



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

**Heloisa Cristina Martins Amaral  
Maurício Fernandes Pereira**

### **RESUMO**

Os hospitais de ensino vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes da implantação de novas políticas para a saúde. Para alcançarem suas metas e manter-se competitivas, essas instituições tem sido forçadas a adotar ferramentas mais eficazes de gestão, entre as quais está a elaboração de um planejamento estratégico. Este estudo tem como objetivo central, analisar qual a influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico em um hospital de ensino. O estudo foi realizado no Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina – HU/UFSC, onde foi realizada entrevista semi-estruturada com o coordenador da Equipe de Planejamento Estratégico do HU/UFSC. Autores como Bennis (1999), Drucker (2006), Senge (1990, 1999), entre outros, fundamentaram teoricamente o tema liderança. O tema planejamento estratégico foi fundamentado, principalmente pelos autores Ansoff (1987), Mintzberg (2004), Hrebiniak (2006) e Pereira (2010). Com os resultados da pesquisa, pode-se concluir a grande influência que a liderança exerce na condução do processo de implementação do planejamento estratégico.

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

## 1. INTRODUÇÃO

Os hospitais de ensino vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes das novas políticas públicas que vem sendo implantadas no sistema de saúde brasileiro.

Em 2004, com o objetivo de integrar as atividades de ensino, pesquisa e assistência às políticas do Sistema Único de Saúde - SUS, o Governo Federal iniciou um Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino. No bojo das reformas nesse setor, está a celebração de contratos de gestão entre os gestores do SUS e os Hospitais de Ensino Superior – HEs, cuja característica central consiste num pacto por resultados, que implica numa nova forma de financiamento desses hospitais, agora atrelado ao cumprimento de metas de desempenho relacionadas aos serviços prestados à população. Esse processo é definido como contratualização, onde o Estado, por meio de instrumentos contratuais, repassa às entidades não estatais a execução de determinados serviços. Em contrapartida, o Estado permanece como responsável pelas políticas públicas, exercendo ainda o papel de financiador, indutor e regulador, para que os serviços sejam prestados adequadamente, com qualidade e eficiência (BRASIL, 2004).

Com esse novo mecanismo, os HEs, além de suas funções essenciais – ensino e pesquisa, desenvolvem funções definidas pelo SUS e passam a se subordinar, progressivamente, à lógica desse sistema (Medici, 2001).

Para atender as metas definidas pelo programa de contratualização, os HEs têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas, representadas pela incorporação de novas tecnologias, pela realização de novos procedimentos e pela implantação de novas modalidades de assistência.

Frente a toda a complexidade inerente aos HEs, e às mudanças provocadas pelas novas políticas públicas para a saúde, esses hospitais tem sido forçados a implantar ferramentas eficazes de gestão, que venham a favorecer a articulação das políticas de Estado, bem como, agilizar e otimizar o processo de tomada de decisão, como forma de viabilizar o cumprimento de suas metas. De acordo com Chioro Dos Reis (2011), o próprio contrato de gestão com SUS, exige uma melhoria no processo de gestão e induz aos HEs trabalharem com planejamento estratégico plurianual participativo, no curto e médio prazos.

Foi nesse contexto que o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina – HU/UFSC iniciou, em 2005, o seu planejamento estratégico, com horizonte estratégico para o ano de 2012. O objetivo foi de ordenar e integrar de forma coesa os principais projetos, políticas e ações da instituição, buscando através do envolvimento dos seus profissionais, consolidar e renovar os valores e a cultura institucional.

O Planejamento Estratégico é em síntese um plano norteador a excelência das práticas de gestão, no entanto, como já consagrou a literatura, é comum os administradores focarem sua atenção ao processo de elaboração do plano, enquanto que o momento mais desafiador é o da implementação, quando chega a hora fazer a estratégia funcionar.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo central analisar qual a influência da liderança na condução do processo de implementação do Plano 2012.

Apresentam-se como objetivos específicos norteadores do estudo de caso: investigar o processo de elaboração do planejamento estratégico; classificar as ações estratégicas definidas no Plano 2012, identificando os sucessos e fracassos na sua implementação; analisar a influência dos coordenadores das questões estratégicas e principalmente da liderança formal da instituição, na condução desse processo. 2) de acordo com o referencial teórico, observar

os conceitos de liderança; quais as características do líder eficaz; como ocorre o processo de implementação do planejamento estratégico e qual a influência da liderança nos resultados desse processo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A LIDERANÇA

A liderança é um tema que vem sendo amplamente estudado e abordado na literatura administrativa. Esse complexo fenômeno, é foco à décadas de muitas pesquisas, que geraram inúmeras interpretações sobre o assunto.

Segundo Bridge (2001), ao longo da história da humanidade, a liderança foi sendo moldada de acordo com o estágio evolutivo de cada sociedade e de acordo com seus valores e suas crenças. A diferença entre as interpretações se traduz em teorias que de certa forma, propõem enfoques complementares umas às outras. É o conjunto de todas elas que oferece uma visão mais completa sobre o assunto (BERGAMINI, 1994).

Na ótica de Bennis (1996), uma dessas interpretações gerou a teoria conhecida como a “**Teoria do Grande Homem**”. Essa teoria define a liderança como uma habilidade nata, ou seja, ninguém se torna um líder, e sim nasce com essa condição. Nessa concepção de liderança, o poder era privilégio de uma reduzida quantidade de pessoas, cuja herança e destino às convertiam em líderes. Nem o aprendizado nem o desejo, poderiam alterar o destino de um indivíduo, ou ele nascia com características adequadas para ser líder ou seria para sempre liderado.

