

O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA RECONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS COMPARTILHADOS DE UMA UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS DA ÁREA DA SAÚDE

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi verificar de que maneira o papel do líder transformacional pode influenciar na reconstrução de significados compartilhados, em face das mudanças corporativas estratégicas, diante de um processo de reestruturação envolvendo Unidades de Negócios com portfólios diferentes, mas inter-relacionados, à luz da liderança transformacional. A estratégia de pesquisa do presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, por apresentar a singularidade de uma organização específica, bem como a utilização de triangulação de diferentes fontes de dados (Stake, 1995; Maxwell, 2005). Tal triangulação permitiu não somente a construção de categorias de análises subsidiadas pelo desenvolvimento teórico e definição do questionário, mas também a confirmação de tais categorias consubstanciadas à medida que os dados foram coletados, incluindo 106 respondentes, além de 20 gerentes, denominados “líderes transformacionais” no presente trabalho. Conclui-se que, mesmo diante de problemas estruturais, os líderes têm uma boa aceitação por parte de seus funcionários e que o papel do líder é bastante significativo no processo de mudança e de reconstrução de significados, especialmente a partir da interpretação deles em relação não somente às expectativas da cúpula administrativa, mas também às condições de trabalho oferecidas e percebidas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Significados Compartilhados; Gestão da Saúde.

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN RECONSTRUCTION OF SHARED MEANINGS FROM A STRATEGIC HEALTH BUSINESS UNIT

ABSTRACT

The aim of this paper was to verify how the transformational leader's role might influence the reconstruction of shared meanings as regards strategic corporate changes considering a restructuring process of Business Units which have different and inter-related portfolios. The strategy for research has been characterized as a case study because it presents the singularity of a unique organization, as well as the use of a triangulation of different data sources. Such triangulation allowed not only for the definition of analysis categories supported by theoretic development and by the questionnaire, but also for the confirmation of such categories along with data collecting, including 106 respondents and 20 managers (called “transformational leaders”). It was possible to conclude that even though there are structural problems, leaders are well accepted by employees and their role is highly significant on the change process and on the building of meanings, specially considering the interpretation of the directors' expectations and work conditions that are offered and perceived.

Keywords: Transformational Leadership; Share Meanings; Health Management.

Alex Sandro Quadros Weymer¹
Vilmar Rodrigues Moreira²

¹ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba (Brasil). Professor do Mestrado em Gestão de Cooperativas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba (Brasil). E-mail: alex.weymer@pucpr.br

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – FGV, São Paulo (Brasil). Professor do Mestrado em Gestão de Cooperativas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba (Brasil). E-mail: vilmar.moreira@pucpr.br

INTRODUÇÃO

As transformações provenientes do ambiente externo exigem que as organizações repensem constantemente suas estratégias para se tornarem competitivas de maneira sustentável. Nas organizações que possuem modelos de governanças que incluem portfólios de negócios em diferentes setores, esse desafio parece ser mais complexo, uma vez que é necessário equilibrar expectativas institucionais comuns, ao mesmo tempo que proporciona condições e recursos favoráveis customizados para cada tipo de negócio. Nesse sentido, a escolha da unidade de negócios estratégica (UEN) da área da saúde da presente pesquisa se justifica pelo fato de ter passado por uma mudança corporativa estratégica com impacto de longo prazo, mas que ainda está em processo de assimilação por parte dos integrantes da organização e, por consequência, na reconstrução de significados no âmbito institucional.

Sob essa perspectiva, pretende-se neste trabalho explicar o papel da liderança transformacional na reconstrução de significados compartilhados de uma unidade de negócios da área saúde pertencente a uma organização com características de *holding*, mas com natureza filantrópica, especialmente sobre mudanças comportamentais à luz da liderança transformacional. O modelo de governança atual da organização inclui as áreas de educação, filantropia, saúde e comunicação.

A liderança transformacional parece ser a escolha adequada para explicar esse processo, justamente por ter a capacidade de explanação sobre o processo de mudança indo além de questões estruturais, mas especialmente incluindo em seu objeto de análise as atitudes, as percepções e, consequentemente, as ações de líderes. Nessa linha de pensamento, Fischer (1992) defende que são os líderes que detêm a capacidade de internalizar os valores da mudança, transformando-os em ações concretas.

Para atingir o objetivo principal, o trabalho está estruturado da seguinte maneira: (1) breve contextualização do setor e objeto de análise, já apresentada; (2) fundamentação teórica sobre mudanças, cultura corporativa, significados compartilhados e liderança, com ênfase na liderança transformacional; (3) metodologia utilizada para levantamento de dados primários e secundários; (4) análise e apresentação dos dados; e (5) considerações finais.

