



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

[rca.cse@contato.ufsc.br](mailto:rca.cse@contato.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Di Francesco Kich, Juliane Ines; Fernandes Pereira, Maurício; Emmendoerfer, Magnus Luiz; Machado dos Santos, Adélcio

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Revista de Ciências da Administração, vol. 10, núm. 21, mayo-agosto, 2008, pp. 122-146

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520258006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Juliane Ines Di Francesco Kich<sup>1</sup>  
Maurício Fernandes Pereira<sup>2</sup>  
Magnus Luiz Emmendoerfer<sup>3</sup>  
Adélcio Machado dos Santos<sup>4</sup>

## **Resumo**

As instituições hospitalares, cada vez mais competitivas, para sobreviverem no mercado estão tendo que adotar ferramentas de administração, entre as quais está a elaboração de um planejamento estratégico. Este trabalho dedica-se a estudar qual a influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico em uma instituição hospitalar pública. A pesquisa foi feita com base no estudo de caso do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com líderes da instituição, através de questões guiadas para fins deste estudo. Percebeu-se que o principal papel do líder na condução do planejamento estratégico é o de motivador, e a delegação de tarefas a pequenos grupos responsáveis por determinadas estratégias, muito auxilia no processo, devido à sobrecarga da liderança de uma instituição complexa como o hospital.

**Palavras-chave:** Hospital. Liderança. Planejamento Estratégico. Implementação.

## **1 INTRODUÇÃO**

Devido à introdução de novos agentes de regulação e formas de remuneração, as organizações de saúde vêm experimentando cada vez mais pressões para aumentarem

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - CPGA/UFSC. Endereço: Rua João Pio Duarte Silva, 404, Bloco B, Apto 207, Córrego Grande, Florianópolis, SC. Cep: 88037-000. E-mail: julikich@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: mpereira@cse.ufsc.br.

<sup>3</sup> Doutorando em Ciências Humanas: Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professor Assistente I do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa. Endereço: Av. P.H. Rolfs, s/n, Campus Universitário, Centro, Viçosa, MG. CEP: 36571-000. E-mail: emagnus@birturbo.com.br.

<sup>4</sup> Mestrando em Administração pela Unisul. Presidente do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina. Endereço: Caixa Postal 5179, Cep: 88040-970, Florianópolis, SC. E-mail: adelcio@redelnet.com.br. Artigo recebido em: 22/02/2008. Aceito em: 28/08/2008. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

a sua eficiência e efetividade, sendo obrigadas a assumir modelos de administração para sua sobrevivência.

Segundo Santos (1998 *apud* CERQUEIRA; MAC-ALLISTER, 2002), a administração hospitalar é complicada devido à complexidade da instituição. Entretanto, para sobreviver no mercado e atender às solicitações dos órgãos governamentais, os hospitais públicos precisam se enquadrar na utilização de ferramentas administrativas.

No final da década de 1990, devido à difusão da agenda de flexibilização administrativa, em sintonia com o discurso da Reforma do Estado, as unidades de saúde passaram a ter maior autonomia e flexibilidade. Dessa forma, houve um aumento no controle gerencial sobre o trabalho e uma redução na autonomia médica (COSTA *et al.*, 2000 *apud* CHERCHIGLIA; DALLARI, 2006).

Em Santa Catarina, antes do Plano Nacional de Saúde, devido à modalidade de contrato de gestão, os hospitais públicos recebiam do SUS (Sistema Único de Saúde) a remuneração com base nos procedimentos realizados. Mas a partir de 2005 negociou-se uma nova forma de remuneração com a Secretaria Estadual de Saúde, gestor do SUS no Estado.

O Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (HU) assinou um contrato com o órgão do governo, estabelecendo que o hospital recebesse sua remuneração, ao passo que conquistasse as metas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Saúde de SC. Entre as tantas metas de redução de custos, implantação da acreditação hospitalar e melhorias em um todo, estava a implantação de um planejamento estratégico.

Tomando tal exigência como base, é possível perceber a importância do planejamento estratégico dentro das organizações, inclusive nas hospitalares, que estão se tornando cada vez mais competitivas.

No entanto, na literatura especializada da área da administração, são muitas as teorias e recomendações sobre os requisitos de um bom planejamento e uma boa formulação da estratégia. Os administradores, em sua maioria, já conhecem uma gama de técnicas e modelos de planejamento, e sabem utilizá-las de maneira eficaz, como aconteceu na elaboração do planejamento estratégico do Hospital Universitário da UFSC. O problema surge quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implementar o plano estratégico, quando na maioria das vezes ele começa a morrer.

Pelo fato do Hospital Universitário da UFSC estar passando pelo processo de implementação do seu planejamento estratégico, que foi construído em 2005 e possui horizonte estratégico para 2012, nele será realizado um estudo de caso para responder ao objetivo do presente trabalho: analisar qual a influência do líder no processo de condução da implementação do planejamento estratégico.

Apresentam-se como objetivos específicos da pesquisa: 1) através da ótica de diversos autores da área da estratégia, observar o que é liderança, quais são os requisitos para ser um bom líder; como os seguidores vêem seus líderes; como

ocorre o processo de implementação do planejamento estratégico e o que significa a liderança nesse processo; 2) através do estudo de caso, investigar como ocorreu a elaboração do planejamento estratégico no HU e, principalmente, como ele está sendo conduzido sob a ótica da liderança formal do hospital, assim como o que estes líderes pensam sobre a ferramenta planejamento estratégico e o seu papel de líder na condução do mesmo.

Segundo Maccoby (2004), um líder é com toda razão o herói das grandes sagas corporativas, pois é ele quem motiva a organização a chegar ao lugar que sozinha não chegaria, ele é necessário tanto para mudar uma organização, quanto para produzir resultados. Para Maccoby (2004, p. 59), “em qualquer cenário de negócios, a boa liderança talvez seja a vantagem competitiva mais importante para uma empresa”.

Desse modo, o presente estudo busca contribuir com a área da estratégia, ao passo que busca evidências empíricas em relação ao papel do líder, no momento em que o planejamento estratégico vai ser colocado em prática: o momento da implementação do plano. Assim, ao abordar um tema ainda pouco explorado pela área, o estudo se mostra original e relevante.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A liderança

Muito já se discutiu sobre a liderança e suas implicações nas organizações na literatura administrativa. Esse fenômeno pode ser entendido da mesma forma que a beleza segundo Bennis (1996), ou seja, algo difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Para Hamel (2000), há liderança quando uma criança de 12 anos funda um grupo ambientalista e acaba atraindo 25.000 membros; quando uma mulher afro-americana se recusa a sentar-se no banco de trás do ônibus; ou quando um poeta tcheco se ergue contra o autoritarismo.

Entretanto, as teorias da liderança, conforme Vergara (2000), são:

- **Teoria dos traços de personalidade:** remete ao fato de que a liderança é nata, ou seja, ela exerceria influência sobre os indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa. Essa foi uma teoria que não se sustentou por muito tempo.
- **Teoria dos estilos de liderança:** segunda essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático, que busca a participação de todos; e o *laissez-faire* conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.