Outra teoria, que segundo Bergamini (1994), também define a liderança como sendo nata é a **Teoria dos Traços de personalidade**, e é muito semelhante à Teoria do Grande Homem. Essa teoria defende que somente indivíduos que nascessem com certos traços de personalidade e caráter poderiam chegar ao poder. Sociabilidade, habilidades interpessoais, alto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade são alguns exemplos de traços apontados pela teoria. Com essas características, os líderes passaram a ser entendidos como pessoas que se diferenciavam das demais, sendo esses traços responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições (BERGAMINI 1994).

Com as transformações no mundo do trabalho, pesquisas referentes à liderança nas organizações, passaram a identificar e a comprovar que a eficácia dos líderes não estava ligada a traços de personalidade, mas sim a comportamentos que poderiam ser aprendidos (GIL, 2008). Foi nessa perspectiva que surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança. De acordo com esse autor, essa teoria define a liderança em termos de estilo do comportamento do líder em relação a seus subordinados. Segundo esta teoria existe três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal.

No **estilo autocrático** a ênfase é centrada no líder. É ele quem define as diretrizes do trabalho sem qualquer participação do grupo.

No **estilo democrático** o líder tende a tomar decisões através do consenso do grupo, incentivando a participação de todos, procurando delegar autoridade e usando feedback.

No **estilo liberal**, também chamado de *Laissez-Faire*, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Porém, a teoria do estilo de Liderança, devido a sua fragilidade, não se sustentou por muito tempo, surgindo então, a teoria contingencial (GIL, 2008). Nessa teoria o foco deixa de

ser o líder e passa a ser a liderança. Fica então, estabelecida uma relação onde não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre como ele é exercido (VERGARA, 2000).

Segundo Bergamini (1994), apesar de terem surgido tantas teorias sobre liderança, há dois fatores comuns a todas elas. Primeiro, que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Segundo, se trata de um processo onde os líderes, exercem de forma intencional influência sobre seus seguidores.

Neste sentido, muitos estudos buscam o entendimento da relação entre os líderes e seus seguidores e como conseguir que estes atinjam os resultados desejados pela organização.

A configuração evolutiva das organizações, a sua complexidade gerada principalmente pelo avanço tecnológico e pelas transformações sociais, demográficas e econômicas, têm despertado um interesse cada vez maior, nas formas e habilidades de liderança que se adaptem aos novos ritmos de organização do trabalho. Com a máquina substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro, os funcionários comuns deixaram de realizar simples tarefas repetitivas e passaram a ser trabalhadores baseados no conhecimento, com atividades que envolvem, sobretudo, inovação, aprendizado constante, flexibilidade e criatividade, ou seja, tarefas que tornaram o ato de liderar muito mais complexo (HELGESEN, 2001).

Para Hesselbein (2001), uma nova realidade organizacional exige novas respostas. E neste sentido, afirma que o modelo piramidal de liderança, com líderes executivos no topo, ditando ordens e mantendo o controle, já não funciona mais, pois este modelo já não é capaz de responder à complexidade organizacional. Para a autora, as organizações para se manterem competitivas precisam acompanhar “os ventos da mudança”, adotando uma filosofia, que traga uma nova linguagem, uma nova abordagem e uma nova diversidade de liderança. Uma liderança que funcione de forma circular, distribuída por todos os “cantos” da organização.

Corroborando com essa perspectiva Helgesen (2001), adverte que é necessário considerar as ideias, as experiências, o talento e as informações que cada membro da organização possui. Para ele, as pessoas possuem, hoje, um conjunto de habilidades e especializações e tem a sua disposição tecnologias poderosas que lhes permitem o acesso a amplas e profundas informações, assim como os meios para aplicá-las diretamente na execução de suas tarefas. Portanto, essa é a verdadeira razão porque o estilo de liderança, de cima para baixo, hierárquico, é largamente percebido como fadado ao fracasso. Quando a liderança surge dentro das equipes favorece o desenvolvimento de características como: capacidade de auto gerenciamento, agilidade para tomada de decisões, compartilhamento dos valores e visão da organização, enfim, os membros da equipe assume responsabilidades que até então se restringia à cúpula (BRIDGE, 2001). Este autor, condena o mito do “grande homem” e do executivo dando ordens no topo da pirâmide e nos ensina que por trás de um grande homem está uma grande equipe, uma verdadeira parceria.

Nesse sentido, segundo Bennis (1996) bons líderes são aqueles que possibilitam que as pessoas se sintam no centro das coisas e não na periferia. Quando isso acontece, as pessoas sentem que fazem diferença no sucesso da organização e isso dá sentido ao seu trabalho e às motiva. Bergamini (1994) ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. A motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e compartilhar os objetivos da organização, são característica que de acordo com Senge (1990), cada pessoa é capaz de desenvolver quando os líderes favorecem o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional.

Senge (1999) explica que o aprendizado aprimora modelos conceituais, favorece o diálogo, cria uma visão pessoal e estabelece visões compartilhadas. Porém, adverte que estes

desafios não podem ser enfrentados por líderes heroicos isolados, pois a alta liderança sozinha não é capaz de provocar mudanças expressivas e duradouras na organização.