Diante do exposto, a escolha do problema justifica-se pela relevância teórica em relacionar o papel de líderes na construção de significados compartilhados durante um processo de mudança. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios importantes para um entendimento mais

amplo sobre a complexidade da tomada de decisões estratégicas de longo prazo, especialmente para os líderes, que podem agir diretamente sobre comportamentos individuais e de equipes.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Relacionando mudança, cultura organizacional e significados compartilhados

Em situações de turbulência ambiental que exigem transformações corporativas, aquelas organizações que conseguem articular objetivos e os elementos presentes na cultura organizacional provavelmente terão uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes de uma perspectiva de longo prazo. Um aspecto que parece significativo para ser analisado é quando tais turbulências exigem mudanças estruturais, políticas e de reposicionamento, seguidas de falta de participação e falta de disseminação entre os negócios, especialmente quando as novas políticas, normas e reposicionamento não forem internalizados ou entendidos por seus líderes. Vários estudos demonstram a relevância da compreensão da construção de significados (Silva, 2010; Gueiros e Dias, 2007; Zanelli, 2000) bem como da relação com estilos de liderança (Boehm et al., 2014; Cruz e Frezatti, 2014; Rijal, 2010).

Isso não significa reduzir o conceito metafórico de cultura a uma variável do poder manipulativo a partir da mudança corporativa em função da determinação de gestores, mas, sim, um conceito mais amplo e aceito em determinadas correntes de pensamento que defende que a cultura organizacional é construída por meio da interação entre todos os envolvidos na organização que compartilham um conjunto de evidências, postulados e pressupostos básicos e de representações imaginárias sociais, que conferem um sentido de identidade expressado em termos de valores, normas, significados e interpretações (Schein, 1992; Aktouf, 1994).

Considerando que crenças e valores fazem parte do conceito de cultura, e que aquilo em que os funcionários acreditam e valorizam influencia seus comportamentos, a mudança parece estar relacionada às convicções do líder e do efeito reativo em sua equipe de trabalho, uma vez que, nessa linha de pensamento, crenças individuais e valores organizacionais são formados com o passar do tempo por meio de um compartilhamento de pontos de vista em comum e do desenvolvimento de um consenso sobre tarefas e comportamentos que produzem resultados desejáveis coletivos.

Schein (1992) faz uma importante distinção entre crenças e valores. Para esse autor, crenças não são questionáveis porque são aceitas como aspectos da

realidade, mas têm impacto e reflexo sobre os valores e artefatos; valores são preferências, filosofias, objetivos e estratégias, que residem no nível consciente e que podem ser compartilhados e, portanto, são passíveis de questionamentos. Embora a diferença pareça peculiar e pouco relevante, no âmbito pragmático torna-se difícil distinguir um e outro, pois a empresa pode achar que, ao determinar certos valores, eles serão absorvidos e internalizados como verdades.

Ainda de acordo com esse autor, cultura organizacional pode ser definida como:

[...] um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1992, p. 12).

Em outras palavras, nessa perspectiva, cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Portanto, constitui o modo “institucionalizado” de pensar e agir que existe em uma organização.

Liderança como fator determinante na mudança corporativa

Toda intenção de mudança corporativa implica reconhecer que houve, a priori, uma mudança de estratégia, ou seja, que houve um conjunto de ações internas a partir de condicionamentos de variáveis do ambiente externo e de disponibilidade de recursos internos, com objetivos futuros. Sem o objetivo de confrontar definições diferentes de estratégia, neste momento torna-se oportuno enfatizar a importância do líder no processo de socialização da estratégia. Para Porter (1996), a liderança é responsável por definir o processo decisório concernente ao posicionamento estratégico e, simultaneamente, evitar o desequilíbrio organizacional, mantendo a diferenciação que eleva a identidade da empresa. Sob essa ótica, defende-se que o líder que conhece o universo da cultura organizacional é a pessoa mais apta para repassar aos demais membros da empresa as decisões estratégicas a serem executadas.

De acordo com Tannenbaum e Schmidt (1986), o comportamento da liderança é influenciado por forças internas que incluem o sistema de valores, a confiabilidade nos subordinados, a aptidão em liderar e os sentimentos de segurança em situações incertas. A forma de lidar com esses elementos certamente

definirá alguns dos principais padrões de conduta que revestem as ações definidoras da organização. Da mesma forma, aqueles líderes que não entenderem ou não tiverem participado do processo de decisão, ou, ainda, não incorporarem as novas expectativas da empresa, provavelmente repassarão tais sentimentos para sua equipe de trabalho.

