



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

MONIQUE SÁ OLIVEIRA CASTELO BRANCO

**A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA
LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE
UMA COOPERATIVA MÉDICA**

FORTALEZA

2022

MONIQUE SÁ OLIVEIRA CASTELO BRANCO

A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA
LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE
UMA COOPERATIVA MÉDICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C1p CASTELO BRANCO, MONIQUE.
A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA LIDERANÇA:
ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA"
/ MONIQUE CASTELO BRANCO. – 2022.
115 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.
Orientação: Prof. Dr. ANA PAULA MORENO PINHO.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL. 2. COOPERATIVA MÉDICA. 3. LIDERANÇA. 4. FATORES
CONTINGENCIAIS. I. Título.

CDD 658

MONIQUE SÁ OLIVEIRA CASTELO BRANCO

A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA
LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE
UMA COOPERATIVA MÉDICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria.
Área de concentração: Estratégia e Sustentabilidade.

Aprovada em: 20/04/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Moreno Pinho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

“Você pode sonhar, criar e construir o lugar mais
maravilhoso do mundo, mas é preciso ter pessoas
para que esse sonho se torne realidade”

Walt Disney.

AGRADECIMENTOS

Neste momento várias palavras e sentimentos brotam em meu coração pela concretização de um sonho. Um sonho não só meu, mas de várias pessoas que vivem hoje, fisicamente e espiritualmente, em minha vida. Em primeiro lugar eu agradeço a Deus e à Nossa Senhora de Fátima, pois eles me acompanham todos os dias, em todas as horas, estando comigo em todos os momentos da minha vida, fortalecendo-me diante de tantos desafios, tendo me feito superar e acreditar que este dia seria possível.

Aos meus pais, Santos (lá do céu) e Tereza, minha mãe, que foram e são meu alicerce de vida e para quem ofereço meu amor incondicional. Ao meu esposo, Fábio, por ser a pessoa que mais me orgulho de ter ao meu lado e que me motiva, diariamente, a ser a minha melhor versão. Aos meus filhos, Mateus e Marina, minha fonte de amor e de fortaleza, por quem luto todos os dias da minha vida.

Agradeço aos meus irmãos, Rodrigo e Priscilla, pelo apoio e pelo encorajamento ao longo desta caminhada. A toda minha família meu agradecimento também, por partilhar desta realização comigo.

Em segundo lugar, mas não menos importante, gostaria de deixar registrado meu agradecimento aos amigos que ganhei no mestrado, amigos da madrugada, dos finais de semana, dos trabalhos partilhados. Amigos que levo para vida e com quem logo sei que comemoraremos juntos mais uma conquista acadêmica, em especial meus amigos de trabalho, Ronery e Hudson.

Quero agora fazer uma menção honrosa a Ana Paula Moreno Pinho, não apenas minha orientadora, mas também minha escutadora, motivadora, incentivadora, que fez e faz a diferença em meu crescimento profissional e que teve a sensibilidade de apoiar-me e levantar-me sempre que duvidei ser possível, fazendo-me enxergar meu próprio valor. A você, professora, o meu mais profundo agradecimento e reconhecimento pela profissional e pela pessoa que és.

Agradeço, ainda, às professoras Sandra Maria dos Santos e Conceição de Maria Pinheiro Bastos, pelo apoio e pela contribuição em todos os momentos que participaram desta pesquisa, desde a defesa do projeto, passando pela qualificação, até a tão sonhada defesa final, bem como agradeço a todos os professores com quem tive o prazer de estudar em todo o percurso do mestrado.

Finalizo agradecendo à empresa em que trabalho, por me permitir participar de tamanha qualificação profissional. Espero que esta minha pesquisa possa engrandecer, ainda mais, o modelo de cultura organizacional brilhantemente implementado, que é conduzido por uma gestão de que tanto me orgulho em ter feito parte.

RESUMO

Liderança e cultura são fenômenos sociais inseparáveis. Não existe disseminação da cultura sem liderança e os fatores contingenciais impactam diretamente no desenvolvimento destes construtos dentro de uma organização. Assim, o estudo objetiva analisar a percepção e disseminação da cultura organizacional pela liderança, analisando os fatores contingenciais no âmbito de uma cooperativa médica. No estudo foram utilizadas diferentes fontes de estratégias metodológicas para a realização de uma pesquisa qualitativa, de estudo de caso único, que foi realizado por meio de análise documental, a partir dos relatórios de gestão de 2018 a 2020, entrevista semiestruturada com os gestores e, ainda, grupos focais com os colaboradores. O uso destas estratégias permitiu a triangulação de dados, além de trazer maior confiabilidade à pesquisa. Os objetivos específicos estabelecidos para o desenvolvimento da investigação são: (i) analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes; (ii) caracterizar os elementos que constituem a cultura organizacional de uma cooperativa de saúde; (iii) descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças; e (iv) descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho. Para condução dos roteiros de entrevista junto aos sujeitos (gestores e colaboradores) foi utilizada a abordagem metodológica intitulada Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), introduzida por Pinho e Silva (2021), que se baseia na captação das percepções e cognições do entrevistado de forma espontânea, por meio da técnica das fichas e da livre produção escrita. A utilização da Abordagem Cognitiva Reflexiva representa a adoção de novas metodologias em pesquisas qualitativas com o objetivo de trazer um avanço para o campo científico da Administração. A referida dissertação apresenta relevância em três aspectos. O primeiro é trazer para a comunidade acadêmica contribuições a respeito de estudos realizados sobre os construtos – cultura organizacional e liderança, considerando os fatores contingenciais externos à organização. O segundo ponto diz respeito à gestão da cooperativa, visto a sua particularidade de vivenciar possíveis mudanças organizacionais uma vez que novos membros assumem o gerenciamento a cada quatro anos e, ainda, o terceiro ponto é a contribuição social, pois esta pesquisa proporcionou dados importantes sobre a cultura

organizacional da cooperativa e possibilita divulgar à sociedade informações mais precisas a respeito da sua gestão.

Palavras-chave: Cultura organizacional, liderança, contingências ambientais, cooperativa médica.