- **Teoria contingencial:** esta desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes, sem falar dos liderados. Além disso, considera o cenário onde as coisas acontecem influenciador do fenômeno da liderança.

Drucker (2001) discorda completamente da teoria dos traços de personalidade, ao defender que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”. Para o autor ninguém nasce líder, ou seja, esta não é uma característica nata e pode ser desenvolvida com o tempo.

Para explicar o fenômeno da liderança, Ulrich (2001), que a considera ao mesmo tempo complexa e simples, faz uma analogia entre ela e o computador. Segundo o autor, o computador parece simples para quem o usa ao digitar um texto, mas na verdade, interiormente, ele se constitui em um sistema muito complexo que poucas pessoas conhecem. Assim como a liderança, que por sua vez possui a mesma complexidade paradoxal, pois ela se constitui em uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, requer aprender e desaprender, se baseia em valores e é avaliada pelo comportamento.

Contudo, a única definição de líder é aquela em que uma pessoa possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois “popularidade não é liderança, resultados sim”. (DRUCKER, 2001, p. 12).

Partindo da lógica de Drucker (2001), onde o líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, vale lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Conforme Covey (2000), há pessoas que a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidas por coação, ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Assim percebe-se a existência de uma diferença significativa entre gerência e liderança. Uma vez que a liderança está voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certas as coisas. Os gerentes e executivos tendem a operar segundo paradigmas ou formas de pensamento já existentes, somente os líderes são capazes de trazer à tona antigos paradigmas e desafiá-los, questionando se ainda vale a pena se utilizar deles (DRUCKER, 2001).

A posição hierárquica certamente afeta o poder ou a influência, mas existe muito poder além da hierarquia. Os gerentes de nível médio, por exemplo, frequentemente têm influência muito maior que a posição deles na empresa poderia sugerir. Em geral,

as pessoas que se encontram exatamente nos mesmo nível hierárquico no organograma possuem diferentes níveis de influência (HREBINIAK, 2006).

Freiberg (2000) concorda com o autor acima, ao afirmar que a liderança não consiste em uma posição de autoridade e poder, e ainda acrescenta que ela não reside em um só indivíduo. Quando Feriberg liderou a Southwest Airlines, sua liderança era praticada por meio de relacionamento e cooperação, em que os funcionários se comportavam da maneira que seus líderes desejavam, porque todos compartilhavam os mesmos objetivos, visões e valores. Os líderes dessa empresa seguiam a liderança orientada para o servilismo, acreditando que a companhia existia para servir um objetivo e não apenas para gerar lucro. Foi este um dos motivos que fez com que a empresa se destacasse de suas concorrentes na época.

Além de Kevin Freiberg, na história das organizações há outros nomes que se destacam, como: Jack Welch, da General Eletric, Carlos Ghosn, da Nissan e Dee Hock, da Visa; homens que ficaram conhecidos como os salvadores das organizações que lideraram.

Alguns autores da administração, buscando entender o que fazia desses homens líderes tão eficazes, se dedicaram a averiguar quais as características que um bom líder deve possuir e como ele deve agir na organização.

Para Ulrich (2001), as pessoas para serem líderes precisam possuir algumas trações, valores e competências pessoais e administrativas. O líder deve ter credibilidade pessoal junto àqueles com quem trabalha, pois as pessoas precisam confiar nele e respeitá-lo, sentindo-se emocionalmente ligadas a ele. Além disso, o autor exige que um líder possua competência administrativa para poder levar a organização a obter bom êxito, ou seja, ele deve gerar compromisso com a visão da empresa, elaborar bons planos de execução, desenvolver recursos e fazer com as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

Conforme Covey (2000), um líder para ser eficaz precisa: dirigir grupos diferentes ao bem comum, extraindo dos funcionários uma visão unificadora, um senso de missão; fortalecer a organização ampliada, estabelecendo um sistema de valores, baseado em princípios duradouros, nos quais serão apoiadas as tomadas de decisão; manter as linhas de comunicação bem abertas, fazendo com que todas as mensagens sejam entendidas; criar sinergia, fazendo com que as pessoas foquem no “nós” e não no “eu”; injetar a mentalidade da abundância e não da escassez, passando a idéia de que trabalhando juntos, todos têm a ganhar; encorajar a colaboração e não a competição, através de sistemas que recompensem o trabalho em equipe; e ajudar todos os participantes a se concentrarem no que mais importa para a organização no momento.

Hamel (2000) acredita que a honestidade é uma das principais virtudes de um líder. Da mesma forma que Welch e Welch (2005) consideram a franqueza fundamental no mundo dos negócios, afirmando que assim tudo funciona com mais eficácia e

rapidez. Pois essa forma permite a todos os funcionários terem um *feedback* de seu desempenho, o que permite que avaliem suas falhas.

Daniel Meiland *apud* (HBR, 2003), presidente executivo da Egon Zehnder International, também acredita em certas características pessoais para se tornar um bom líder, como ter respeito aos seus subordinados e colegas como seres humanos. Mas também atribui outras características que considera muito importantes, como inteligência, habilidades específicas, conhecimento técnico e, principalmente, ser uma pessoa que se sinta à vontade na arena mundial.

Um bom líder, para Senge (2006), consiste naquele que é capaz de ser, ao mesmo tempo, projetista, professor e regente. O primeiro, para construir o alicerce da empresa, referindo-se a seus propósitos e valores essenciais, para assim definir políticas e estratégias que o realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. O segundo, para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, escancarado. E regente, para catalisar o esforço das pessoas na realização da missão da empresa.

De acordo com a idéia dos autores citados, percebe-se que um líder quando é eficaz, possui uma série de características e deve desempenhar diferentes papéis para influenciar seus seguidores a agirem como o esperado.

### **2.1.1 Liderança: os seguidores**

Conforme a teoria da contingência, não é possível falar em liderança, sem lembrar-se dos liderados, visto que ela consiste em uma relação entre os líderes e seus seguidores. Segundo tal teoria os seguidores possuem expectativas, interesses e motivações que não correspondidas pelo líder, não há o fenômeno da liderança (VERGARA, 2000).

Dessa forma, para que alguém lidere é preciso não só um talento excepcional, mas principalmente a capacidade de atrair seguidores. Porém, a literatura administrativa pouco fala sobre o assunto, tem tratado o seguidor com descaso e o descrevendo em termos das qualidades do líder, ignorando que ele tem sua própria identidade e sente um impulso tão forte para seguir, quanto o líder sente para liderar (MACCOBY, 2004).

Para Maccoby (2004), a motivação de quem segue classifica-se em duas categorias: racional e irracional. Na primeira categoria estão as motivações conscientes e conhecidas, como a esperança de ganhar dinheiro, *status* e poder, participar de um empreendimento significativo ou seguir um grande líder. Na segunda e mais influente, as motivações estão no nível do inconsciente e fora da capacidade de controlá-las, elas surgem de fortes imagens e emoções do inconsciente que são projetadas no relacionamento com o líder.