Senge (1990) ainda destaca que o recurso do aprendizado possibilita sobretudo, o pensamento sistêmico, que tem como princípio ver as partes para ver o todo, possibilitando às pessoas a compreensão do funcionamento dos processos e as consequências de suas ações ao longo do tempo, num movimento que provoca uma reestruturação no modo de pensar. A essência do pensamento sistêmico está em entender as mudanças e ver os inter-relacionamentos subjacentes a um problema. Neste sentido, o autor afirma que a liderança voltada para o aprendizado fará com que as pessoas tomem consciência das suas possibilidades de intervenção na realidade, despertando nelas o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, e dessa maneira favorecendo mudanças na cultura organizacional.

Schein (2001, pg. 88 e 89) adverte que para criar uma cultura organizacional que favoreça à mudanças e à implantação de ações estratégicas, não bastas o líder querer ou “decretar”, é necessário que ele mesmo, passe por profundas mudanças no seu comportamento e desenvolva característica como:

- Níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos.
- Níveis extraordinários de motivação que lhe possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir.
- Força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida.
- Novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais.
- Disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.

Schein (2001, p.90) conclui acrescentando que o líder tem que ter disposição e capacidade para compartilhar poder e controle, permitindo e incentivando o surgimento da liderança por toda a organização. Por fim, resume que o líder eficaz é aquele que “Pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individual e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz”.

Para Hesselbein (2001) a verdadeira liderança, não está mais focada no como fazer, mas aquela capaz de desenvolver nas pessoas, habilidades, criatividade, inovação e flexibilidade, enfim aquela focada no como ser.

Ulrich (2001) define a liderança como algo complexo e ao mesmo tempo simples, uma arte que poucos dominam totalmente. Segundo o autor, a complexidade da liderança é paradoxal, pois ela é uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, administra coisas e conduz pessoas, atende a empregados e clientes, exige aprender e desaprender, é pautada em valores e é avaliada pelo comportamento. O autor ainda adverte que os líderes do futuro precisam descobrir modelos simples que alcancem a complexa base de sustentação da liderança bem-sucedida.

Explicando o viés de simplicidade da liderança, Drucker (2001, p.12) enumera quatro coisas simples, que líderes eficazes conhecem:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Sem seguidores, não

podem existir líderes.

2. Um líder eficaz não é alguém amado ou admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.
3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo.
4. A liderança significa responsabilidade.

Para Ulrich (2001) uma das bases de sustentação da liderança eficaz, está na credibilidade pessoal e competência administrativa do líder. Ele tem que ser fidedigno para gerar confiança naqueles que dirige e para isso, no âmbito pessoal, precisa desenvolver bons hábitos, levar uma vida virtuosa e construir um caráter moral. O líder eficaz, também precisa desenvolver suas competências administrativas, adaptando, estruturando, implementando e melhorando processos organizacionais, que visam alcançar metas empresariais. Para este autor, os líderes que demonstram credibilidade e competência, geram nas pessoas, respeito, entusiasmo, compromisso e desempenho, sendo, portanto, esses fatores cruciais na orientação dos processos organizacionais, que tem como objetivo transformar aspirações em ações.

Nessa linha, Kouzes e Posner (2003) acrescentam que o líder para ter credibilidade precisa sobretudo, ter um discurso coerente com sua prática, ou seja, precisa fazer o que diz que vai fazer. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Para Drucker (2001), líderes eficazes são aqueles que agem, são ativos e estão, sobretudo, à frente das “batalhas”, com o foco sempre voltado para os resultados. Não se perdem na realização de tarefas triviais - essas eles delegam. Estão centrados naquilo que só eles podem fazer com excelência, aquilo que define padrões e que deixará um legado.

Seguindo a lógica de que verdadeiros líderes arregaçam as mangas e vão à luta, Blanchard (2001) lembra que durante muito tempo se afirmou a existência de dois papéis funcionais distintos nas organizações. Um que representava o papel do líder, que tinha como meta fazer as coisas certas - aquele que definia a visão da organização. O outro que representava o papel do gerente, que era de fazer certas as coisas e se responsabilizava pela implementação. O autor faz uma analogia entre as organizações que adotam esse modelo e um carro com o freio puxado. Para ele a liderança só é eficaz quando o líder está comprometido tanto com a visão estratégica da organização, quanto com a implementação das ações estratégicas e sobretudo, quando envolve todos os membros da organização nessas duas etapas do processo. Segundo ele, quando isso ocorre o resultado é semelhante ao carro que teve, finalmente, seu freio solto. Porém, alerta que é muito comum nas organizações, o modelo onde o gerente se preocupa com a visão e o líder com a implementação. Para Covey (2002), somente líderes são capazes de identificar as premissas e motivações subjacentes a esse paradigma, e desafiá-lo, indagando quanto à sensatez de continuar com tal prática.

Um grande desafio das lideranças dessa nova era, é definir uma missão e uma visão para a organização e saber mobilizar e conduzir as pessoas para alcançar os objetivos. O bom líder deverá se concentrar nos resultados e para isso é crucial que tornem eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes seus pontos fracos (DRUCKER, 1999).

Seguindo a lógica de Drucker (1999) e de todos os autores citados, presume-se que o ato de liderar está relacionado, sobretudo, a arte de conquistar pessoas, de saber atingir suas mentes e seus corações, ao modo de levá-las a atingir seu pleno potencial.

## **2.2 Planejamento estratégico**

O mundo vem passando por rápidas e profundas transformações de toda ordem –

política, econômica, cultural, ecológica e tecnológica, que vem afetando empresas do mundo todo. Este cenário tem favorecido o surgimento de um ambiente cada vez mais instável e competitivo, que tem forçado as organizações a buscarem métodos mais eficazes de gerenciamento. Nesse contexto, o planejamento estratégico, segundo Pereira (2010), tem sido considerado a ferramenta de gestão que mais se aplica no mundo das organizações.