ABSTRACT

Leadership and culture are inseparable social phenomena. There is no dissemination of culture without leadership and contingency factors directly impact the development of these constructs within an organization. Thus, the study aims to analyze the perception and dissemination of organizational culture by leadership, analyzing the contingency factors within a medical cooperative. In the study, different sources of methodological strategies were used to carry out a qualitative research, of a single case study, which was carried out through document analysis, from the management reports from 2018 to 2020, semi-structured interview with managers and, in addition, focus groups with employees. The use of these strategies allowed the triangulation of data, in addition to bringing greater reliability to the research. The specific objectives established for the development of the investigation are: (i) to analyze how the contingency factors external to the organization are perceived according to the leaders; (ii) characterize the elements that constitute the organizational culture of a health cooperative; (iii) describe the characteristics that employees perceive in their leadership; and (iv) describe how leaders disseminate the culture among their work teams. To conduct the interview scripts with the subjects (managers and employees), the methodological approach entitled Cognitive-Reflexive Approach (ACR) was used, introduced by Pinho e Silva (2021), which is based on capturing the interviewee's perceptions and cognitions in a spontaneous, through the technique of cards and free written production. The use of the Reflexive Cognitive Approach represents the adoption of new methodologies in qualitative research with the objective of bringing an advance to the scientific field of Administration. This dissertation is relevant in three aspects. The first is to bring contributions to the academic community regarding studies carried out on the constructs – organizational culture and leadership, considering the contingency factors external to the organization. The second point concerns the management of the cooperative, given its particularity of experiencing possible organizational changes since new members assume management every four years, and the third point is the social contribution, as this research provided important data on the organizational culture of the cooperative and makes it possible to disseminate more accurate information about its management to society.

Keywords: Organizational culture, leadership, environmental contingencies, medical cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da cultura organizacional	24
Figura 2 – Níveis de cultura	25
Figura 3 – Panorama de formação do construto cultural	36
Figura 4 – Mapa estratégico da cooperativa 2018 – 2022	47
Figura 5 – Pilares para execução da estratégia	48
Figura 6 – Modelo de gestão da mudança proposto por Kotter	49
Figura 7 – Etapas da pesquisa	50
Figura 8 – Categorias relacionadas aos fatores contingenciais externos pelas lideranças.....	68
Figura 9 – Categorias relacionadas aos fatores contingenciais externos pelos colaboradores	72
Figura 10 – Principal fator contingencial externo na visão dos gestores e colaboradores	74
Figura11 – Artefatos – categorias identificadas	77
Figura12 – Crença e valores expostos – categorias identificadas	79
Figura13 – Suposições básicas - categorias identificadas	81
Figura 14 – Características das lideranças – categorias	83
Figura15 – Ações para disseminar a cultura da cooperativa na visão dos gestores	86
Figura 16 – Ações para disseminar a cultura da cooperativa na visão dos colaboradores	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Operadora com beneficiários ativos (Brasil 2010 – 2020)	24
Quadro 2 – Linha temporal das principais teorias da liderança	29
Quadro 3 – Principais contribuições a respeito da Teoria da Contingência	41
Quadro 4 – Perguntas-chave para análise dos fatores contingenciais	43
Quadro 5 – Identidade organizacional da cooperativa médica	48
Quadro 6 – Dados sócio demográficos - Gerentes	58
Quadro 7 – Dados sócio demográficos - Colaboradores	59
Quadro 8 – Roteiro de entrevista com lideranças	63
Quadro 9 – Roteiro do grupo focal com colaboradores	64

LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS

GPTW	Great Place to Work
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ACI	Acreditação Internacional Canadense
IQG	Instituto Qualisa de Gestão
KPI	Key Performance Indicator (Indicador-chave de Desempenho)
ANS	Agência Nacional de Saúde
COVID-19	Coronavirus Disease (Doença do coronavírus)
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
PMS	Performance Management Systems
OPIs	Key Performance Operation
RAEs	Reuniões Mensais de Avaliação das Estratégias
ACR	Abordagem Cognitivo-Reflexiva

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	155
1.1	Justificativa	188
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	211
2.1	Conceito de cultura	211
2.2	Cultura organizacional	233
2.3	Liderança	288
2.4	Liderança e cultura organizacional em uma cooperativa médica	355
2.5	Os fatores contingenciais e o contexto da organização.....	399
3	A COOPERATIVA MÉDICA: O ESTUDO DE CASO	46
4	MÉTODO DA PESQUISA.....	51
4.1	Delineamento da pesquisa	522
4.2	Coleta de dados	54
4.2.1	Análise documental	54
4.2.2	Entrevista semiestruturada	55
4.2.3	Grupo focal	56
4.3	Sujeitos da pesquisa	577
4.4	Instrumento de pesquisa	60
4.5	Análise de dados	644
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	666
5.1.	Contextualização da cultura organizacional da cooperativa médica.....	666
5.2	Percepção dos fatores contingenciais externos pelas lideranças.....	68
5.2.1	Percepção dos fatores contingenciais externos pelos colaboradores	72
5.2.2	Principal fator externo contingencial na visão dos gestores e colaboradores.....	75
5.3	Elementos que constituem a cultura organizacional em uma cooperativa médica	77
5.4	A percepção dos colaboradores quanto as características predominantes dos líderes na organização	84
5.5	Ações para disseminar a cultura da cooperativa na perspectiva dos gestores	87
5.5.1	Ações para disseminar a cultura da cooperativa na perspectiva dos colaboradores.....	90

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	664
REFERÊNCIAS	977

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais estão presentes em um cenário de frequentes mudanças e transformações, o que tem levado as empresas a repensarem suas políticas e suas estratégias, adaptando-se ao ambiente como forma de melhorar o seu desempenho e, assim, de garantir a permanência no mercado. Nesse sentido, Pinho e Silva (2021) destacam que a manutenção da competitividade passa pela necessidade de decisões estratégicas, em que conhecer como e de que maneira os recursos organizacionais são utilizados pode representar a perenidade da organização.

Segundo Morgan (1996), a organização deve ser compreendida como um sistema aberto e em contínuo relacionamento com o ambiente no qual está inserida. Isto é, as relações estabelecidas entre organização, clientes, concorrentes, fornecedores, governo, entre outros, têm uma grande relevância na construção da solidez organizacional e será a partir da sensibilidade ao ambiente no qual ela está inserida que a organização passa a ser capaz de responder, da maneira mais apropriada, às mudanças ocorridas (MORGAN, 1996).

A cultura é um dos fatores determinantes para o sucesso, ou insucesso, de uma organização (FERNANDES; PEDROSO, 2010). Por isso, vários autores reforçam a importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e consideram a cultura como um fator de diferenciação em empresas bem-sucedidas, ou seja, passa-se a reconhecer a sua relevância estratégica.

Segundo Barreto et al. (2013, p. 34-35), “[...] a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional”. Para Schein (2009), a cultura organizacional é parte comum do próprio processo de administração e se faz inerente ao processo de gestão.