Hamel (2000) também destaca a importância do seguidor, ao defini-los como a válvula da mudança, defendendo que sistemas sociais não mudam a partir do topo, a não ser que estejam à beira de um colapso. Para o autor o topo das organizações é onde geralmente se encontram as pessoas com menos diversidade genética, as com maior patrimônio emocional investido no passado e as mais tentadas a venerar a história. Como são essas pessoas que estão no topo, são elas que detêm o monopólio da definição estratégica e do mapeamento da trajetória corporativa, por isso há tão pouca inovação no conceito de negócios. Por isso a importância do compartilhamento de informações com os seguidores e a busca de tornar eles também grandes líderes.

### 2.1.2 Criando grandes líderes

No atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações, segundo Cardwell e Tichy (2003), as empresas que sobreviverão com sucesso, serão aquelas capazes de fomentarem um intercâmbio de conhecimentos, visando à construção de novos líderes.

Vendo como umas das principais características de um líder de sucesso, a capacidade em formar outros líderes, Bossidy *apud* Cardwell e Tichy (2003, p. XXIX) afirma:

Ao se aposentar, você não se lembrará do que fez no primeiro ou no terceiro trimestre de determinado ano. Mas se recordará de quantas pessoas desenvolveu, das pessoas a quem ajudou a construir uma carreira melhor, por causa de seu interesse e dedicação pelo desenvolvimento delas.[...] Ao ficar em dúvida sobre seu próprio desempenho como líder, avalie o desempenho das pessoas sob sua liderança. Aí está a resposta.

Welch e Welch (2005) também afirmam que liderança não tem nada a ver com o próprio líder, mas com os outros. Pois a principal função de um líder se apresenta como o auxílio ao crescimento dos outros, disso depende o sucesso da boa liderança. Cardwell e Tichy (2003) afirmam que os bons líderes são os que ensinam e os grandes líderes são aqueles que aprendem.

Para desenvolver e aproveitar a capacidade de seus seguidores e transformá-los em líderes, Carlos Ghosn, o homem que fez renascer a Nissan, os reunia em equipes transfuncionais, em que os funcionários tinham determinado período de tempo para buscar soluções aos problemas da empresa. Com essa atitude, Ghosn acreditava que seus funcionários passariam a ter mais autonomia, se sentiriam mais importantes para a empresa, o que realmente aconteceu e trouxe muitos resultados positivos para a empresa (MAGEE, 2003).

Jack Welch, ex-CEO da General Eletric, seguindo a mesma linha de pensamento, criou na cidade Crotonville um centro de desenvolvimento gerencial, que com o

tempo acabou se transformando em uma usina geradora de energia, um intercâmbio de idéias. Esse centro contribuiu para a mudança do modelo mental de muitos funcionários que estavam enraizados na antiga cultura da General Eletric e que mudaram sua forma de pensar e agir, passando a assumir mais responsabilidade e adquirindo maior poder de decisão (WELCH; BYRNE, 2001).

Jack Welch, por acreditar na crença de que a maior contribuição de um líder para a organização consiste em desenvolver outras pessoas e estimulá-las, utilizava um processo, que chamou de Work-Out, no qual grupos de funcionários se reuniam com chefes para discutir uma maneira de melhor fazer as coisas. Dessa forma, ele desencadeava uma explosão de produtividade, ao passo que permitia a manifestação de todos os funcionários, sem o medo de “estarem falando com o chefe”, pois segundo a cultura da empresa, todos têm o direito de serem ouvidos e respeitados (WELCH, BYRNE, 2001).

Conforme Fred Hassan *apud* (HBR, 2003), presidente executivo do conselho da Scherinh-Plough, para identificar e promover profissionais com atitude é preciso o envolvimento pessoal da direção. O presidente deve se enxergar como o principal fomentador de talentos, seja qual for o porte da empresa.

Por fim, Prahalad (2000, p. 45) conclui:

O desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora. A complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.

## 2.2 O planejamento estratégico e seu processo de implementação

O planejamento estratégico é definido por Ackoff (1982) como a visão de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

De acordo com Pereira (2007), o planejamento consiste na formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e da escolha da melhor ação no momento certo para a organização.

O planejamento estratégico é realizado em três etapas. A primeira está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual método utilizar. A segunda etapa se constitui nas reuniões, onde o plano é efetivamente elaborado, são definidos: a missão da empresa; seus valores; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; é realizada uma análise de seus fatores externos e internos, buscando a maximização das oportunidades e o controle das

ameaças; são elaboradas suas questões e ações estratégicas. Definidas todas essas questões, o plano estratégico deve ser implementado, então é a hora da execução, o foco deste estudo (PEREIRA, 2007).

A questão da implementação do plano ainda se mostra confusa para muitos gerentes, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações (HREBINIAK, 2006).

De acordo com Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação, pois esse é o elemento fundamental para o sucesso prático da estratégia, por isso, esta é uma área que merece atenção.

Para Bossidy (2005), a maior causa que se apresenta como fracasso das empresas, consiste na incapacidade de executar suas idéias e estratégias; falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado.

Por isso, é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Segundo Hrebiniak (2006), entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implementação do plano, pois ao passo que a estratégia define a arena na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca.

Mintzberg (1998) também discute essa questão, quando observa que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada, a culpa é colocada na implementação, enquanto dever-se-ia ir além e buscar a causa na formulação dela. Pois os gerentes deveriam ter sido mais inteligentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem, gradativamente, através das ações e experiências da organização.

Nesse sentido, Mintzberg (1998) defende o uso das chamadas “estratégias emergentes” durante o processo de implementação, as quais surgem sem que haja uma intenção definida. Lembrando que muitas vezes os funcionários que reconhecem a necessidade dessas estratégias são aqueles que estão em contato direto com os produtos e clientes. Por isso, a idéia da estratégia ser formulada obrigatoriamente por pessoas posicionadas nos altos níveis hierárquicos da empresa, segundo o autor, se constitui em uma verdadeira falácia do mundo dos negócios.

A presença de uma cultura forte voltada à execução e um bom clima organizacional em toda a organização, também influenciam para o sucesso de um planejamento estratégico. Para Pereira e Cunha (2004), a cultura organizacional, desde as décadas de 1970 e 1980, passou a ser vista como uma questão estratégica dentro de uma empresa, dado que ela busca obter a identificação dos trabalhadores, fazendo com que eles incorporem os objetivos da organização.

O clima organizacional, definido por Ambrosini (2004) como a percepção dos sujeitos às variáveis organizacionais – como estilos de liderança, confiança, coesão

de grupo e competitividade – auxilia na implementação do plano estratégico, ao passo que quando a organização possui um bom clima, ao mesmo tempo possui bom nível de motivação entre os trabalhadores. Isso demonstra que os trabalhadores estão prontos para um modelo organizacional de alta participação e responsabilidade, o que leva a pensar que estão prontos para participar de um planejamento estratégico, em que todos efetivamente participam, através de um sistema integrado de toda organização.

Outro elemento que auxilia as organizações na implementação do planejamento estratégico é o pensamento sistêmico, segundo o qual o todo não se constitui apenas na soma de todas as partes, mas sim, o todo é indivisível. Ao pensar dessa forma, as organizações não verão mais a elaboração e a implementação da estratégia como uma sucessão de eventos separados, onde tudo se relaciona da maneira causa-efeito, possuindo mais facilidade em obter êxito neste processo (SENGE, 2006).