Esse repasse supracitado pode ocorrer não somente por meio de mecanismos formais, mas especialmente por mecanismos implícitos à própria estrutura social, que inclui: clima organizacional, relações de poder e política, grupos informais, entre outras variáveis que aparentemente não estão presentes, mas que têm influência significativa na formação da cultura organizacional e também de resultados. Para evitar o direcionamento para o lado oposto ao que a empresa deseja, é fundamental alinhar estrategicamente objetivos, ações e equilíbrio de interesses organizacionais e individuais. Nessa linha de raciocínio, Ulrich et al. (2000) sugerem que o líder dentro da organização deve procurar agir de maneira a buscar um equilíbrio para quatro *stakeholders*: empregados, organização, clientes e investidores. Para esses autores, um equilíbrio que pode ser ameaçado diante da diversidade de interesses, e que é papel do líder construir um ambiente em que haja colaboração entre todos para que trabalhem rumo aos mesmos objetivos.

Num sentido instrumental de cultura organizacional, “supõe-se que ela determine as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, ou seja, deveria impor seu sistema de representações e de valores aos membros da organização. Nesse sentido, não aderir à cultura é, de certo modo, excluir-se da organização”. Já na perspectiva sociológica, a noção do termo é, ao mesmo tempo, o reflexo da cultura ambiente e uma produção nova, elaborada no interior da empresa por meio de uma série de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização (Oliveira, 2006). Com base ainda em uma perspectiva sociológica, o conceito de “norma” parece ser uma opção adequada como um mecanismo eficaz para conduzir comportamentos de grupos sociais, uma vez que inclui significados compartilhados no cerne do próprio conceito.

O posicionamento aqui se contrapõe a mecanismos coercitivos de influenciar comportamentos individuais e de equipes, pois parte do pressuposto de que a probabilidade de mudanças duradouras é baixa, uma vez que negligencia o consentimento dos membros que fazem parte da organização. Mudança duradoura, nesse caso, remete à forma de pensar a agir sobre determinada situação, e não apenas a impulsionar ações individuais por determinações e imposições de novas políticas e valores que a empresa espera.

Nessa perspectiva, se determinado líder conseguir normatizar as relações com seus liderados, a influência sobre o comportamento da sua equipe de

trabalho terá como base do relacionamento um significado compartilhado a partir de um padrão esperado de comportamento. Ocorre, portanto, um processo de influência social entre todos os membros de um grupo, sejam eles líderes ou liderados (Hughes et al., 1993).

Para Collins e Porras citado em Dutra (2006, p. 74), o papel do líder é fundamental no processo de mudança, pois “são capazes de ajudar a criar instituições enraizadas num conjunto de valores resistente ao tempo, que existe para além da base da troca, característica da liderança transacional, e que se coloca perante o teste do tempo com a capacidade de renovação contínua”. Tal renovação, entretanto, não é somente uma estrada de mão única, pois todos os membros da organização podem interpretar as expectativas da empresa de maneira diferente. Nesse caso, é papel do líder criar uma plataforma de entendimento, conceito dado por Rickards e Moger (2001) para garantir um caminho que servirá de guia para nortear ações individuais e de equipes.

Dutra (2006) propõe alguns tópicos importantes sobre o papel do líder para a mudança. Dentre esses tópicos, optou-se por destacar aqueles que parecem mais relevantes para o objetivo deste trabalho: deve haver um propósito para ocorrer a mudança; considerando que toda mudança gera insegurança, o melhor antídoto é agir com transparência; o engajamento dos companheiros para um processo de mudança depende da capacidade de persuadir e de convencer do líder.

A liderança transformacional e a relação com equipes de trabalho

Ao contrário da liderança transacional, que visa a barganha de valores, nos termos definidos por Alaby (2006, p. 27), a liderança transformacional envolve relação entre líderes e liderados num nível superior de motivação e moralidade, justamente como resultado dessa interação social. A escolha justifica-se pelo fato de que, na primeira, os compromissos são definidos como de curto prazo e as diferenças individuais são contingentes da performance; na transformacional, os objetivos são de longo prazo e as equipes partilham senso de interdependência (Blackwell, 2003).

Nesse sentido, o foco da liderança transformacional é sobre o papel do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe de trabalho, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. Em outras palavras, focaliza na criação e recriação do ambiente, sendo o líder, portanto, um agente de mudança. Assim, a coletividade é inerente a essa perspectiva, já que valores morais estão imersos no próprio conceito.

Em relação ao relacionamento entre líder e liderados, a perspectiva de interação líder-membro visa explicar como ocorrem os relacionamentos da maioria das equipes na prática, expondo os fatores que influenciam o rendimento superior ou inferior da equipe (Marinho, 2006). A ênfase é sobre as peculiaridades individuais, repercutindo em bases de relações diferentes entre os diferentes membros da equipe, já que existem inúmeros fatores que interferem nessas bases. Em decorrência dessa diferença de relacionamento, toda equipe, em maior ou menor grau, acaba se dividindo em dois subgrupos internos: intragrupo e extragrupo.