Já a figura do líder, o executor da liderança, apresentar-se-á de maneira diferente, conforme a cultura vigente (MARSHALL, 2009). Burmester (2012) disporá, ainda, que a liderança, nos dias atuais, é manifestada por um conjunto de técnicas de gerenciamento, praticadas por diferentes atores, dentro de uma organização. Em acréscimo, para o autor acima aludido (2012), a liderança, na gestão de uma organização, não é somente ser o mais talentoso, ou o mais carismático na equipe, mas sim ter a capacidade de conduzir pessoas a fazerem o que é necessário, o que as inspiram. A liderança, na gestão de uma organização, é consequência de uma técnica gerencial aplicada, podendo ser aprendida e desenvolvida (BURMESTER, 2012).

A liderança será também entendida como um processo de construção social, em que as relações entre os participantes originam múltiplas realidades culturais (HOSKING, 2006).

Schein (1992) ressalta o papel da liderança na articulação e no fortalecimento da cultura, enumerando mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como: atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e para demitir. O autor também menciona mecanismos secundários, como: desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e de procedimentos, estórias, lendas-mitos, definições formais (valores, missão, etc.) (SCHEIN, 1992).

Para Ivan e Terra (2017), ao ser o instrumento de acompanhamento das mutações da sociedade, atuando de forma intra e interorganizacional, o líder é vital na dinâmica das organizações. Ele deve ser capaz de se moldar, com rapidez, ao turbilhão do dia a dia, e envolver os seguidores nesse desafio (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010; AARONS et al., 2016).

Este estudo se desenvolverá, justamente, com fito de abordar essa capacidade de se ajustar face às mudanças que ocorrem nas organizações, sendo fundamenta na teoria da contingência, visto que esta teoria pode influenciar a organização, vindo a gerar modificações nas características relacionadas à estrutura e à estratégia das empresas (DONALDSON, 2001). Chennall (2003) afirma que esse mesmo ambiente é uma variável contingencial importante. Segundo Donaldson (2001), não há um único modelo de gestão, mas algumas variáveis que podem ser combinadas para responder ao ambiente no qual a empresa está inserida e que, de algum modo, afetam o seu desempenho.

Para Beuren e Fiorentin (2014), a Teoria da Contingência enfatiza como os fatores contingentes (por exemplo, cultura, tamanho, ambiente, tarefas, tecnologia, métodos) afetam o funcionamento das organizações. Logo, essa teoria procura compreender e explicar como as organizações funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o contexto (temporal e ambiental) em que estão inseridas.

Nesse cenário, insere-se a cooperativa e, em especial, a cooperativa médica, estudo de caso deste projeto. Por cooperativa, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2012) entende ser uma associação que presta serviços, sem fins lucrativos, às pessoas com interesse comum. Encontra-se economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, sendo regulada pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

A escolha da cooperativa *lócus* desta presente pesquisa deveu-se à solidez que apresenta no mercado de saúde, já apresentando quarenta e três anos de existência. Atualmente é a 9ª maior singular em número de beneficiários, contando com mais de 340.000 clientes, 4.000 médicos e 3.500 colaboradores, divididos em diversos segmentos da instituição, como área

administrativa, assistencial, bem como em suas unidades próprias, como clínicas, laboratórios e o maior hospital de referência nacional em procedimentos de alta complexidade, além de ser o único hospital do Ceará habilitado, em nível máximo, pela Acreditação Internacional Canadense (ACI), concedida pelo Instituto Qualisa de Gestão (IQG), estando incluído em um grupo de elite de hospitais avaliados.

Na cooperativa, em agosto de 2019, foi iniciado um projeto de mudança da cultura organizacional, que foi finalizado em dezembro do mesmo ano. O trabalho se apoiou no modelo *Change Management* (Gestão da Mudança), de John Kotter, no qual o objetivo foi gerar uma conexão emocional das pessoas com a organização, percorrendo os oito passos da metodologia de Kotter, 2000.

Em 2020, foi a marca mais lembrada na categoria operadora de saúde, ganhando o prêmio *Top of Mind*, prêmio este concedido pela Fundação Demórito Rocha e pelo grupo O Povo de Comunicação. Foi eleita, pela *Great Place to Work* (GPTW), a 33^a melhor empresa de grande porte para se trabalhar no Brasil, a 2^a melhor do Ceará e a 1^a no Brasil na categoria Planos de Saúde.

Outro ponto de destaque na escolha da organização para o presente estudo, refere-se ao constante investimento em tecnologia e em processos, no seu modelo de gestão, o que interfere, diretamente, na capacitação de seus cooperados e colaboradores, visando o cuidado com seus clientes, por meio de uma cultura organizacional denominada de “Cortesia com Resultado”, instituída, pela atual gestão, em 2018.

Compreendendo a inter-relação existente entre a cultura organizacional, os líderes e as contingências externas em uma cooperativa é que se motivou a desenvolver este estudo, cujo problema de pesquisa é: Como a cultura organizacional é percebida e disseminada pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas à organização? Considera-se aqui, como contingências externas à organização, os fatores do ambiente macro que atuam na dinâmica organizacional, como: as leis governamentais, a pandemia, o contexto do trabalho remoto, a crise econômica e política, a perda e a retenção de clientes, os concorrentes e os competidores, a tecnologia, etc. Para responder a esse problema foi definido, enquanto objetivo geral: analisar a percepção e a disseminação da cultura organizacional pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas.

Os objetivos específicos delineados para atender a essa proposta de pesquisa são:

- a) Analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes e os colaboradores;

- b) Caracterizar os elementos que constituem a cultura organizacional de uma cooperativa de saúde;
- c) Descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças; e
- d) Descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho.

Schein (1992) ressalta que cada organização precisa ser estudada e entendida de forma única, pois todas possuem singularidades no que se refere à sua história de formação, aos seus colaboradores, ao ambiente no qual a organização está inserida, entre outros aspectos. Assim, o presente estudo se dará por meio de uma pesquisa qualitativa, documental, de estudo de caso único, a partir da obra de Robert Yin (2010), e irá valer-se da visão de Schein (2009), ressaltando o tema cultura organizacional.

Relata-se, assim, um estudo de caso único, com foco na percepção e na disseminação da cultura organizacional pela liderança, analisando os fatores contingenciais em uma cooperativa médica.