Quando a elaboração e a implementação das estratégias passam a ser vistas não apenas como uma sucessão de eventos, é possível ir além das soluções paliativas e buscar soluções realmente eficazes. Através do pensamento sistêmico, os líderes podem compreender melhor a inter-relação que existe entre a formulação e a implementação da estratégia.

Além disso, segundo Senge (2006), para tornar a implementação do planejamento estratégico mais significativa, é importante que a organização esteja voltada ao aprendizado. Pois desse modo, o diálogo passa a ser valorizado, as soluções não paliativas são buscadas e os gerentes passam a ser mais rápidos nas tomadas de decisão, o que se mostra como uma vantagem competitiva.

A utilização de micromundos também auxilia na implementação do plano, principalmente no que diz respeito ao uso de estratégias emergentes, ou ao abandono de estratégias originais do plano, uma vez que os gerentes podem explorar os limites da estratégia, fazendo as equipes imaginar os piores cenários e apresentarem resultados para essas hipóteses (SENGE, 2006). De acordo com Hamel (2000), é a primeira vez na história que as pessoas são capazes de construir com base na imaginação, em vez de progredir com base no passado, transcender a distancia e forjar o ambiente, pois são capazes de interromper a história e superar a simples extrapolação do passado.

A visão compartilhada da empresa, uma importantíssima etapa do processo de planejamento, também muito auxilia no processo de implementação do plano estratégico, uma vez que todos estarão envolvidos em busca de um objetivo comum. Os gerentes terão mais tempo para pensarem na essência das questões estratégicas da empresa, delegando poderes para seus subordinados resolverem os problemas do dia-a-dia (SENGE, 2006).

Segundo Hrebiniak (2006), a liderança também é um fator que afeta a implementação de uma maneira muito forte, pois é ela quem define a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução.

Contudo, a execução é essencial para o sucesso do plano estratégico, pois sem ela de nada valerá todo o esforço da elaboração. Porém, na maioria das vezes, a implementação é a hora em que o planejamento começa a morrer.

### **2.2.1 Liderança e implementação do planejamento estratégico**

Um dos elementos que definem uma empresa voltada para a execução se constitui na presença de um líder, que conheça bem o seu negócio e seu pessoal, e tenha capacidade de ser mentor de pessoas que em alguma situação possam substituí-lo. No entanto, o autor reconhece que liderar uma empresa voltada à execução não se constitui em uma tarefa fácil, embora seja a forma para as organizações vencerem (BOSSIDY, 2005).

Para Hrebiniak (2006, p. 43), a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, ou seja, a liderança deve ter o viés de execução, levando a organização para o sucesso neste aspecto. Para o autor é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução.

Dessa forma, Hrebiniak (2006) acredita que é muito mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio de pessoas poderosas, do que quando ela cultiva e provoca a ira dos atores influentes, pois o poder facilita tanto a formulação quanto a execução da estratégia.

Porém deve-se ter cuidado com ele, pois o poder pode causar a inércia quando falta liderança forte no topo. Hrebiniak (2006, p. 42) afirma que “os programas de execução que entram em contradição com a estrutura de poder, ou com a influência de uma organização, estão condenados ao fracasso”.

Portanto, o truque está em assegurar que o poder, ou a influência social incentive a realização das metas organizacionais e a execução da estratégia. Para isso, os métodos e planos de execução devem produzir resultados claros, mensuráveis e positivos de valor agregado (HREBINIAK, 2006).

Semler (1988, p. 82) defende que “somente quem vive o dia-a-dia do negócio e tem experiência específica na área pode planejar”, por isso, montar um departamento específico, com especialistas que se reportem apenas à cúpula é contraproducente.

Nesse sentido, Semler (1988) é a favor de um estilo de gestão que seja efetivamente participativo, baseado na liderança compartilhada, onde os funcionários possam se envolver nos assuntos da empresa; dar sua opinião; participar do processo de planejamento e sentirem-se realmente parte dela, podendo, assim, melhor contribuir com a organização.

Semler (1988, p. 180) afirma que “a sobrevivência de longo prazo vem da habilidade da organização de ouvir de seus mais humildes funcionários, o que eles

têm a dizer”. Porém, são poucas as coalizões dominantes que são capazes de ouvir mais do que falar, capazes de perceber que aprender com as pessoas da empresa é muito mais importante do que ensinar-lhes o que aprenderam na escola, juntamente com a idéia de serem superiores.

Para que isso aconteça, Semler (1988) propõe o uso de um linguajar simples para que todos compreendam as mensagens, a diminuição dos níveis hierárquicos e a aceitação dos erros dos funcionários, para que assim eles não desistam de tentar inovar.

Segundo Hamel (2000), a responsabilidade pela elaboração da estratégia deve ser amplamente distribuída, a alta administração deve renunciar ao seu monopólio, pois assim será possível haver inovação e resultados eficazes. Para o autor, a pirâmide organizacional é a hierarquia da experiência, onde executivos seniores são promovidos por serem muito bons em algo, mas não são capazes de fazerem coisas novas, por isso a importância do compartilhamento do poder, como afirma Hamel (2000, p. 149) “não se usam velhos mapas, para descobrir novas terras”.

Conforme Whittington (2002), a má implementação do planejamento estratégico é facilitada pela presença, durante a história, de antigos líderes aparentemente incapazes de adaptarem-se a circunstâncias novas e ameaçadoras, fazendo com que as organizações tivessem a necessidade constante de contratarem cada vez mais novos presidentes de conselho, ou diretores-presidentes, para atuarem de forma eficaz.

De acordo com Ulrich (2001), a principal função do líder, no processo de implementação do plano estratégico, é converter aspirações em ações, além de agir e criar, de forma intencional, ações que façam com que essas aspirações aconteçam. Por exemplo, não basta apenas escrever declarações de valores, elas têm que realmente criar valor; não é suficiente declarar uma intenção, ela precisa apresentar resultados.

Para Covey (2000), o líder, para contribuir no processo de implementação do planejamento estratégico, também pode tomar algumas medidas como: ajudar as pessoas a assumirem responsabilidades; ajudar a organização ampliada a focalizar o serviço para o mundo, certificando-se de que há um imperativo social e econômico que mova a instituição para frente; liderar pelo exemplo e servir de exemplo; ser condizente com seu discurso; tornar-se um mentor e construir uma empresa de aconselhamento; fazer com que os mais experientes ajudem os novatos; construir confiança, dando poder às pessoas dentro da organização, visto que não há mais tempo para transferir todas as decisões ao topo da hierarquia.

Conforme Hamel (2000), durante a execução, os líderes devem pensar sobre o percurso de suas estratégias, se perguntarem se a estratégia que estavam usando mudou de alguma maneira significativa nos últimos dois anos, se construíram novas competências, se ingressaram em novos mercados, criaram novas fontes de vantagem competitiva, se o *mix* de clientes da empresa se alterou ou se o lucro mudou de forma considerável. Pois desse modo é possível analisar se a empresa não está utilizando

estratégias equivalentes às de seus concorrentes, ou se escapou da convergência estratégica, além de avaliar se elas estão sendo eficazes.