Drucker (2002) advoga que o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações e conceitua-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Porém trata-se de um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado, que consiste na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e na escolha de um modo de compatibilização (estratégias) entre os dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa (ANSOFF, 1987).

Pereira (2010) amplia esse conceito definindo-o como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o propósito de formular estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. Ainda de acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico está relacionado com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, e trata de questões que afetam a organização como um todo, portanto, a sua condução é de responsabilidade da alta liderança. Porém, alerta que para o planejamento estratégico ter sucesso é necessário que todos os membros da organização sejam envolvidos no processo e se comprometam com ele.

O Processo de implantação do Planejamento Estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), é realizado em três momentos: No primeiro momento é realizado um diagnóstico da organização e discutido se ela está preparada para implantar um planejamento estratégico. É o momento da sensibilização. O segundo momento consiste na formulação das etapas do planejamento estratégico, em que a construção coletiva é determinante para a sua posterior implantação, pois é nesse momento que são definidos: a declaração de valores; a missão da organização; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; análise externa e interna da organização para posterior maximização das oportunidades e o controle das ameaças. Ainda nesta fase, são definidas as questões estratégicas, as estratégias e ações estratégicas. E por último o terceiro momento, que trata da implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2008) o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. Porém, adverte que a implementação das estratégias é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias. Neste sentido, Hrebiniak (2006) afirma que é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Para o autor a questão da implementação do planejamento ainda se mostra confusa para muitos executivos, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações. Entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos na implementação do planejamento estratégico. Estratégias mal formuladas certamente resultarão em resultados deficientes na execução, portanto a execução realmente começa com uma boa estratégia (HREBINIAK, 2006).

Mintzberg (2006) observa que quando uma estratégia não é realizada, quase sempre, o motivo está relacionado à falhas na sua implementação, porém o autor acredita que o problema está um passo à frente, na diferença que se faz entre a formulação e a implementação, e afirma que há uma suposição comum que o pensamento deve ser independente e deve anteceder a ação. Para ele, os estrategistas deveriam ter sido mais astutos, permitindo que suas estratégias se desenvolvam, gradativamente, através das ações e experiências da organização. Neste sentido defende o uso das chamadas “estratégias emergentes” durante o processo de implementação, elas são formadas (emergem) na organização. Nessa perspectiva, o autor entende a estratégia como caminho em construção, calcado no aprendizado e que contempla diversos atores estratégicos.

Contudo, um dos maiores desafios do planejamento estratégico (Mintzberg, 2006), consiste em transformá-lo em pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por insights ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando um novo caminho a ser seguido pela organização.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo longo e complexo suas vantagens são inúmeras: favorece o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, possibilita a pró-atividade, promove a integração de todas as áreas funcionais, otimiza o tempo, define prioridades, aumenta a motivação, descentraliza o planejamento, agiliza e orienta o processo decisório, melhora os resultados operacionais, suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, examina as estratégias para atingir metas, permite uma clara visão do negócio e dos problemas da organização e torna clara a missão da organização (OLIVEIRA, 1998; GREENLEY, 1986 apud PEREIRA, 2010). No entanto, Drucker apud Pereira (2010) advoga que o mais importante do planejamento estratégico não são os seus resultados e sim o seu processo.

Segundo Senge (1990) é durante o processo que ocorre o diálogo, a troca de experiências, e sobretudo, onde as pessoas percebem a inter-relação existente num determinado evento e a interdependência entre a formulação e a execução das estratégias. Segundo o autor, a discussão do processo de planejamento estratégico estimula o raciocínio sistêmico e possibilita o aprendizado organizacional. Para ele, esse processo de aprendizado favorece a implementação do planejamento estratégico, pois à medida que vai se consolidando, gradativamente gera novas percepções, e faz aflorar novos modelos mentais, que embora não ocorram de imediato, vão ao longo do tempo, provocando mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional.

No entanto, Pereira (2010) ressalta que o sucesso do planejamento estratégico depende das habilidades, dos talentos e do nível de conhecimento dos membros da organização que estão à frente do processo e de uma liderança forte que estimule e influencie no momento certo. Para Ansoff e McDonnell (1993) uma das limitações do planejamento estratégico está na falta de habilidade e compreensão dos líderes e resistência comportamental às mudanças. Segundo os autores, a falta de conhecimento e habilidade, leva os líderes tanto a resistir à implantação do planejamento estratégico quanto a realizá-lo inadequadamente. De acordo com Tregore e Zimmermen (1984), é no momento da implementação do planejamento estratégico que a perseverança da liderança da organização é testada de forma mais intensa.

Nessa perspectiva, Oliveira (2008) alerta que o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, mas sim um

processo que inclui também, o que deve ser feito para tornar estas aspirações em realidade, o que segundo Ulrich (2001) consiste na principal função do líder. Para o autor não basta apenas escrever declarações de valores, elas têm que realmente criar valor; não é suficiente declarar uma intenção, ela precisa apresentar resultados.

Por fim, Hrebiniak (2006) adverte que é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução e que nesse processo, é crucial que o líder tenha o foco na implementação do planejamento estratégico.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, 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 documentos internos do HU/UFSC: o Plano 2012 – como foi denominado seu planejamento e os relatórios da implantação e revisão do Plano 2012. Como fontes secundárias foram utilizadas obras literárias específicas.