1.1 Justificativa

As organizações costumavam mudar somente quando as necessidades urgentes exigiam (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), mas, nos tempos atuais, a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades das empresas e das instituições em todo o mundo. Hoje, as organizações tendem a provocar e a buscar, incessantemente, a sua transformação, mudando para fazer face à crescente competitividade, para cumprir novas leis ou regulamentações, para introduzir novas tecnologias ou para atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

A cultura organizacional, nesse processo de mudança, permeia os diversos setores das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e de seus gestores, até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Schein (2009) afirma que existe interdependência entre os construtos: cultura organizacional e liderança. Para uma liderança ser eficaz, a sua habilidade para entender e se adequar à cultura organizacional na qual está inserida é primordial, sendo esse um pré-requisito para uma boa gestão (SCHEIN, 1992; BASS; AVOLIO, 1993; OGBONNA; HARRIS, 2000; HOUSE et al., 2004).

A cooperativa médica, que é objeto de estudo desta análise, tem uma história sólida no segmento de saúde. Com mais de quarenta anos de existência, é referência em seu ramo de atuação e apresenta contribuições sociais por se tratar de uma organização que oferece serviços de necessidades essenciais à sociedade.

Outro aspecto importante para escolha da cooperativa médica deveu-se ao fato dela possuir, como alicerce principal de sua cultura, a proposta de “cortesia com resultado”, mesmo diante de contingências como: pandemia, crise econômica, crise política, perda de clientes, etc.

A cultura instituída por esta cooperativa defende que todos os que fazem a cooperativa sejam orientados para resultados, mas sem esquecer a cortesia com seus clientes externos e internos, dando a ela respaldo frente ao seu modelo de gestão, instituído pela presidência da empresa, perante seus colaboradores e seus cooperados.

No estudo considera-se que empresas de todo porte estão sujeitas às mais variadas mudanças ambientais e estruturais e que só terão chances de permanecer no mercado aquelas que conseguirem fazer uma leitura de seu entorno e, então, reagirem a tais fatores (DONALDSON, 2001). Desse modo, será utilizada a teoria da contingência para embasar o contexto em que a cooperativa se encontra, destacando os aspectos que compõem os níveis micro e macro do ambiente organizacional da empresa em comento.

Importante entender que, diante de mudanças rápidas e de ameaças extremas, os líderes devem introduzir práticas organizacionais que aprimorem a capacidade da organização, não apenas para suportar as incertezas dos tempos difíceis, mas também para emergirem ainda mais fortes no futuro (PEREIRA et al., 2021).

Nesse contexto, este trabalho apresenta relevância em três aspectos. O primeiro ponto é o de trazer para a comunidade acadêmica contribuições a respeito de estudos realizados sobre os construtos intitulados como cultura organizacional e liderança, apoiados na teoria contingencial, com foco em uma cooperativa médica, considerando que existe pouca referência a respeito dessa temática.

O segundo ponto diz respeito à contribuição do estudo para a gestão da cooperativa. Uma empresa com a particularidade de mudar sua diretoria a cada quatro anos e que deve deixar instituída, para seus líderes e colaboradores, a sua cultura organizacional. A gestão eventualmente muda, mas sua estratégia, seus valores, bem como seus processos, devem estar evidenciados, de modo que as pessoas saibam qual o seu norte, qual é o propósito daquela empresa. Assim, independente das contingências enfrentadas, será possível se antever e promover as mudanças necessárias em prol da sustentabilidade organizacional.

O terceiro ponto se refere a uma contribuição social, uma vez que esta pesquisa proporcionará dados importantes acerca da cultura organizacional, bem como será possível compreender e divulgar, para a sociedade, informações mais precisas a respeito do atendimento e do nível de segurança que são garantidos pela instituição, pois a mesma apresenta certificação de acreditação hospitalar internacional, com processos estruturados a ponto de se reorganizar quando necessário, a exemplo do visto no momento de pandemia enfrentada por conta da COVID-19, além de apresentar uma gestão forte e consolidada por médicos, os donos da organização.

Para Antonakis et al. (2010), uma organização precisa se adaptar, constantemente, ao contexto em que atua, e, para tal, seus líderes precisam monitorar os ambientes externo e interno, formular estratégias baseadas em uma análise das competências do negócio e das condições do mercado em que operam, controlando os resultados de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

Por fim, apresenta-se a estruturação desta pesquisa, que está dividida em cinco partes. A primeira parte é a presente introdução, onde foram expostos problematização, pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, finalizando com a justificativa. A segunda parte diz respeito ao referencial teórico, formado pela discussão entre as principais articulações teóricas que versam sobre cultura organizacional, liderança e contingências externas relacionadas à área de saúde. Na terceira parte trata-se da metodologia da pesquisa, onde são apresentadas as características metodológicas e as informações relativas à coleta e à análise das entrevistas realizadas. Na quarta parte são apresentados os resultados, assim como as discussões, onde são confrontados os resultados encontrados com o arcabouço teórico utilizado. Por último, na quinta parte, são expostas as considerações finais, contribuições acadêmicas e gerenciais, além das limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico que embasa esta pesquisa gira em torno dos assuntos relacionados à cultura organizacional, à liderança e aos fatores contingenciais. Portanto, serão abordados os seguintes tópicos: (i). conceito de cultura, (ii). cultura organizacional, (iii). liderança, (iv). liderança e cultura organizacional em uma cooperativa médica, finalizando com (v). os fatores contingenciais e o contexto da organização.

2.1 Conceito de cultura

Quando se busca, na literatura, uma definição de cultura, percebe-se que não é tarefa fácil descrevê-la. Ainda que a sua origem conceitual parta da antropologia, uma leitura mais específica sobre suas definições e seus alcances acaba por descortinar uma infinidade de construtos, que vão desde a sociologia, filosofia, até o estudo das organizações, dando à cultura um caráter complexo e multidimensional (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 2009; CAPRA; LUISI, 2020; MORIN, 2005).

Conforme a visão da antropologia social, a cultura é o conjunto de significados compartilhados por um grupo, que permite a seus membros interpretar e agir sobre o ambiente em que eles estão inseridos. A partir das interações que são estabelecidas entre os membros do grupo, surgem os valores, as crenças, os mitos, as religiões e o folclore, que dão sentido ao mundo natural das pessoas (PEREIRA et al., 2004). De acordo com esse campo de investigação, a cultura é formada por construções sociais que se fazem em meio aos costumes de uma sociedade e de uma organização (ALMEIDA et al., 2013).