Hamel (2000) acredita que o segredo do sucesso está em projetar pequenos experimentos compactos, maximizar o índice de aprendizado dentro da organização e implantar as estratégias acreditando nelas, com paixão. Mas se neste processo forem constatadas falhas incorrigíveis, é também papel do líder aniquilá-las rapidamente.

Nesse processo de implementação do planejamento estratégico, Csikszentmihaly (2001), acredita que o líder é o membro crucial do campo, um porteiro do domínio que deve possuir o conhecimento necessário para transformar idéias extravagantes em realidade prática, pois ele é parte essencial do processo criativo da empresa. Muito embora, os líderes não precisam ser necessariamente criativos, mas precisam sim reconhecer as pessoas que são, e dar-lhes ouvidos.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 11), “pesquisar é buscar compreender como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento”. Para tanto, uma pesquisa deve utilizar métodos próprios e técnicas específicas.

Com o intuito de responder ao objetivo deste trabalho, analisar qual o papel dos líderes no processo de implementação do planejamento estratégico em um hospital universitário, foi realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica, através do método de levantamento de dado de fontes primárias e secundárias.

Na presente pesquisa foram usados como fontes primárias os documentos internos do HU, especialmente o Plano 2012 – como foi denominado seu planejamento estratégico. As fontes secundárias utilizadas, para dar suporte ao tema, foram artigos publicados e obras literárias de importantes autores da área de estratégia.

O método estudo de caso foi o escolhido para o estudo realizado junto ao Hospital Universitário da UFSC. Conforme Triviños (1987), o estudo de caso consiste em uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. A pesquisa feita junto ao hospital possui enfoque qualitativo, foi realizada através de entrevistas não estruturadas focalizadas com membros da coalizão dominante, que coordenaram o processo de elaboração do Plano 2012 e iniciaram sua implementação, atuando até maio deste ano, com a atual diretora.

Os entrevistados foram o Dr. Carlos Justo, diretor do HU de 2005 até 2007, quando deixou o cargo para assumir a vice-reitoria da Universidade; a Dr. Ana Maria, vice-diretora durante o mandato do Dr. Carlos, que assumiu o seu lugar até maio de 2008 e hoje é diretora do Departamento de Clínicas do HU; e a Dr. Marisa Coral, atual diretora do hospital.

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, devido à natureza dos dados coletados e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Depois de coletados e interpretados, os dados pertinentes para a busca dos objetivos desta pesquisa poderão contribuir para avaliar realmente qual a influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico em uma instituição hospitalar universitária.

## **4 RESULTADOS DE PESQUISA**

Nesta seção é apresentada a realização do planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (HU), denominado Plano 2012, e como seus líderes estão encarando o processo de implementação do mesmo, de que forma estão agindo e o que pensam sobre liderança.

### **4.1 O Plano 2012**

No HU as novas direções, sempre são escolhidas através de um processo eleitoral. Em 2005, durante a campanha da direção que assumiu o hospital até maio de 2008, o diretor já havia acenado a intenção de implantar o planejamento estratégico na instituição. Quando assumiram a direção, a idéia do planejamento estratégico casou com a exigência da Secretaria Estadual de Saúde da implantação do mesmo. Então, em 2005, o HU começou o processo do seu primeiro planejamento estratégico formal, o qual foi intitulado “Plano 2012”, em referência ao ano da Visão do plano.

O planejamento foi realizado com o auxílio de um consultor externo, Dr. Maurício Fernandes Pereira, que realizou reuniões com 42 funcionários do hospital, entre eles estavam representantes dos alunos e professores, corpo docente e corpo discente dos cursos que têm atuação direta dentro do HU (medicina, enfermagem, nutrição, odontologia, farmácia), chefias e representantes das quatro diretorias da área de funcionários do HU (diretoria de administração, apoio assistencial, medicina, enfermagem). Estes foram os responsáveis pela elaboração do plano, formando o Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do Hospital Universitário da UFSC (CAPIHU).

Durante as reuniões, o plano foi realizado em etapas, definindo-se os seguintes elementos: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, estratégias e ações estratégicas. O horizonte estratégico, ou seja, o ano em que a visão do plano deve ser alcançada, também foi definido durante as reuniões, para o ano 2012, devido ao fato das direções do HU possuírem sessões de quatro em quatro anos. Como em 2008 foi assumida uma nova gestão, a qual segue até 2012, esta já ficou automaticamente atrelada a esse propósito.

Após o término das reuniões, o planejamento estratégico, intitulado Plano 2012, estava pronto. Era chegada a hora de colocá-lo em prática. Para tanto, a direção geral

do HU elegeu 13 coordenadores para cada uma das 13 questões estratégicas definidas durante o processo de elaboração e denominadas programas. Os coordenadores ficaram com a incumbência de agregar mais pessoas para colocarem como responsáveis pelas estratégias, ações estratégicas e etc., o que resultou no envolvimento de todos os participantes do processo. Além disso, esses coordenadores são responsáveis pelo cumprimento da atual missão e pelo alcance da visão em 2012.

A primeira ação, em busca da implementação do Plano 2012, foi a sua divulgação aos mais de mil membros que não participaram do processo do planejamento. No dia do lançamento do Plano, 13 de setembro de 2006, foi colocado um totem na frente do hospital onde estavam escritas sua visão e valores, nos corredores foram distribuídos painéis exibindo também a missão, a visão e os valores da organização. Também eram realizadas chamadas na rede de som, e enviados “mosquitinhos” nos contracheques dos funcionários, com o intuito de divulgar o plano.

Com o auxílio de uma jornalista que possuía um modelo de comunicação educativa, foram elaborados dois documentos detalhados, com todas as informações do planejamento, para ser entregue aos funcionários. Um documento em forma de cartilha, um modelo de fácil leitura e ilustrado, foi entregue aos funcionários mais simples do hospital; e o outro, completo, foi entregue para os funcionários mais gabaritados.

Praticamente todos os funcionários do HU tiveram acesso a um desses documentos. Diz-se “praticamente” porque devido à transição de estudantes no hospital, fica difícil para a direção controlar se todos tiveram acesso ao documento, pois é complicado saber até mesmo quantos são os estudantes que estagiam. Enquanto que em relação aos médicos residentes, este controle fica mais fácil, pois nas reuniões de residência todos recebem informações sobre o planejamento.

A diretoria ainda tomou a iniciativa de criar um espaço dentro do site do hospital, destinado exclusivamente para o planejamento. Nesse espaço encontra-se uma síntese do Plano 2012, com galeria de fotos e inserção de notícias, as quais relatam o que está acontecendo em cada equipe de planejamento, quais objetivos já foram alcançados, quais estratégias estão sendo desenvolvidas, quais foram adaptadas, entre outros. Para escrever essas notícias, o grupo que assessora o planejamento realiza visitas nas reuniões das equipes, para conferir de perto o que anda acontecendo, tiram as fotos para depois editarem a matéria e disponibilizarem no site.

Algumas das estratégias colocadas no Plano 2012 já foram realizadas com sucesso, umas que estavam para ser realizadas nos próximos anos, devido a circunstâncias externas, tiveram de ser adiantadas e também já foram executadas com sucesso. Enquanto outras, que já deveriam ter sido realizadas, foram canceladas, ou ainda estão no papel.