Quanto aos meios de investigação, optou-se pela realização de um estudo de caso, que de acordo com Triviños (1987, p.110) “tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. O caso estudado foi o do HU/UFSC,

A pesquisa feita junto ao hospital possui enfoque qualitativo. Segundo Costa (2001), na pesquisa qualitativa valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador, que coleta informações e analisa atentamente cada caso em separado, tentando estabelecer um panorama da situação.

A pesquisa foi realizada através de entrevista semi-estruturada, com o coordenador da Equipe de Planejamento do HU/UFSC – EQUIPLAN - o Administrador Luiz Otávio Baasch. A escolha do entrevistado deu-se pelo critério acessibilidade e por ser a pessoa que acompanhou todas as etapas do processo de implantação do planejamento estratégico do HU/UFSC, como também, a transição das lideranças que o conduziram.

### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO HU/UFSC – PLANO 2012<sup>1</sup>**

O processo de implantação do planejamento estratégico do HU/UFSC teve início em 2005, com a criação de um Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do HU – CAPIHU, que teve como função, construir de forma participativa, multidisciplinar e multiprofissional, uma ferramenta técnica de gestão para a instituição. Esse comitê foi constituído por 44 lideranças das mais diferentes áreas do HU e de representantes do corpo docente e discente dos cursos ligados à área da saúde. Entre essas lideranças estavam todos os representantes do primeiro escalão, ou seja, Diretor geral, Vice-diretor geral, Diretora de Medicina, Diretora de Enfermagem, Diretora de Apoio Médico Assistencial e Diretor de Administração. Para nortear todas as discussões que conduziram a elaboração da primeira versão do planejamento, foram realizadas duas pesquisas: de clima organizacional (avaliação interna) e de satisfação dos

---

<sup>1</sup> Informações obtidas na “cartilha do Plano 2012” e no relatório de revisão do Plano 2012.

usuários (avaliação externa).

A construção do planejamento ocorreu em etapas, onde os membros da CAPIHU definiram: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, questões estratégicas e ações estratégicas.

O lançamento oficial do Planejamento Estratégico do HU/UFSC ocorreu em Julho de 2005, e a partir dessa data, recebeu a denominação de PLANO 2012, por definir o horizonte estratégico para aquele ano. Na primeira versão do PLANO 2012, foram definidas 13 questões estratégicas, que passaram a ser chamadas de Programas. Para cada Programa foi designado um coordenador, com o objetivo de formar uma equipe e juntos criarem as estratégias e seus respectivos planos de ação.

Em Setembro de 2006, o PLANO 2012 estava concluído e posteriormente divulgado a toda comunidade do HU/UFSC. A divulgação ocorreu através de diversos veículos de comunicação como: cartilha, comunicados anexados aos contracheques dos servidores e painéis que foram afixados por todo o HU. Além disso, ainda foi criado um site, que garantia a atualização de todas as informações e andamento dos Programas, incluindo um boletim informativo com tiragem mensal com divulgação de matérias sobre o assunto.

Neste contexto, a Direção Geral do HU, passou a monitorar o processo como um todo, realizando reuniões mensais entre toda a Diretoria do HU e coordenadores dos Programas na tentativa de uniformizar a linguagem, sincronizar as ações e manter uma visão sistêmica do processo. Em outubro de 2008, foi feita uma reavaliação do PLANO 2012, com vistas à sua necessária atualização. Para tanto, foi promovido um seminário onde os coordenadores das equipes puderam apresentar o andamento de suas atividades bem como seus avanços, facilidades e dificuldades. A partir daí, foi possível realizar as alterações necessárias para que o PLANO 2012 continuasse a servir como instrumento útil de gestão e desenvolvimento da instituição.

Numa versão mais atualizada, os Programas que inicialmente eram treze, por questões técnicas, foram reduzidos para onze e definidos da seguinte forma: 1) Programa de Gestão Institucional; 2) Programa de Padronização; 3) Programa de Gestão de Pessoas; 4) Programa de Gestão da Assistência; 5) Programa de Tecnologia da Informação; 6) Programa de Gestão Financeira; 7) Programa de Ciência e Tecnologia; 8) Programa de Comunicação Interna e Marketing; 9) Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos; 10) Programa de Desenvolvimento e Implantação da Alta Complexidade; e 11) Programa de Transplantes. Esses Programas foram escolhidos por serem os maiores desafios da instituição e por envolverem ações estratégicas que implicam no cumprimento de sua missão e no alcance da visão estabelecida para o ano de 2012, ou seja **“Ser um centro de referência em alta complexidade, com excelência no ensino, pesquisa, assistência e gestão, pautado na integralidade de atenção a saúde e no trabalho interdisciplinar”**.

## **4.2 A influência das Lideranças na Condução do processo de implementação do Planejamento Estratégico do HU/UFSC**

Para a construção dessa seção foi realizada uma entrevista semi estruturada, com o coordenador da EQUIPLAN, o Administrador Luiz Otávio Baasch, que acompanhou todas as etapas do processo, bem como, a forma como todas as lideranças envolvidas – coordenadores de Programas e liderança formal - conduziram a implementação do Planejamento Estratégico do HU/UFSC.

A primeira etapa do Planejamento Estratégico do HU/UFSC foi a de sensibilização, cujo protagonista foi o Diretor Geral do HU/UFSC, que mesmo antes de se eleger para o mandato 2004- 2008, já manifestava durante a campanha eleitoral, a sua intenção de implantar o

Planejamento Estratégico na instituição. Sua confiança na eficácia da ferramenta foi determinante para mobilizar 44 lideranças do HU, e do Centro de Ciências da Saúde, que tiveram uma participação efetiva em todas as etapas do processo, movimento que representou um momento ímpar na história do HU/UFSC.