A partir do século XVI, o tema cultura passou a fazer parte do processo de desenvolvimento humano, com a ideia de que a identidade humana era criada, pela sociedade, através da família, da comunidade, das instituições educacionais, das práticas religiosas, etc. A cultura também passou a ser associada à ideia de civilização e de progresso social. No fim do século XVIII, o vocábulo começou a se referir a produtos intelectuais, artísticos e espirituais, adicionando-se um senso de superioridade e elitismo ao significado de cultura. Somente no fim do século XIX, o conceito de cultura foi incorporado pela antropologia, em alusão aos costumes, às práticas e às crenças das sociedades (THOMPSON, 1995).

Conforme explicam Duarte e Martins (2012), “cultura” é a atividade humana que envolve a ação do ser humano e sua relação com a natureza, com fito de produzir sua existência. Etimologicamente, cultura significa: lavoura, cultivo, ou seja, é um elemento que deriva da natureza, de sua transformação pela ação humana. Com o advento do pensamento pós-moderno,

o termo cultura se pluralizou, estando fragmentado e, portanto, relativizado, conforme destaca Faustino:

O antropólogo Adam Kuper (2002) observa que só os cientistas norte-americanos criaram mais de 150 definições para o termo até a primeira metade do século XX. Com a afirmativa “a cultura está mais em voga do que nunca”, Kuper (2002) mostra que este conceito está se fazendo presente nas mais diversas partes do mundo e nos mais variados setores da sociedade. Para este autor, cultura tornou-se um termo politicamente correto podendo ser usado desde os pesquisadores de mercado em Londres, passando por um magnata japonês, pelos habitantes na Nova Guiné até um religioso radical do Iraque, como forma de falar sobre identidades coletivas (FAUSTINO, 2006, p. 61).

No século XX, a cultura assumiu um papel de destaque em relação à estrutura e à organização da sociedade pós-moderna, bem como em relação “[...] aos processos de desenvolvimento do meio ambiente global e à disposição de seus recursos econômicos e materiais. Os meios de produção, circulação e troca cultural, em particular, têm se expandido, através das tecnologias e da revolução da informação” (HALL, 1997, p. 2). Para este autor, é difícil imaginar algum lugar em que a cultura não ajude, direta ou indiretamente, no dia a dia das diferentes sociedades. A centralidade da cultura também impacta a vida interior das pessoas, pois atua na composição de subjetividade, da identidade, bem como na fabricação das diferenças dos sujeitos participantes da sociedade contemporânea (HALL, 1997).

Uma definição mais contemporânea do termo cultura, de Eliot (2011), está colocada a partir de três sentidos diferentes: na perspectiva do indivíduo, de um grupo ou classe, ou do conjunto da sociedade. A partir desta diferenciação é possível visualizar, de maneira mais clara, como essas três definições interagem e se influenciam. Então, para Eliot (2011, p. 23), “[...] a cultura de um indivíduo é dependente da cultura de um grupo ou classe, e que a cultura de um grupo ou classe é dependente da cultura do conjunto da sociedade à qual pertence aquele grupo ou classe”.

Para uma compreensão mais ampla em relação ao indivíduo, outra questão importante é a noção de que a cultura vivenciada por ele passa por constantes mudanças e transformações, pessoalmente ou profissionalmente. “Desde que o indivíduo vem ao mundo, os costumes do ambiente em que nasceu moldam suas experiências dos fatos e a sua conduta” (BENEDICT, 1934, p. 15).

Laraia (2002) enfatiza que a cultura condiciona a visão de mundo do homem. Para o autor, “[...] o modo de ver o mundo, as aspirações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura” (LARAIA, 2002, p. 68).

Neste trabalho, destacamos a importância da cultura para discutir as questões da contemporaneidade, a partir da premissa de que a cultura serve como um aglutinador social, que mantém a organização unida ao fornecer a seus membros padrões balizadores de comportamento e um sistema de valores que orientam a ação em várias situações, amenizando os sentimentos de incerteza (BARBOSA, 2002).

2.2 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional tem sido tópico frequente para pesquisas nos últimos anos, sob os mais diversos enfoques teórico-metodológicos.

Russo et al. (2012) apontaram três momentos distintos sobre a história do conceito de cultura organizacional. O primeiro momento teve origem na década de 1970, nos estudos de desenvolvimento organizacional, onde a cultura era trabalhada como instrumento de melhoria nas organizações. O segundo momento teve origem nos anos 1980, para analisar a prevalência das empresas japonesas perante as empresas ocidentais, com várias discussões epistemológicas na busca de um diferencial de competitividade. Já nos anos 1990, em um terceiro momento, os estudos passaram a compreender a cultura como um ativo intangível das organizações, tornando-se uma variável estratégica.

Schein (1992), autor referência deste trabalho, fez uma explanação sobre o conceito de “cultura organizacional” e suas influências no comportamento corporativo. A cultura seria, então, vista como um fenômeno social abstrato e empiricamente construído, baseado em normas, em valores e em padrões de comportamento.

Segundo Schein (2009), o conceito formal de “cultura” ocorre a partir de quatro elementos. O primeiro é a estabilidade cultural, que consiste na ideia de inércia e de mudança gradativa, ou seja, a cultura é um sistema que não muda facilmente de características. O segundo elemento é a profundidade, que se associa ao que é inconsciente ao grupo e não somente ao que é manifestado e observável. Em seguida, tem-se a extensão, que define cultura como algo global em uma organização, ou que é compartilhado pela totalidade das pessoas que compõem um determinado grupo e, por fim, a padronização, que diz respeito à ordem e à sensação de igualdade entre os indivíduos.

Alguns autores, como Schein (2009), Goffee e Jones (1998) e Cameron e Quinn (2006) argumentam que aspectos ambientais, como mudanças no mercado, fatores conjunturais e políticos, alterações no comportamento dos consumidores e surgimento de novos concorrentes podem interferir, significativamente, na cultura das organizações (SCHEIN, 2009).

O segmento de saúde, onde atuam as operadoras, incluindo as cooperativas médicas, vem sendo altamente impactado pela velocidade das mudanças, pela concorrência, bem como pelos ajustes nos modelos de gestão e pelas regulamentações impostas pela Agência Nacional de Saúde (ANS), fazendo com que a organização, aqui estudada, tenha focado, enquanto sua estratégia de gestão, no fortalecimento de sua cultura organizacional, “ cortesia com resultado”, em prol de sua perpetuidade e sua solidez perante o mercado, visto a diminuição crescente deste. Para Schein (2001), quando o empreendimento leva a sua cultura em consideração, é possível antecipar-se às consequências e promover sua eficácia ou não.