No intragrupo os componentes possuem um relacionamento mais próximo do líder, permitindo maior acesso a decisões por meio de um ambiente favorável de confiança, abertura e perspectivas. Em contraste, o extragrupo acaba sendo relegado a uma posição secundária dentro da equipe, em virtude de um relacionamento menos intenso e de qualidade inferior com o líder. Como consequência, eles têm muito menos probabilidade de participar de um bom trabalho em equipe, o que resulta em um baixo nível de desempenho profissional.

Diante de tais diferenças individuais, o papel do líder se torna ainda mais complexo, uma vez que precisa conciliar percepções heterogêneas para canalizar em direção a objetivos comuns, respeitando, contudo, a individualidade de cada membro da sua equipe. Além disso, entende-se que a definição de clima ou cultura organizacional influencia necessariamente a coletividade, e que, assim como o líder influencia uma equipe, cada indivíduo também pode influenciar a forma de relacionamento da equipe e, conseqüentemente, a formação do clima organizacional. Ocorre, portanto, um processo de influência social entre todos os membros de um grupo, sejam eles líderes ou liderados (Hughes et al., 1993).

É nesse ponto que a liderança transformacional parece ter um efeito mais duradouro, uma vez que equipes que confiam em seus líderes respondem melhor e mais prontamente a suas solicitações para atingir as metas da organização (Conger, 1998). Isso não significa que a liderança transacional, por exemplo, não tenha efeitos importantes, pelo contrário, mas o próprio conceito remete à dificuldade de sustentar efeitos de longo prazo, assim como ocorre na liderança transformacional, especialmente quando a empresa passa por um processo de mudança.

Assim como toda mudança é processual, a liderança também deveria ser, sob a ótica da liderança transformacional. Para Kouzes (1999), liderança é um processo, e não uma simples posição formal ocupada dentro um contexto social. Para esse autor, a credibilidade das relações entre líder e liderados acontece por meio da relação entre o que é dito e o que é efetivamente realizado, sendo necessário, portanto, encontrar uma forma eficiente para disseminar padrões de comportamento esperados dos

indivíduos.

Outros autores que tratam a liderança num sentido processual são Rickards e Moger (2001), embora sob outra perspectiva a partir do modelo denominado liderança criativa. Segundo esses autores, o líder desempenha papel fundamental no processo de mudança organizacional e na condução de equipes para a obtenção de resultados desejados pela organização.

Embora existam vários tipos de liderança, o interesse aqui será na liderança transformacional, por estar mais adequada aos interesses deste estudo, considerando as mudanças estruturais e estratégicas e, especialmente, devido a esse estilo estar ligado a um conceito subjacente de mudança na estrutura social. Sob essa ótica, a liderança vai além da simples troca, pelo contrário, ela acontece como um estímulo intelectual e inspiração aos liderados em busca de um propósito coletivo maior, sobrepondo interesses individuais. Nesse sentido, existe nitidamente uma proposta com tendências futuras e de longo prazo.

Procedimentos Metodológicos

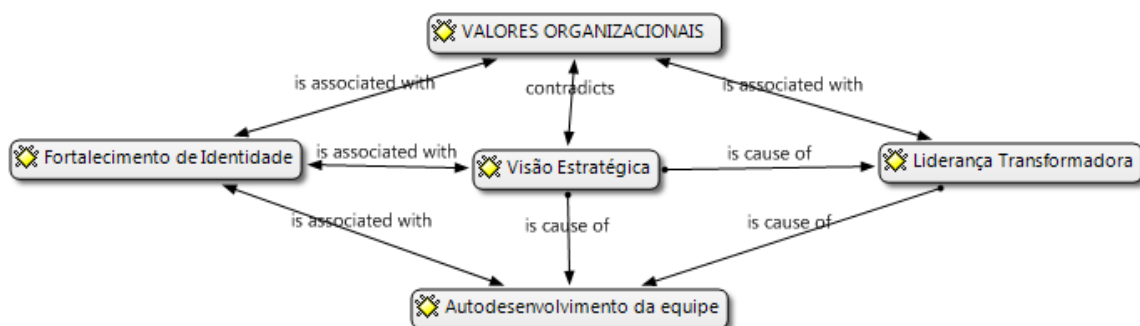
A estratégia de pesquisa do presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, por apresentar a singularidade de uma organização específica, integrante de uma organização com diferentes unidades de negócios, bem como a utilização de triangulação de diferentes fontes de dados (Stake, 1995). Tal triangulação permitiu não somente a construção de categorias de análises subsidiadas pelo desenvolvimento teórico e definição do questionário, mas também a confirmação de tais categorias consubstanciadas à medida que os dados foram coletados. A orientação analítico-metodológica deste trabalho, portanto, é predominantemente qualitativa, com um corte transversal de temporalidade.