Após a conclusão do Plano 2012, o Diretor Geral do HU, continuou a motivar o grupo, pois tinha consciência de que a próxima etapa, a da implementação, seria a mais difícil e desafiadora para todos, como também estava convicto que o sucesso do Plano dependeria do envolvimento, dedicação e competência de todas as lideranças do HU.

Foi com esta concepção, que o Diretor Geral do HU em conjunto com a EQUIPLAN, escolheram criteriosamente as pessoas que iriam coordenar os Programas. A capacidade de liderança e a capacidade de participar da construção da ferramenta foram características consideradas no momento do convite.

De acordo com o coordenador da EQUIPLAN, algumas lideranças se mostraram determinadas a implantar as mudanças e para isso investiram na colaboração progressiva, agregando mais pessoas nas discussões. Para ele, este foi um exercício difícil, pois demandava tempo e muita mediação para que o grupo chegasse a consensos, pois estes envolvem fatores como: valores, crenças, vontade, disputa de poder, além de custos financeiros.

A complexidade inerente a um hospital de ensino, aliada ao seu acelerado crescimento e à demanda reprimida, no que concerne a deficiência dos seus processos de gestão e de sua infraestrutura, tornaram a implantação do Planejamento Estratégico uma etapa ainda mais desafiadora. Além disso, os setores do HU, na sua maioria trabalham com equipes reduzidas, o que significa dizer que a maioria das pessoas estão sempre envolvidas com uma carga muito grande de tarefas. Neste sentido, havia uma fragilidade muito grande em todo o processo, onde o menor descuido ou falta de incentivo da alta liderança, poderia resultar na paralisação do Plano 2012, pois na ótica do coordenador há sempre uma tendência muito forte em se resolver primeiro as rotinas e solucionar crises, e deixar o planejamento para depois.

O coordenador explica que estas fragilidades se acentuaram com a transição da gestão do HU/UFSC, que ocorreu em 2008. Neste ano, houve nova eleição para os cargos de diretor e vice-diretor geral. Quando questionado como ocorreu esta transição, no que se refere à continuidade da implantação do Planejamento Estratégico, o coordenador explica que os diretores eleitos não participaram da CAPIHU, como também, não estavam integrados a nenhum Programa. Apesar de já conhecerem o documento do Plano 2012, foi somente após a posse que os novos diretores passaram a se envolver nos detalhes do processo.

Considerando que os mandatos de quatro anos, de certa forma, resultam em descontinuidade administrativa, foi perguntado ao coordenador se o processo sucessório não deveria ter sido estrategicamente planejado, para que esta transição não se tornasse uma ameaça à continuidade do processo, já que todos reconheciam a importância da alta liderança na condução do planejamento estratégico. O coordenador reconhece as fragilidades no processo de transição, e que esse momento merecia uma atenção especial, contudo admite que a nova direção sempre demonstrou vontade em entender o processo e tinha consciência da importância da alta liderança para a sobrevivência da ferramenta. Porém, entende que a condução do processo ficou prejudicada, e que esta situação se agravou ainda mais quando em 2010, a diretora geral do HU pediu exoneração do cargo.

O vice-diretor passou a acumular os cargos de diretor geral e de vice-diretor geral, e logo depois, também o cargo de diretor de medicina, pois a titular se afastou para tratamento de saúde, por prazo indeterminado. Diante de tantos compromissos e do aumento na demanda para atender as metas da contratualização, o planejamento estratégico deixou de ser uma prioridade

para direção do HU.

Em consequência houve uma desmotivação geral, por parte das demais lideranças que coordenavam os Programas. De acordo com o coordenador, a EQUIPLAN, que tinha como função participar das reuniões, com o objetivo de acompanhar as atividades das equipes e, ainda oferecer atividades de qualificação e capacitação aos coordenadores dos Programas, gradativamente não foi sendo mais requisitada e a partir de 2010, paralisou totalmente suas atividades.

Essa relação entre a implementação do planejamento estratégico e o processo sucessório é colocada por Gaj (1990) quando o autor afirma que mudança de lideranças na organização afetam os rumos estratégico, podendo alterar as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implementação, e dependendo do espírito empreendedor dos novos gestores, pode até acabar com o Plano. O autor ressalta o fato de que o Planejamento Estratégico não é um processo de gestão, logo os sucessores têm de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que sua implementação aconteça.

De acordo com o entrevistado, dois anos após a troca de gestão vários coordenadores foram substituídos, uns por desmotivação outros porque se aposentaram. Dos onze coordenadores, seis foram substituídos, dois pediram dispensa, mas nunca foram substituídos ficando o cargo vago e um nunca assumiu de fato.

Diante desse cenário, o coordenador foi questionado sobre quais Programas tiveram suas ações implementadas. Na sua análise, com raras exceções, todos os Programas caminharam um pouco. No entanto, isso ocorreu muito mais ao empenho e habilidade pessoal de seus protagonistas do que em decorrência do Planejamento Estratégico propriamente dito. As reuniões em torno dos temas específicos é que acabaram se mostrando bastante produtivas haja vista, o fato de não se ter essa prática no cotidiano de algumas diretorias setoriais.

De acordo com o coordenador, o maior avanço obtido foi na implementação do Programa de transplantes, objeto inclusive da Visão para 2012. Para ele, talvez isso explique (pelo menos em parte) a desmotivação na continuidade dos demais Programas, já que o horizonte estratégico para 2012 já havia sido alcançado em 2010.