Uma informação importante, relacionada a estar preparado para as mudanças em seu segmento de atuação, por parte das empresas, pode ser visualizada através do número de operadoras de saúde que deixaram de existir no Brasil, na última década, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Operadoras com beneficiários ativos (Brasil 2010 – 2020)

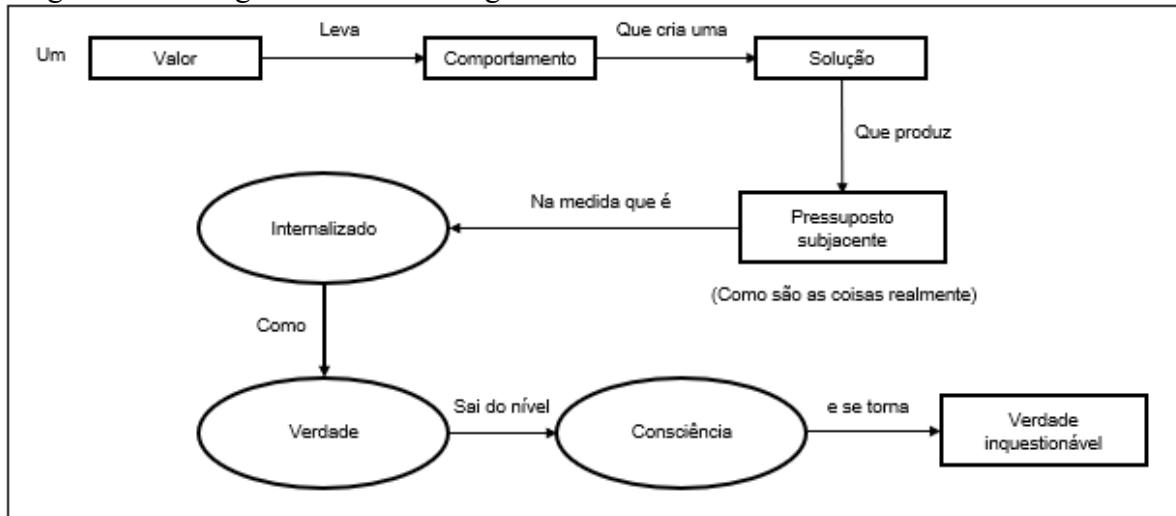
Operadoras com beneficiários ativos (Brasil: 2010-2020)	
Ano	Operadoras médico-hospitalares
Dez/10	1.045
Dez/11	1.015
Dez/12	962
Dez/13	920
Dez/14	874
Dez/15	828
Dez/16	790
Dez/17	766
Dez/18	749
Dez/19	727
Jul/20	717

Fontes: Cadastro de Operadoras/ANS/MS e Sistema de Informações de Beneficiários-SIB/ANS/MS.
Dados atualizados até 07/2020.

É importante destacar também que, apesar da velocidade das mudanças ser cada vez maior, algumas coisas não mudaram nas empresas, tais como a necessidade de aumentar a sua receita e de diminuir os seus custos, de melhorar a qualidade de seus produtos e de seus serviços, além de aumentar sua produtividade e de tornarem-se mais eficazes e mais eficientes. Qualquer situação de mudança demanda uma reflexão sobre a natureza e o contexto interno das organizações. O processo de consolidação da cultura organizacional e de mudança requer atenção aos detalhes, procedendo-se ao planejamento, o qual consiste na ponderação em torno de todas as implicações das transformações e na definição das medidas necessárias para garantir a sua implementação (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Baseado nas principais idéias de Schein a respeito de cultura organizacional, Marras (2000) desenvolveu um fluxograma para melhor entendimento do construto, consoante Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Fluxograma da cultura organizacional



Fonte: Adaptado pela autora, de Marras (2000, p.299).

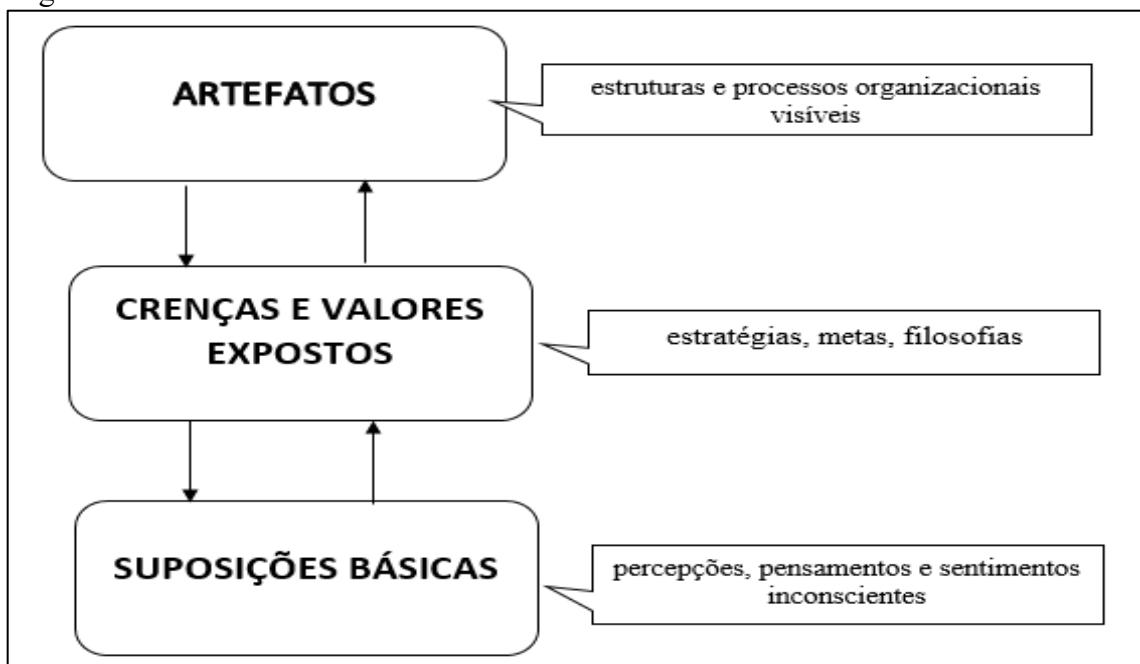
Entende-se, a partir do fluxograma, que a cultura organizacional se forma na medida em que o grupo chega a um consenso, entendendo algo como sendo verdade. Isso gera um comportamento e uma forma de se pensar similar entre os integrantes que, à medida que vão se alinhando a esses padrões do grupo, passam a adotar essas ideias, vindo a difundir tais ideias aos demais membros como sendo uma “verdade compartilhada”.

Schein (1992) defende que não há mudança cultural por si só. O autor explica que, para que haja uma mudança cultural gerenciada, é preciso que alguma mudança, na forma de trabalhar, seja requerida e que traços culturais vigentes não sejam um impeditivo para tal.