#### 4.2 A presença dos líderes na condução do planejamento estratégico do HU

Com a realização das entrevistas semi-estruturadas com representantes da diretoria que foram responsáveis pela elaboração do Plano 2012, em 2005, e iniciaram a sua implementação, conduzido até maio de 2008; e com a atual diretoria foi possível observar como a liderança formal do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina lida com a ferramenta planejamento estratégico, principalmente no que tange a sua implementação.

Os três entrevistados foram: 1) Dr. Carlos Justo, ex-diretor da gestão 2005 a 2008, que deixou o mandato em 2007, para assumir a vice-reitora da Universidade; 2) Dr. Ana Maria, vice-diretora do Dr. Carlos Justo, que assumiu o seu lugar de 2007 até maio de 2008, e agora é atual diretora do Departamento de Clínicas do HU, 3) Dra. Marisa Coral, atual diretora do HU, que assumiu o cargo em maio deste ano.

Os três líderes entrevistados concordaram quanto ao significado e a importância do planejamento estratégico nas organizações. Todos consideraram o planejamento uma ferramenta importante para qualquer tipo de empresa, sendo ele o responsável por auxiliar a instituição a chegar aos objetivos propostos, cumprindo a função de um mapa, um direcionador.

Ao serem questionados sobre o que significa a liderança e quais as características necessárias para ser um bom líder, cada um dos entrevistados tomou uma posição, mas todos entraram em consenso quanto à importância do seu papel na instituição e à necessidade de um líder possuir certas características.

Para o Dr. Carlos o líder deve ser um catalisador, um motivador que deve buscar o consenso, fazendo com que as outras pessoas aceitem o caminho que foi traçado. O ex-diretor acredita que o líder precisa ter muitos valores, servir de exemplo, ter a capacidade de ouvir seus subordinados e contemplar suas manifestações na hora da tomada de decisão, além de ser empático e passar credibilidade.

Embora com outras palavras, a Dra. Ana Maria também acredita que o líder é um motivador dentro da organização, pois ela afirma “*o bom líder é aquele que consegue sensibilizar as pessoas com as causas da organização*”. Para a doutora o líder deve ser uma pessoa respeitada por aquilo que representa dentro da instituição e comprometida com seu trabalho, além de muito acessível.

Já a atual diretora, Dra. Marisa, acredita que o espírito de liderança é nato da pessoa e para ser um bom líder é preciso saber coordenar várias coisas ao mesmo tempo, distribuir funções e não ser autoritário.

Como os três líderes concordaram com a importância do planejamento estratégico, não foi novidade que todos acreditassem que o Plano 2012 já esteja fazendo diferença positiva para o HU.

Para o Dr. Carlos Justo, que começou a implementação do Plano em 2005, no início ele não foi muito bem conduzido, pelo fato de que era entendido como a possi-

bilidade de pedir coisas. Dessa forma, ao passo que o planejamento criava esse padrão, as pessoas criavam certas expectativas com ele, acreditando que seria fácil ganhar uma série de coisas, e quando não recebiam o que pediam, reclamavam à liderança, e assim as pessoas acabavam por não se comprometer com o Plano 2012. O Dr. Carlos acredita que hoje isso já mudou, mas somente quando o planejamento estratégico caminhar no intuito de fazer parte da cultura da organização, funcionando como um “mapa” que mostra o melhor caminho a seguir, é que ele começará a se tornar mais significativo.

A Dra. Ana Maria, por sua vez, ao reconhecer a complexidade de uma estrutura hospitalar, viu a implantação do Plano como muito útil, pois que ele norteou a instituição em busca de seus objetivos. Segundo a doutora, algumas das Questões Estratégicas estabelecidas no plano já haviam sido diagnosticadas antes das reuniões de elaboração das estratégias com o consultor, mas foi a implantação do Plano que os fez realmente começar a agir. Porém, algumas Questões ainda estão paradas e outras se mostraram inalcançáveis, como a questão do “ensino pesquisa e extensão” dentro do Hospital Universitário, que precisa ser vista não apenas como uma questão estratégica do plano, mas necessita de uma nova estrutura específica para tratar do assunto, e o planejamento foi o que ajudou a enxergar isso.

Já a atual diretora, Dra. Marisa, defende que Plano 2012, por já ter sido disseminado na maior parte dos setores do hospital, está gerando um resultado muito positivo, principalmente pelo fato de instigar a idéia de trabalhar de forma planejada.

Após terem respondido que julgavam importante o papel do líder no processo de condução da implementação do planejamento estratégico, foi questionado aos três líderes o que eles faziam para contribuir para com a execução do Plano 2012.

Dr. Carlos disse que, durante a sua gestão, fazia o papel de motivador e sempre buscava o consenso. O doutor partia do princípio de que se durante a elaboração do planejamento, em conjunto, foi definido o que seria melhor para o hospital e quais ações seriam feitas para atingir determinados objetivos, era sua responsabilidade fazer com que isso funcionasse. Caso alguém tentasse se desviar do rumo, por ter seus interesses contrariados, ou por não ver tanto sentido no que estava fazendo, Dr. Carlos alertava que ela estava prejudicando o andamento do grupo. No entanto, segundo o doutor, o líder é muito importante como coordenador do processo, porque não age muito, apenas motiva, aponta a importância das ações, canaliza os esforços e questiona a caminhada que foi planejada por todos. Ainda, o ex-diretor afirma que o que não pode acontecer é as pessoas entenderem o planejamento estratégico como um projeto da liderança, pois dessa forma, com certeza, ele não funcionará. Ficou claro que para o Dr. Carlos o planejamento estratégico só será realmente eficiente quando passar a fazer parte da cultura da instituição, o que ainda não aconteceu no HU.

A Dra. Ana Maria, no intuito de contribuir na implementação do Plano 2012, incentivava o acontecimento de reuniões mensais para averiguar o que estava efe-

tivamente sendo realizado ou não, e como cada equipe responsável pelas Questões Estratégicas estava evoluindo. Para a doutora, o processo de implementação funciona dentro de uma rede, a direção, junto com suas diretorias, acaba participando de tudo o que acontece dentro do hospital. Para quem, como ela e o Dr. Carlos, estavam na ponta desse processo, a função mais importante é fazer o processo manter-se vivo.

A nova diretora, que assumiu o cargo há menos de dois meses, Dra. Marisa, já conhecia o Plano porque trabalhava no hospital em 2005 quando ele foi elaborado, mas como não havia participado das reuniões de planejamento, só teve acesso ao documento final. Por isso, apenas quando assumiu a direção começou a se interar mais e sua primeira idéia é marcar para breve uma reunião com os mentores do Plano, na época, para reafirmá-lo e começar a agir. Para facilitar o processo, a Dra. Marisa também pretende elaborar um cronograma com datas fixas para que as ações estratégicas sejam concluídas, pois para a doutora, o planejamento é algo muito dinâmico, que precisa de movimento diário. Entretanto, Dra. Marisa pretende seguir com as mesmas diretrizes do Plano, pois caso contrário, ela acredita que se tornará um trabalho amador.