O Programa de Gestão Institucional teve um avanço prático no que se refere ao resgate do Conselho Diretor do HU, que não se reunia desde 1996. Porém, questões importantes, como a revisão do regimento interno e do organograma do HU/UFSC, ambos criados em 1980, até o momento não foram discutidas. De acordo com o coordenador, atualmente lideranças da Diretoria de Administração, tem se reunido e apresentado propostas para criação de um novo organograma, nesta área. Contudo, são estratégias emergentes que tem surgido em função da necessidade e que têm pouca ou nenhuma relação com o Planejamento Estratégico.

O Programa de Padronização que tinha como função principal utilizar o sistema de Acreditação para a padronização dos procedimentos na área da saúde e assim atender as exigências do novo contrato de gestão, apresentou muitas dificuldades no sua condução. Entre elas, estava a falta de comunicação no HU sobre o que significava o tema. (Acreditação é um sistema de avaliação e certificação da qualidade nos serviços de saúde, com base nos padrões e normas pré-estabelecidas pela Organização Nacional de Acreditação – ONA). Outra dificuldade encontrada pela equipe do Programa, foi a falta de entendimento da liderança formal de que esta estratégia era crucial para a melhoria contínua dos procedimentos desenvolvidos no HU.

O Programa de Gestão de Pessoas caminhou bem, sendo concluída a elaboração de uma Política de Pessoal para o HU. A sua implementação, todavia, não aconteceu. Não foi feita nenhuma tentativa para colocar essas ações em prática, evidenciando a falta de envolvimento da direção do HU.

O mesmo ocorreu com o Programa de Tecnologia da Informação, pois houve um bom envolvimento da equipe para a elaboração do plano de trabalho, mas a sua implementação esbarrou em inúmeros problemas, principalmente os concernentes ao respaldo adequado da alta liderança do HU.

O Programa de Gestão da Assistência, começou bem a partir da revisão de 2008, mas não avançou na execução prática de algumas ações, como por exemplo: a identificação dos pacientes com pulseiras com código de barras. Para a direção do HU a implementação dessa ação deveria ficar para um segundo momento, fato que gerou conflitos, desmotivação e por fim a desarticulação da equipe que conduzia esse Programa.

Os Programas de Gestão Financeira avançou nas discussões, porém praticamente todas as estratégias definidas para aumentar o faturamento e racionalizar os custos do HU não foram implementadas, pois não houve uma programação de recursos financeiros e pessoal, para que isso ocorresse.

A mesma situação se repetiu com o Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, pois houve um fórum para discussão dos problemas nessa área, onde foi possível envolver vários atores inseridos no contexto de compras. O grupo trabalhou tecnicamente, buscando conhecer outras realidades, como o HCPA (Hospital de Clínicas de Porto Alegre) e o Grupo Conceição- RS, para subsidiar as propostas de implementação das estratégias. Vários problemas nesse processo foram diagnosticados, porém a implementação de ações que representassem mudanças mais significativas, não aconteceu, pois dependia de contratação de pessoal e envolvimento da liderança formal. Os ganhos nesse Programa foi o processo de discussão, pois as pessoas passaram a ter um olhar mais crítico para os seus processos, um melhor entendimento do trabalho dos colegas e um maior estreitamento das relações profissionais.

O Programa de Comunicação Interna e Marketing também encontrou uma série de problemas, começando pela dificuldade de reunir a equipe que conduzia os trabalhos. Outras dificuldades, como a financeira e a falta de liderança formal, foram cruciais para a não implementação das estratégias.

O Programas de Ciência e Tecnologia e o Programa de Implantação e Desenvolvimento de Alta Complexidade, apesar da nomeação dos seus respectivos coordenadores, nenhuma atividade foi realizada para a implementação de estratégias nessas áreas.

O coordenador da EQUIPLAN, quando questionado sobre a efetiva participação dos coordenadores de Programas e da liderança formal na implementação das estratégias e qual a influência que estas lideranças tiveram sobre os resultados obtidos, explicou que:

Apesar da motivação inicial e da dedicação de alguns coordenadores, esperava-se que suas naturais habilidades de liderança, experiência e visão holística da instituição, resultasse numa atuação mais entusiástica e comprometida. No entanto, a baixa motivação reinante no clima organizacional que, associada à falta de condições de trabalho (pessoal, área física e equipamentos) em muitas áreas, acabou prejudicando o desempenho dessas lideranças.

Com relação à alta liderança, admite que com relação ao Programa de Transplante a participação foi enorme e fundamental para a sua implementação. Porém, ressalta que possivelmente, tal atuação ocorreria de qualquer maneira, independentemente de ter-se um Planejamento Estratégico ou não. Nos demais programas, não houve incentivo suficiente para que os mesmos fossem implementados.

Concluindo, o coordenador da EQUIPLAN destaca que a ausência de uma comissão de controle e acompanhamento, possibilitou que as cobranças fossem praticamente nulas. Diante disto, e com o desânimo geral dominante e sobrecarga de trabalho na maioria das áreas, os

resultados foram desanimadores, pois os avanços ficaram muito aquém do desejado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O HU/UFSC inserido num contexto de profundas transformações, provocadas principalmente pelas novas políticas públicas implantadas para a saúde no Brasil, têm sido confrontado com múltiplas e simultâneas demandas, o que lhe impõem substantivos desafios de organização e gestão. Buscando adaptar-se às novas regras do Sistema Único de Saúde e atender as metas estabelecidas no seu contrato de gestão, o HU iniciou em 2005 o seu planejamento estratégico, intitulado de Plano 2012. Desde o início esse Plano configurou-se como uma poderosa ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisão e apoiar ao necessário processo de mudança. A partir desse contexto, esta pesquisa se propôs avaliar qual a influência da liderança formal na condução do processo de implementação do planejamento estratégico dessa instituição.