A opção do estudo de caso permite analisar os resultados além da corroboração ou refutação de hipóteses (Eisenhardt, 2009), na medida em que considera situações analisadas e articuladas por meio do referencial teórico e da coleta de dados. Nesse sentido, apesar de unir técnicas quantitativas e qualitativas de coleta de dados, a pesquisa é predominantemente qualitativa (Maxwell, 2005; Yin, 2010; Stake, 1995), seguindo a seguinte premissa: A liderança transformacional tem influência positiva sobre o processo de mudança e na construção de significados compartilhados.

A Unidade de Negócios em estudo faz parte de uma organização que possui outros negócios com 3 (três) áreas distintas, mas inter-relacionadas: Educação, Saúde e Comunicação. Nesse caso, optou-se pela área de saúde, não somente para aprofundar os estudos com esse corte teórico, mas por se tratar de uma das áreas mais afetadas no sentido de identidade e de gestão após a reestruturação. Nesse contexto, estão envolvidos 4 (quatro) hospitais, além de 3 (três) gerências que dão suporte a cada um dos hospitais.

Os dados foram obtidos em 3 (três) níveis: Diretoria, gerência e coordenação. Um roteiro de entrevista semiestruturado foi aplicado ao Diretor Geral e aos 7 (sete) Diretores de cada um dos 4 (quatro) hospitais e das 3 (três) áreas estratégicas de apoio, com acompanhamento de um profissional especialista da área de gestão de pessoas da empresa. Após a transcrição literal das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo (Bardin, 2011), por meio da sistematização dos textos e comentários dos respondentes, concomitantemente à análise documental relacionada ao planejamento estratégico, missão e valores organizacionais. Tal triangulação de fonte de dados resultou nas seguintes categorias de análise, que foram organizadas com o apoio do *Software* de análise qualitativa Atlas.ti 8.0:

Figura 1: Categorias de análise



Fonte: Dados primários e análise de documentos

A Figura 1 ilustra a relação entre categorias a partir da convergência entre o discurso dos entrevistados e a análise documental. Pode-se

perceber que os valores organizacionais estão associados às demais categorias direta ou indiretamente, evidenciando expectativas e princípios

norteadores de comportamentos comuns esperados por toda a organização. Um ponto que merece destaque é que existiram alguns pontos de contradição entre os valores organizacionais e visão estratégica, o que pode ser justificado pela resistência inicial de alguns gestores de área da saúde no processo de mudança. Destaca-se também a relação entre liderança “transformadora” (nos termos definidos pelos entrevistados) como “causa” do autodesenvolvimento de equipes, o que será aprofundado no decorrer dos resultados, uma vez que é a premissa principal deste trabalho.

A construção das categorias de análise concomitante à literatura especializada sobre liderança (Cruz e Frezatti, 2014; Boehm et al., 2014; Rijal, 2010; Rickards, Chen e Moger, 2001) serviu de base para elaboração de questionários direcionados aos coordenadores em uma tentativa de censo, totalizando 106 respondentes, ou seja, aproximadamente 80% da população desse nível hierárquico. O objetivo foi comparar as percepções do superior e dos subordinados em relação aos gerentes de nível tático, que, nesse caso, são considerados os líderes para o propósito deste trabalho. É importante ressaltar que, apesar da aplicação do questionário com perguntas fechadas, um estudo de caso permite a utilização de dados quantitativos e qualitativos, não descaracterizando o caráter predominantemente

qualitativo (Maxwell, 2005; Stake, 1995), portanto, sem escopo estatístico nem teste de hipóteses.

Após a análise dos dados, foram realizados 4 (quatro) encontros presenciais com todos os gerentes (20 gerentes) representantes da Unidade de Negócios ligada à saúde, com o objetivo de fazer uma triangulação dos dados obtidos por meio de dados secundários e dados primários, para apresentar os dados tabulados e discutir sobre as possibilidades de alinhar habilidades gerenciais em prol do fortalecimento de uma identidade institucional. Nesse sentido, o suporte da ferramenta SPSS serviu para apresentar os dados agrupados por blocos sem escopo estatístico, distribuídos da seguinte maneira: (1) as assertivas de 1 a 6 referem-se à percepção dos 106 coordenadores em relação aos 20 líderes; (2) as assertivas de 7 a 11 referem-se à percepção dos 106 coordenadores em relação a sua equipe e colegas de trabalho; (3) as assertivas de 12 a 18 referem-se à percepção que cada um tem de si mesmo em relação ao seu grau de envolvimento com sua equipe e com seus líderes.

O modelo do questionário é apresentado a seguir. Para garantir a fidedignidade dos dados, foi disponibilizado um canal “neuro” para entrega, de maneira que os funcionários respondentes precisassem identificar somente a gerência ao qual estavam vinculados, sem precisar colocar o nome.