Entre as diretrizes de implementação do Plano 2012, uma que vem sendo colocada em prática desde seu início e parece continuar com a nova direção, é a delegação de tarefas. Os três líderes entrevistados concordaram que esta é uma atitude fundamental para que o planejamento estratégico caminhe. Por isso, o HU conta com um profissional responsável para coordenar cada equipe de cada Questão Estratégica, profissionais que foram escolhidos também por possuírem espírito de liderança, ou seja, como afirmou Dr. Carlos Justo *“a liderança deve estar presente em todo processo”*.

Para a Dra. Ana Maria, a delegação de tarefas é muito importante, visto que as pessoas que estão no cargo de direção, em uma organização como o hospital, possuem uma sobrecarga muito grande de trabalho e em várias frentes, o que acaba prejudicando um pouco o empenho na realização do Plano, por isso, há os outros líderes envolvidos, os responsáveis por cada Questão. Ao mesmo tempo, a doutora também considera difícil delegar tarefas do Plano para os profissionais do hospital, pois não se pode exigir deles que se dediquem a isso com toda a atenção necessária, já que existe muito trabalho para todos na instituição.

Após as tarefas serem delegadas, os líderes de cada Questão Estratégica possuem independência para tomarem suas decisões, apenas quando é necessária uma mudança muito ampla no que havia sido definido, o assunto chega à direção geral. Desse modo, acaba ocorrendo certo compartilhamento de idéias, as quais buscam serem levadas adiante, mas segundo a Dra. Ana Maria, as idéias acabam sendo trocadas somente dentro dos próprios setores e acabam por ali.

Nesse sentido, A Dra. Ana Maria defende que dentro de uma organização ampla, com diversos tipos de profissionais, como o HU, contar com todos os

membros para troca de idéias é praticamente impossível. Assim como a implementação do planejamento também acaba sendo mais difícil, devido ao grande número de funcionários do hospital e a dificuldade em fazer com que todos tomem consciência do que se trata o Plano 2012.

Tanto a antiga quanto a nova diretoria têm consciência de que é ainda baixo o número de funcionários que estão efetivamente cientes e envolvidos com o Plano. Para o Dr. Carlos, o envolvimento total de toda a organização só será possível quando a idéia de planejar passar a fazer parte da cultura do HU. Para isso, a Dra. Marisa, atual diretora, defende a necessidade de um novo movimento de sensibilização.

Nesse ponto, os três entrevistados entraram em consenso, acreditando na necessidade de uma reestruturação do Plano 2012, através de uma reunião com a equipe que participou da elaboração do Plano, para assim poderem observar quais as estratégias que já avançaram, quais ainda não saíram do papel e por quais motivos, no intuito de enxugar algumas idéias que já não valem tanto e priorizar outras. Essa necessidade será suprida, segundo entrevista com a atual diretora, que ainda pretende propor aos membros do CAPIHU a construção de um calendário físico, para que as reuniões aconteçam sempre e o processo de implementação possa ser acompanhado de perto, sem que perpetuem as falhas da antiga gestão.

Para a Dra. Ana Maria, um dos fatos que mais atrapalhou a execução do Plano 2012, enquanto era vice-diretora, foi a falta de um instrumento de medida para avaliar o andamento das Questões Estratégicas. O Dr. Carlos, ex-diretor, também concorda que faltava alguma escala de medida, e a Dra. Marisa, ao observar também essa falha, promete, junto ao CAPIHU, encontrar uma solução para o problema.

Para finalizar foi questionado aos líderes sobre como eles conduziam suas gestões, a resposta foi unânime: de forma bastante participativa. O ex-diretor afirma ter atuado de forma empática, buscado ouvir todos os segmentos, se colocando no lugar de seus funcionários antes de tomar suas decisões, tentando entender seus valores e motivações. Em relação ao Plano 2012, Dr. Carlos afirma que, desde o início de sua execução, tentou manter o seu ritmo e motivar seu pessoal a buscar os resultados propostos com determinação, o que fazia com que algumas pessoas o confundissem com um líder autoritário. Segundo Dr. Carlos: *“Quando eu pactuo uma caminhada, eu sou determinado a ir buscá-la. Assim sendo, algumas pessoas me questionavam que eu estava sendo autoritário. Estas pessoas confundem autoridade com autoritário. Ser autoritário é impor um assunto, uma diretriz. Já autoridade é quando você se sente autorizado, quando você pactua algo, determina fazer de tal maneira e então está autorizado a fazer funcionar”*.

A atual diretora afirma trabalhar de portas abertas, sem tomar nenhuma atitude sozinha, sempre conta com a diretoria da área em questão. Ela afirma *“compartilhado é o meu jeito de trabalhar, eu mesma sou assim.”*

Todos também afirmaram serem acessíveis a qualquer funcionário da organização, buscam ouvir suas idéias e as levam em consideração quando elas se mostram pertinentes. Dr. Carlos afirmou que trabalhava no hospital de forma que cada funcionário que aparecesse com uma idéia nova ou uma estratégia emergente, se ele apoiasse, este seria responsável por fazê-la acontecer. Pois, segundo o ex-diretor, negar a idéia desmotiva as pessoas que estão envolvidas na questão, por isso ele sempre colocava as novas idéias para reflexão estratégica do grupo, que na maioria das vezes acabava encontrando alguma inviabilidade e desistia da idéia. Enquanto isso, a atual diretora quando recebe as novas idéias, sempre busca repassar para que o líder da área tome as atitudes cabíveis.

Como ainda está há pouco tempo no cargo da direção, a Dra. Marisa Coral diz estar ainda se adaptando a sua nova função e gastando tempo com visitas aos diferentes setores do HU para se apresentar. Com isso, ela teve pouco tempo para se dedicar especificamente ao planejamento estratégico, mas por reconhecer sua importância para instituição, devido aos resultados que já apresentou, vai passar a dar mais atenção a esta ferramenta, através das ações que foram citadas no decorrer do texto.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As instituições hospitalares, principalmente as públicas, se mostram vulneráveis a fatores externos, e as que não forem capazes de se adaptarem às mudanças, não sobreviverão. Como prova disso, é possível citar a decisão do HU em realizar o planejamento estratégico, principalmente pelo fato de esta ter sido uma das exigências do SUS.

A direção de um hospital público e universitário tem de enfrentar uma série de dificuldades, como a não-reposição de pessoal que se aposenta e morre, a não-realização de concursos públicos para repor essa ausência; a exaustão dos funcionários pela falta de reajuste salarial, entre outros fatores. No entanto, embora tão atribulada, o apoio da direção na condução da implementação do planejamento estratégico se mostra primordial para que ele funcione, pois são eles os coordenadores do processo.

Dessa forma, a delegação de tarefas para outros líderes, a definição de equipes para coordenar cada Questão Estratégica muito auxilia o HU, instituição pesquisada neste trabalho, para dar continuidade ao seu planejamento estratégico, o Plano 2012. Pois assim, a carga não fica sobre a coalizão dominante formal e as ações estratégicas acabam por não serem esquecidas. Isso também comprova que o espírito de liderança tem de estar presente realmente em todo o processo, como afirmou o ex-diretor do HU, pois os coordenadores das equipes das Questões Estratégicas também precisam liderar, para que sua equipe se comprometa, o que demonstra também o incentivo à criação de novos líderes dentro da instituição de ensino.