No planejamento estratégico do HU/UFSC, foi possível perceber a grande influência que a liderança formal da instituição exerceu em todas as etapas do processo. O estudo demonstrou que na elaboração do Plano 2012, o envolvimento da liderança foi determinante para a construção do documento, garantindo que este momento se realizasse com a participação de líderes das mais diferentes áreas do HU. A maioria dos coordenadores dos Programas adotaram uma atitude participativa, agregando mais pessoas nas discussões de pequenos grupos e elaborando estratégias na busca de uma efetiva implementação. Porém, de acordo com o resultado da pesquisa, o envolvimento dos coordenadores não foi suficiente para evitar a paralização do processo. O que se constatou foi que apesar dos Programas terem avançado nas discussões, com a troca de gestão que ocorreu em 2008, as reuniões para discussão da implementação do planejamento estratégico, foram gradativamente deixando de acontecer e ações estratégicas ficaram apenas no papel.

Esse fato aponta para uma falta de integração entre a elaboração e a execução das estratégias. Questões que não foram contempladas no processo, como por exemplo, uma adequada transição de gestão, influenciou fortemente os resultados do processo. A maior evidência está na descontinuidade dos Programas, pois com exceção de dois, os demais Programas iniciaram bem, com reuniões, discussões e apresentação de propostas, porém o estudo de caso constatou a falta de envolvimento da Direção do HU, para que o necessário suporte fosse dado a implementação das estratégias.

Apesar do espírito empreendedor do líder que conduziu o processo na gestão 2004 – 2008, o processo não sobreviveu a troca de gestão, tanto pelo perfil do novo gestor, quanto pelas fragilidades que o processo já apresentava. Pois além, do fator liderança, a falta de pessoal e recursos financeiros para viabilizar a implementação das estratégias, apareceram como causas de desmotivação dos coordenadores.

Dessa forma, o estudo empírico vai ao encontro das proposições Andrews (2006), Oliveira (2008) e Hrebiniak (2006), quando afirmam que a estratégia tem que ser viável. Na formulação da estratégia a organização deve levar em conta os recursos que ela tem à mão e disponíveis. Entre esses recursos, está o capital, equipamentos, pessoal, competências, tecnologia e instalações. Portanto, além de viável, ela deve ser sempre uma opção inteligente e econômica. De acordo com Hrebiniak (2006), é preciso entender o contexto dentro do qual ocorrem as decisões e ações de execução, pois ele pode afetar os processos e resultados da implementação das estratégias. Para o autor liderança e estrutura se afetam mutuamente, e cabe ao líder perceber essa interdependência e diagnosticar se a estratégia tem o viés da execução. Com o estudo de caso foi possível perceber que as estratégias foram elaboradas de

forma isolada, sem considerar os problemas da execução e a realidade da instituição, o que tornou a implementação do Plano 2012, uma tarefa ainda mais difícil.

Outra falha da liderança, apontada na condução do planejamento estratégico e que influenciou na sua implementação concerne a falta de uma comissão de controle e acompanhamento, bem como instrumentos para mensurar os resultados.

Por fim, corroborando com a literatura estudada, a pesquisa revelou que as lideranças têm total influência na condução da implementação do processo de planejamento estratégico. Sua influência no Plano 2012 foi tão intensa, que as mesmas pessoas que se sentiram motivadas no início do processo, o abandonaram, logo após a troca de gestão. Porém, há de se considerar, que apesar do líder ser o grande maestro, o grande motivador e que sem ele as demais lideranças desistem da caminhada, há outras questões que influenciam no sucesso do planejamento estratégico, como: cultura, estrutura e comunicação organizacional, temas que merecem um estudo aprofundado no caso do HU/UFSC.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S.; Ghoshal, S. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006. P.78-83.

ANSOFF, H. Igor. MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987. P

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

BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, D.M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p.99-103, 2001.

BRASIL (Ministério da Saúde). **Reforma do Sistema de Atenção Hospitalar Brasileira**. Cadernos de Atenção Especializada n. 3. Editora Ministério da Saúde. Brasília, 2004.

BRIDGES, Willian. Conduzindo a organização sem cargos. In: DRUCKER, P.F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 37-43, 2001.

CHIORO DOS REIS, AA. **Entre a intenção e o ato: Uma análise da política de contratualização dos hospitais de ensino (2004 – 2010)**. São Paulo; 2011, 447p. [Tese de Doutorado – Universidade Federal de São Paulo].

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 11. Ed. (i.e. reimpressão) Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001

DRUCKER, Peter F. A disciplina da inovação. DRUCKER, Peter Ferdinand; HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader**, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, p.63-66, 1999. I

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELGESEN, Sally. **Liderando pela base**. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 2001.

HESSELBEIN, Frances. Administrando em um mundo redondo. In: DRUCKER, Peter Ferdinand; HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader**, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, p.19-23, 2001. I

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

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. São Paulo Campus, 2003.

MEDICI, A.C. **Hospitais Universitários: passado, presente e futuro**. Rev. Assoc Med Brasil, v.47, n.2, p. 149-156, São Paulo, jun/2001.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4ª ed Porto Alegre: Bookman, 2006. P. 130-136.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e cultura educacional. In: DRUCKER, P.F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p.81-90, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREGOE, B.B.; ZIMMERMAN, J.W. **A estratégia da alta gerência: O que é e como fazê-la funcionar**. 2ª Ed, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

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

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: DRUCKER, P.F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 213-222, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.