Responda cada item abaixo em uma escala de 5 a 1 (5=forte concordância; 4=concordância; 3=neuro; 2=discordância; 1=forte discordância).

Quadro 1: Questionário sobre liderança na perspectiva dos liderados

LÍDER	1	A liderança da equipe é orientada a resultados	5	4	3	2	1
	2	A liderança da equipe proporciona um ambiente motivacional	5	4	3	2	1
	3	A liderança da equipe tem foco na aprendizagem contínua	5	4	3	2	1
	4	A liderança da equipe prioriza o acompanhamento e suporte de avanços	5	4	3	2	1
	5	A liderança da equipe tem caráter inspirador	5	4	3	2	1
	6	A liderança da equipe estimula um ambiente de criatividade	5	4	3	2	1
EQUIPE	7	A equipe é sempre atinge resultados de alta performance	5	4	3	2	1
	8	A equipe reage bem quando é estimulada a aprender por meio da reflexão e discussão de seus comportamentos	5	4	3	2	1
	9	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos	5	4	3	2	1
	10	A equipe consegue gerenciar divergências interpessoais e heterogeneidade	5	4	3	2	1
	11	A equipe aprende constantemente por meio dos seus erros	5	4	3	2	1
INDIVÍDUO	12	Você tem um claro senso de propósito compartilhado	5	4	3	2	1
	13	Você discute construtivamente quando as coisas saem erradas	5	4	3	2	1
	14	Você se une para lidar com problemas inesperados	5	4	3	2	1
	15	Você conhece, compartilha e vivencia os valores da Instituição	5	4	3	2	1
	16	Você acredita que suas percepções são consideradas pelo líder	5	4	3	2	1
	17	Você acredita que as suas diferenças individuais são aceitas no ambiente de trabalho	5	4	3	2	1
	18	Você consegue equilibrar seus interesses individuais com as expectativas da empresa	5	4	3	2	1

Fonte: Adaptação livre com base nos trabalhos de Cruz e Frezatti (2014); Boehm et al. (2014); Rijal (2010); Rickards, Chen e Moger (2001).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a formação da nova estrutura corporativa englobando as áreas de educação, comunicação e saúde, talvez a Unidade de Negócios mais afetada tenha sido a área de saúde, uma vez que envolve 4 (quatro) hospitais que, antes da reestruturação, tinham autonomia nas decisões e centro de resultados próprios. Embora as vantagens da unificação estivessem claras para a cúpula administrativa, como: maior competitividade frente aos concorrentes, poder de barganha em relação a fornecedores, centralização de áreas de apoio (nesse caso, compras, plano de saúde e operações), havia fortes indícios de que a nova identidade institucional não tinha sido assimilada por boa parte dos líderes.

Essa constatação merece atenção, uma vez que a forma como os líderes interpretam os elementos presentes na mudança provavelmente será repassada para sua equipe de trabalho. Nesse sentido, resgatando a definição de Tannenbaum e Schmidt (1986) já comentada na fundamentação teórica, o comportamento da liderança é influenciado por forças internas que incluem o sistema de valores, a confiabilidade nos subordinados, a aptidão em liderar e os sentimentos de segurança em situações incertas, e a forma de lidar com esses elementos certamente definirá alguns dos principais padrões de conduta que revestem as ações definidoras da organização.

A partir da entrevista com o Diretor Geral da Unidade de Negócios da área da saúde e também com os 7 (sete) diretores, ficou clara a preocupação em alinhar objetivos e, especialmente, fortalecer a identidade institucional entre os gerentes, denominados aqui como líderes. Entre esses líderes estão incluídos médicos, farmacêuticos, administradores e outros profissionais envolvidos na gestão dos quatro hospitais e das áreas estratégicas e de apoio. A partir da entrevista, foram obtidos subsídios para desenvolver o questionário que foi aplicado aos subordinados dos gerentes, conforme metodologia deste trabalho.

Após a análise, foi possível perceber que existe um grau de concordância significativo em relação à aceitação dos líderes por parte das equipes de trabalho, totalizando 64% entre concordância e forte concordância. Apesar de ser um percentual considerável, foi possível notar que 10% dos entrevistados não estão satisfeitos com seus líderes. A partir de uma análise reflexiva mais específica por meio das categorias analíticas contempladas no questionário, pôde-se perceber que a maioria dos funcionários insatisfeitos já estava presente nas empresas antes da reestruturação. Embora cada respondente não precisasse se identificar, a entrega

dos questionários foi separada por gerência, permitindo essa constatação.