Sendo o precursor dos estudos de cultura nas organizações, Schein é um dos autores que mais avançou, conceitual e metodologicamente, na questão da Cultura Organizacional, segundo Fleury e Fischer (1996). Com formação em psicologia e tendo adquirido experiência, como consultor, em grandes empresas, Schein (2009) pôde analisar as relações entre os colaboradores e as suas tomadas de decisão.

Para Schein (2009), conforme Figura 2, a cultura organizacional pode ser aprendida nos seguintes níveis:

Figura 2 – Níveis de cultura



Fonte: Adaptado pela autora, de Schein (2009).

Os artefatos são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (2009, p. 24) os define como: “Estruturas e processos organizacionais visíveis”. Pode se exemplificar, por artefatos culturais, a arquitetura e a linguagem de um ambiente organizacional. Segundo o autor, os artefatos traduzem a expressão da cultura organizacional de uma empresa, porém, à primeira vista, não explicam, por si, os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Podem assim ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, porém podem ser enganadores, na medida em que são difíceis de se interpretar pela maneira correta.

O segundo fator de uma análise de cultura são as crenças e os valores expostos. Schein (2009, p. 24) os define como: “Estratégias, metas, filosofias”. Pode-se afirmar que essas crenças e esses valores expostos são soluções, propostas por líderes, que auxiliam as decisões organizacionais em um nível menos difundido. São manifestos racionais de comportamento, que se apresentam de maneira idealizada. Nesse sentido, as crenças e os valores expostos seriam a etapa de validação ao surgimento das suposições básicas.

Sobre o conceito de suposições básicas, o autor o considera como sendo o de maior importância para a análise das culturas organizacionais. Assim, são, em sua definição: “[...] crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros” (SCHEIN, 2009, p. 24). O autor atribui às suposições básicas toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma empresa, pois daquelas se extraem todos os significados das ações e as percepções do ambiente corporativo em que estão inseridas, que não se apresentam

de maneira formal. Em outras palavras, as suposições básicas seriam valores e crenças abstratos, que emergem ao ambiente cognitivo de todos os membros da organização, traduzindo-se em um conjunto padronizado de percepções e de ações.

Dessa forma, Schein (2009) afirma que as mudanças culturais projetadas precisam ser derivadas de uma avaliação das dimensões culturais da organização, que ateste que alguma suposição básica compartilhada precisa ser alterada para que a organização atinja seus novos objetivos. Dessa forma, os líderes da organização podem traçar planos de ação focados em alterar essas suposições culturais e, assim, observar que o comportamento esperado emerge ou não entre os seus colaboradores.

Para Kotter (2000), a resistência poderá aparecer por diversas situações: medo do novo, pouca valorização em relação ao processo de mudança, incertezas em relação aos resultados esperados, falha na comunicação por parte dos envolvidos no processo, baixo envolvimento dos colaboradores ao processo, fazendo com que ele não entenda o real motivo para que a mudança aconteça. Para o autor, o maior erro cometido pelos gestores no processo de mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização.

Lewin (1951) notou que muitas vezes a mudança persistia apenas durante um curto intervalo de tempo até que as pessoas e as condições revertessem ao seu estado anterior. De acordo com o autor, para que as mudanças sejam bem-sucedidas, as organizações devem seguir três etapas: o descongelamento do status quo, o movimento para uma nova condição e o recongelamento da mudança para torná-la permanente. Apesar de ter sido concebido em 1951, o modelo de Kurt Lewin, denominado de “modelo de mudança organizacional”, ainda é extremamente popular, podendo ser encontrado em diversas versões, enriquecido pela visão de diferentes especialistas do desenvolvimento organizacional.

Para Kotter (2000), a mudança disruptiva acontece nas organizações a partir do estabelecimento de políticas de recompensa e de reconhecimento específicas para os projetos de mudança. Dar o devido crédito aos esforços de funcionários específicos (COLLINS, 2001), acompanhar o processo e avaliar o desempenho, apresentando e criticando os resultados (GARVIN; ROBERTO, 2005) e promover vitórias por meio de recompensas (GAMBOA; CAPUTO; BRESCIANNI, 2004) são fatores que atuam diretamente na motivação do colaborador para exercer a mudança de forma satisfatória.

Schein (2001, p. 37) defende que “[...] não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”. Os elementos culturais, uma vez produto do aprendizado social, vão se estabelecendo à medida que dão resultados positivos. Quando uma organização obtém sucesso,

a cultura praticada é percebida como correta por seus membros e tem-se o desejo de mantê-la. Se a empresa tende ao fracasso, a cultura é vista como errada e surge a necessidade de mudá-la.

Visto que as culturas, assim como as circunstâncias, são diferentes, conclui-se que a cultura mais adequada para uma empresa é aquela que se adapta ao seu ambiente de operação, ao seu tipo de trabalho e aos seus objetivos. Logo, a avaliação da cultura deve, após a identificação de seus elementos, verificar se estes contribuem para o que a empresa pretende realizar ou dificultam o alcance das suas metas (SCHEIN, 2001).

Ao estudar esse tema, percebe-se a cultura organizacional como um instrumento de poder em relação às transformações ocorridas na cooperativa médica, consolidando os seus valores, elementos culturais e estratégias, independente da gestão que venha a assumir seu papel a cada nova eleição. Para Silva e Zanelli (2004), a cultura não é universal e seu desenvolvimento não deve ser minimizado. Schein (2001) afirma que a cultura deve ser analisada como um fenômeno que nos rodeia o tempo todo, sendo constantemente criada por nossas interações com os outros, daí a relevância de se desenvolver a análise do trabalho também com o construto liderança, que possui papel relevante para a consolidação da cultura de uma empresa, bem como de se abordar como essa figura pode trazer resultados eficazes à organização.

2.3 Liderança

O termo “liderar” foi utilizado, pela primeira vez, em 825 d.C. A palavra tem origem inglesa e foi conceituada como o ato de: “[...] conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanejar, atravessar” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2011, p.45). Embora o tema seja foco de muitos estudos, não há uma conclusão universal sobre o conceito de liderança, assim como o comportamento e o estilo do líder (BURNS, 1978; BOWDITCH; BUONO, 2002; ROBBINS, 2005).