Embora no HU os três líderes entrevistados tenham se mostrado receptivos às novas idéias de seus seguidores, é possível perceber que as idéias, na maioria das vezes, partem de níveis hierárquicos mais baixos, e apesar de serem valorizadas, poucas vingam. Quanto à colocação de novas idéias e de estratégias emergentes, observa-se que o HU ainda se encontra bastante departamentalizado, pois as trocas de idéias acontecem somente dentro de cada departamento, não há um senso de socialização para troca de idéias entre toda a instituição. Os líderes justificam essa atitude devido ao grande número de funcionários no hospital, no entanto, parece haver falta de um pensamento sistêmico, tanto na organização como num todo, quanto na cabeça dos próprios líderes, que acreditam na inviabilidade de uma ação realmente conjunta dentro de todo HU.

Tanto que passados quatro anos da elaboração do Plano, os três líderes do HU reconhecem, que comparado ao total de funcionários, ainda é muito pequeno o número de pessoas que estão envolvidas no processo. Há ainda aqueles funcionários que sequer têm conhecimento sobre ele, muito embora tenham sido feitas várias ações no sentido de divulgar o plano e sensibilizar as pessoas.

Por isso Dr. Carlos Justo, ex-diretor, afirmou que o planejamento estratégico só será 100% eficaz quando passar a fazer parte da cultura do hospital.

Apresenta-se como uma das principais dificuldades no HU, no período de implementação do Plano 2012, identificado pelos três entrevistados, a falta de unidades de medidas para averiguar o que está funcionando, o que precisa ser modificado, entre outras. A nova diretora, Dra. Marisa Coral, no intuito de acabar com esse problema, pretende elaborar um cronograma fixo de reuniões com os coordenadores das equipes das Questões Estratégicas, para acompanhar seu desenvolvimento. No entanto, no início da implementação, com a outra diretoria, essas reuniões também aconteciam, mas com o tempo foram deixando de ser realizadas.

A influência da liderança na condução da implementação do planejamento estratégico, no HU se mostrou tão forte, que quando houve a troca da direção, a implementação do plano parou de caminhar. Todos os entrevistados concordam ser esta a hora de uma nova reunião com o consultor, para reestruturar o plano, rever suas diretrizes, ver o que está funcionando, o que precisa priorizar e o que deve ser deixado de lado. Portanto, em um plano estratégico com horizonte longo como o do HU, oito anos, se mostra necessária a reestruturação do plano durante sua implementação, principalmente em organizações hospitalares onde o ambiente externo influencia e muda constantemente.

Contudo, parece estar havendo uma conscientização dos líderes quanto à importância do planejamento estratégico e quanto à forte ligação que existe entre a formulação das estratégias e a implementação de cada uma delas, assim como o seu papel nesse processo.

Os três entrevistados ao deferem as suas gestões como altamente participativas, parecem estar valorizando seu pessoal, tentando compreender seus seguidores e agindo para que eles realmente se comprometam com o HU, embora a instituição ainda se apresente altamente departamentalizada.

Contudo, pode-se perceber que os líderes têm fundamental importância na condução da implementação do planejamento estratégico, principalmente no que diz respeito ao seu papel de influenciar e motivar os indivíduos, delegar tarefas e gerar comprometimento por parte de seus seguidores. Para isso, os líderes têm que sair de suas torres de marfim, para estarem cada vez mais juntos de seus funcionários, buscando parceiros e não subordinados. Afinal, para que a implantação do planejamento aconteça e para que sua visão seja alcançada, é preciso que as pessoas abracem essa causa e mobilizem outras pessoas, a fim de que seu conteúdo se torne realidade.

Apesar de todos os desafios encontrados para a execução do plano estratégico, como falta de unidades de medidas, falta de pessoal especializado e dedicado integralmente a isso, dentro das organizações, é possível vencer os obstáculos impostos à execução.

Em virtude da complexidade do tema, implementação do planejamento estratégico, parece interessante que outras pesquisas específicas sobre o tema sejam realizadas, buscando analisar mais profundamente outros fatores que influenciam a implementação dos planos estratégicos, além da liderança.

## **THE LEADER'S INFLUENCE IN MANAGE THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING'S IMPLEMENTATION.**

### **Abstract**

Hospital institutions, which are more competitive, need to assume administration's tools, one of them is strategic planning. This paper intends to study how the leader influences the manage of the strategic planning's implementation in a public hospital institution. The research have been done based in a case study at Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, doing semi-structuralized interviews with hospital's leaders, trough questions guided for ends of this study. It has been noticed that the main leader's function is to motivate and the delegation of tasks for small groups, which are responsible for specific strategy, assists in the process, due to an overloaded leadership in such a complex institution, like a hospital.

**Keywords:** Hospital. Leadership. Strategic Planning. Implementation.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

AMBROSINI, M. Valorização das pessoas no contexto organizacional. In: LANER & CRUZ JÚNIOR. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **Revista HSM Management**, n. 51, Ano 9, v. 4, jul/ago, p. 40-44, 2005.

BOSSIDY, L. Prefácio. In: CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CERQUEIRA, A.B.; MAC-ALLISTER, M. O alinhamento entre as Estratégias da Organização Hospitalar e as Estratégias da Tecnologia da Informação. In: **XXIX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, ENANPAD, 2005, Brasília. XXIX ENANPAD 2005. Brasília: ANPAD, 2005.

CHERCHIGLIA, M.L.; DALLARI, S. G. Tempo de mudanças: sobrevivência de um hospital público. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 2, jul/dez, 2006.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Brasil editora, 2003.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 159-168, 2000.

CSIKSZENTMIHALYI, M. O contexto da criatividade. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G.M. & CUMMINGS, T.G. (Orgs.). **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, p. 132- 140, 2001.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

FREIBER, K.; FERIBERG, J. **NUTS!** As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios. São Paulo: Manole, 2000.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HASSAN, F. Em busca de líderes globais. **Harvard Business Review**, n.8, v.81, ago, 2003.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo, Futura, 2000.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HOCK, D. **Nascimento da** Era Caórdica. São Paulo: Cultrix, 1999.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, n.9, v. 82, set, 2004, p.59-68.

MAGEE, D. **Turbinado**: a história de Carlos Ghosn, o brasileiro que salvou a Nissan. São Paulo: Record, 2003.

MEILAND, D. Em busca de líderes globais. **Harvard Business Review**, n.8, v.81, ago, 2003.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A & PORTER, M.E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

PEREIRA, M. F; CUNHA, M, S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: Laner & Cruz Júnior. **Repensando as organizações – da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: o curso. CAD/UFSC, 2007.

PRAHALAD, C.K. Preparando-se para a liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 39-45, 2000.

READY, D. A. Como cultivar grandes líderes. **Harvard Business Review**, n. 12, v. 82, dez, 2002, p. 93-100.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

TICHY, N. M.; CARDWELL, N. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 213- 222, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 73-105.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. **Jack Definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.