Em relação à percepção da equipe em relação aos líderes, pôde-se perceber um grau de satisfação regular, totalizando 65% entre concordância e forte concordância. Esse dado pode indicar uma influência do líder em prover um ambiente propício para o autodesenvolvimento de sua equipe de trabalho, já que essa é uma das categorias de análise contempladas no questionário, destacada na Figura 1 como uma relação de causa e efeito que, na abordagem qualitativa, é considerada uma relação causal local (Maxwell, 2005). Todavia, não indica se uma possível insatisfação do líder com as mudanças provenientes da reestruturação é repassada para sua equipe. Outro forte indício desse grau satisfatório pode estar ligado ao fato de a grande maioria dos gestores ser graduada em alguma área de conhecimento.

Outra constatação interessante é que os respondentes parecem estar seguros sobre sua contribuição, envolvimento e capacidade de se relacionar com colegas e com cumprimento de objetivos. Todavia, é importante lembrar que uma das percepções dos gestores no nível de Direção (nível acima dos líderes/gerentes) era justamente a falta de integração com valores institucionais por parte dos líderes, e de que maneira eles estavam repassando suas interpretações por meio de ações às equipes de trabalho.

Resultado dos encontros presenciais com os líderes

Numa estratégia de pesquisa caracterizada como estudo de caso, um ponto significativo é a busca de convergência à medida que a triangulação de dados é realizada. Na última etapa da pesquisa, foram realizados encontros presenciais com líderes, nos quais foram apresentadas não somente as expectativas da Direção Geral em relação aos papéis de tais líderes (gerentes), mas também os resultados tabulados da percepção dos subordinados (equipes) em relação à liderança de seus respectivos gerentes. Num desses encontros, um dos gerentes fez a seguinte pergunta: “O objetivo desses encontros é promover mudanças a partir da gente?”. Tal questionamento traz à tona a importância do papel do líder e justifica a escolha da teoria sobre a liderança transformacional para fundamentação deste trabalho, afinal, era justamente a crença de mudança a partir dos líderes que mobilizou esses encontros e que estimulou a publicação desta pesquisa.

Além da entrega dos resultados, esse espaço foi utilizado para desenvolvimento de dinâmicas para aproximação das equipes e fortalecimento da imagem institucional. Segundo a percepção dos participantes,

os encontros foram benéficos nos seguintes pontos: tiveram a oportunidade de conhecer melhor; chegaram num consenso dos principais valores e competências pessoais que devem ser comuns a todos na Unidade de Negócios; definiram algumas ações estratégicas para ajudar no fortalecimento de tais valores; compartilharam experiências em grupos e perante o grupo maior.

Em outras palavras, foi um momento importante para dar continuidade ao processo de institucionalização da nova estrutura, inclusive com a formação de novas reuniões voluntárias, o que pode ser vinculado ao conceito de “norma” no sentido sociológico abordado no quadro teórico de referência deste trabalho, já que a iniciativa foi entendida como um significado compartilhado. Tal configuração somente foi possível após a apresentação das percepções dos Diretores e das equipes subordinadas dos líderes, que subsidiou reflexões num processo de circularidade.

Todavia, nesses encontros, percebeu-se que existe um alinhamento maior no nível gerencial do que na Direção. Além disso, eles se respeitam no cotidiano do seu trabalho e entendem bem o objetivo da reestruturação, mas criticam vários aspectos: modelo inadequado, já que algumas decisões centralizadas atendem não somente aos hospitais, mas também às áreas de educação e comunicação; falta de autoridade, pois algumas decisões que antes eram autônomas agora são centralizadas (exemplo: contratação de funcionários e verba para treinamento); não são ouvidos nas suas solicitações; sistema de informações completamente ineficiente; morosidade e disfunções burocráticas; pouco contingente de pessoas para tarefas complexas e delicadas, afinal, eles lidam com vidas.

Algumas dessas constatações negativas parecem ter sido oriundas não somente do novo modelo e da transição natural da mudança, mas especialmente de *gaps* que precisam ser reajustados para se conseguir um equilíbrio e conquistar a confiança de seus líderes. De acordo com a manifestação unânime dos líderes presentes, foi solicitado que tais problemas fossem repassados com urgência “para cima”, uma vez que o problema parece estar mais nas atuais condições estruturais e recursos do que no envolvimento da maioria dos presentes, embora ainda estejam presentes alguns ranços ideológicos com base em modelos anteriores. Apesar da insatisfação com vários aspectos, percebe-se que os líderes estão envolvidos com os objetivos e existe uma predisposição no fomento de uma integração institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Comparando os dados obtidos por meio das categorias de análise a partir da percepção dos líderes

e análise documental (Figura 1) e dos questionários direcionados às equipes (liderados), foi possível constatar que, mesmo diante de problemas estruturais, os líderes têm uma boa aceitação por parte de seus funcionários. Todavia, considerando que sob a ótica da liderança transformacional o líder tem como um dos principais papéis o de internalizar os valores da mudança, transformando-os em ações concretas (Fischer, 1992), cabe questionar de que maneira essas mudanças estão sendo efetivamente repassadas para suas equipes: os verdadeiros valores que a empresa quer que sejam repassados ou os problemas e as dificuldades identificadas por esses líderes no dia a dia? Esse questionamento parece relevante, pois, mesmo que os líderes entendam a intenção da nova configuração, as dificuldades presenciadas no dia a dia dificilmente não são repassados para sua equipe.

Tal inferência é de caráter analítico, ou seja, não há a pretensão de extrapolar para todos os líderes da gestão corporativa, e mais especificamente na área da saúde, que foi o objeto de análise do presente estudo. No próprio discurso desses gerentes durante os encontros presenciais foram apontados alguns indicadores altos de *turnover*, pouca verba para treinamento ou condições inadequadas de recursos, além da falta de descentralização para tomada de decisões, que parecem ser situações peculiares da área de saúde, especialmente nos hospitais.

Nesse sentido, uma das limitações deste estudo e que também serve como recomendação para futuros trabalhos é analisar a situação incluindo a liderança transacional, já que parece que as condições de trabalho poderiam ser melhoradas. Em outras palavras, sob essa perspectiva o foco está nas relações contratuais, de modo que as tarefas são definidas junto às condições de emprego, códigos de disciplina e estrutura de benefícios.

Diante do exposto, considerando que a premissa desta pesquisa, respaldada pela literatura especializada, assume que a liderança transformacional tem influência positiva sobre o processo de mudança e na construção de significados compartilhados, foi possível concluir que o papel do líder é bastante significativo no processo de mudança ou de inércia, especialmente a partir da interpretação dele em relação não somente às expectativas da cúpula administrativa, mas também às condições de trabalho oferecidas e percebidas.

REFERÊNCIAS

Alaby, J. A. (2006). Líderes devem ser filósofos? In: R. Marinho, & J. Figueiredo (Orgs.), *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.

Aktouf, O. (1994). O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In: J. F. Chanlat (Ed.), *O Indivíduo na Organização*. São Paulo: Atlas.

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Blackwell, S. L. S. (2003). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-51.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2014). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>.
- Conger, J. (1998). The Necessary Art of Persuasion. *Harvard Business Review*, 84-95.
- Cruz, A. P. C., & Frezatti, F. (2014). Estilo de Liderança, Sistema de Controle Gerencial e Inovação Tecnológica: Papel dos Sistemas de Crenças, Interativo, Diagnóstico e de Restrições. Anais do XXXVIII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro/RJ.
- Dutra, S. S. (2006). Como liderar mudanças. In: R. Marinho, & J. Figueiredo (Orgs.), *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Fischer, R. M. (1992). A modernidade de gestão em tempos de cólera. *Revista de Administração*, 27(4), 58-64.
- Gueiros, M. M. B., & Dias, S. M. R. C. (2007). Os Significados Compartilhados Sobre a Aprendizagem dos Professores-Dirigentes de Faculdade Privada de Ensino Superior. Anais do XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro.
- , R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. R. (1995). What is Leadership? In: J. T. Wren, *The Leader's Companion – Insights on Leadership Through the Ages*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M. (1999). Encontrando sua Voz de Liderança. In: F. Hesselbein, & P. M. Cohen. *De líder para líder*. São Paulo: Futura.
- Marinho, R. M. (2006). O líder e sua equipe: um caso de amor. In: R. Marinho, & J. Figueiredo (Orgs.), *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage, p. 65-103.
- Oliveira, J. F. (2006). Comunicação e Cultura: uma reflexão além da liderança interpessoal. In: R. Marinho, & J. Figueiredo (Orgs.), *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*.
- Rickards, T., Chen, M., & Moger, S. (2001). Development of a Self-report instrument for exploring team factoring, leadership and performance relations. *British Journal of Management*, 12(13).
- Rijal, S. (2010). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative study. *International Journal of Management and Information Systems*; Fourth Quarter. 14(5). <http://dx.doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.19>.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park: Sage.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2^a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, V. E. V. (2010). A vinculação da racionalidade argumentativa de Perelman com o desenvolvimento epistemológico: uma possibilidade de modificar valores, atitudes e crenças na ciência da administração. Anais do XXXIV Encontro da Anpad, Rio de Janeiro.
- Stake, R. E. (1995). *The art of the case study research*. Thousand Oaks, CA Sage Publications.
- Tannembaum, R., & Schmidt, W. H. (1986). Como Escolher um Padrão de Liderança. *Coleção Harvard de Administração* (5). São Paulo: Nova Cultural.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000). *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Zanelli, C. Z. (2000). Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Curitiba.