Ao longo dos tempos, o conceito de liderança foi se alterando devido às recorrentes mudanças e disseminações de novas ideias aplicadas às organizações. O que antes era sinônimo de chefe, ou gestor, modificou-se para a busca do desenvolvimento organizacional e ramificou-se em diversos conceitos diferentes pelos pesquisadores (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Nesse contexto, pode-se notar que os pesquisadores da área de liderança exploraram as formas como os líderes podem ajudar as equipes, por meio de uma variedade de atividades (MORGESON; DeRUE; KARAM, 2010), entre elas: o coaching (WAGEMAN, 2001; BERG; KARLSEN, 2016); o papel dos líderes na promoção da aprendizagem (WAGEMAN, 2001);

como os líderes gerenciam os ocorridos na organização (MORGESON, 2005; MORGESON; DeRUE, 2006); o papel dos líderes na organização (DRUSKAT; WHEELER, 2003; AARONS et al., 2016); como as teorias tradicionais de liderança e as teorias contemporâneas de liderança operam em uma organização (CHEN et al., 2007; SCHAUBROECK; LAM; CHA, 2007; EISENBEISS, VAN KNIPPENBERG; BOERNER, 2008; ARNOLD et al., 2015; YAHAYA; EBRAHIM, 2016); e como os papéis de liderança são compartilhados nas equipes (PEARCE; SIMS, 2002; HILLER; DAY; VANCE, 2006; CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007; D'INNOCENZO; MATHIEU; KUKENBERGER, 2016).

A liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas (SCHEIN, 2001), no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (KOTTER, 2000), e, por isso, tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica (YUKL, 1989, 2012) quanto na mídia de negócios (SCHREYER, 2010). Segundo Mueller e Mayer (2003), a liderança tem ganhado cada vez mais um papel de destaque nas organizações. Bergamini (1994) e Strapasson (2009) evidenciaram a evolução das teorias sobre liderança no decorrer dos últimos séculos, conforme Quadro 2, o que demonstra uma grande variedade de teorias e abordagens teóricas a respeito da temática.

Quadro 2 – Linha temporal das principais teorias da liderança

Período	Teorias
Clássico	Teoria do Grande Homem
1930 a 1940	Teoria dos Traços
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
Década de 1960	Teorias Contingenciais
Final de 1980 até atualidade	Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança

Fonte: Baseado em Bergamini (1994) e Strapasson (2009).

A primeira teoria que emergiu na tentativa de explicar o construto “liderança” foi denominada de Teoria do Grande Homem. De acordo com Grint (2011), o fascínio pela figura do herói iniciou a busca pelo entendimento das características que definem um líder, marcada pela concepção de que a história retrata os grandes homens e os seus impactos na sociedade (HEIFETZ, 1994).

Thomas Carlyle, precursor da teoria do Grande Homem, igualava a liderança a um tipo de personalidade, ou ainda, ele buscava explicá-la sob uma visão de hereditariedade da transmissão desses conceitos. A visão da liderança em personalidades históricas provou-se ineficaz, quando se tornou claro que muitos dos considerados líderes manifestavam traços de personalidade muito diferentes uns dos outros, citando exemplos como Hitler, Mahatma Gandhi

e Martin Luther King (VAN SETERS; FIELD, 1990). Segundo Covey (2005 apud STEFANO et al., 2006), apesar dos estudos de Carlyle não terem evoluído para a elaboração de uma teoria científica formal, ela foi fundamental para o direcionamento a outras pesquisas que originaram a teoria dos traços.

Stogdill (1948 apud BERGAMINI, 2009), precursor da pesquisa na Teoria dos Traços, afirmou que nesta teoria o destaque é dado para as características pessoais do líder. Os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições, concluindo que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal (BERGAMINI, 2009).

Essa linha de consideração “caiu por terra”, porém, a partir da testagem empírica dessa hipótese, com destaque para os estudos elaborados por Stogdill (1948) e Mann (1959), que revisaram mais de quarenta anos de estudos na área, e comprovaram que tais características podem ser encontradas em pessoas líderes ou não-líderes, não servindo, portanto, como um parâmetro de distinção (STOGDILL, 1948).

Tal estudo, entretanto, não significou a completa desconsideração da importância dos traços pessoais no fenômeno da liderança (STOGDILL, 1974). Lord, De Vader e Alliger (1986) desenvolveram uma meta-análise das pesquisas sobre traços de liderança, e concluíram que os traços, especialmente aqueles de personalidade, são importantes fatores para se predizer a percepção da liderança, ainda que não sejam elementos confiáveis para se medir a eficácia da liderança em si.

Segundo Jesuíno (2005), a partir de estudos iniciados por Kurt Lewin, em 1938, e continuados, depois, por seus pesquisadores, Ronaldo Lippit e Ralph White, em 1939, puderam-se dar continuidade às experiências na área da liderança, que resultaram em teorias que focaram na liderança baseadas nos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Assim, a principal teoria que se refere à liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com peculiaridades de personalidade, aponta três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

A seguir, tem-se uma ideia das principais características de cada um desses estilos de liderança, conforme Jesuíno (2005):

- a) Autocrático: é o líder que determina as diretrizes, sem qualquer envolvimento do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, conforme forem necessárias. Sem o conhecimento prévio do grupo, ele decide

qual a tarefa que cada um deve desempenhar e quem o acompanhará. Esse é um líder dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- b) Democrático: esse líder estimula e assiste o debate das diretrizes pelo grupo. O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder. Quando necessário, o líder democrático passa a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates, a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser, em espírito, um membro indiferenciado do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. Ele é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.
- c) O liberal (*laissez-faire*): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; limita-se apenas em fornecer as informações solicitadas. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Existe absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

A abordagem comportamental, apesar de parecer que se acrescenta à Teoria dos Traços, se diferenciava por oferecer uma lista de estilos ou comportamentos em substituição à lista de traços pessoais anterior. No lugar de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (TOLFO, 2000).

A teoria seguinte, denominada de Teoria Contingencial, trouxe como relevância o avanço das pesquisas na área, pois considera em conjunto as questões dos traços de liderança, do comportamento do líder, da capacidade de influência no liderado e ainda a influência do contexto (VAN SETERS; FIELD, 1990), além de considerar que a ação de liderar é uma característica a ser desenvolvida (PEREIRA et al., 2015).

O modelo da contingência prevê uma relação entre dois estilos de liderança básicos, um orientado à tarefa e outro orientado às relações e ao controle situacional do líder, chamado de favorecimento situacional, que é mensurado pelas variáveis: relação líder-liderado, estrutura da tarefa e poder da posição. Segundo Yukl (2006), essa escola explorou certos aspectos do

contexto em que a liderança ocorre, e que podem alterar a efetividade e o poder de influência dos líderes. Para exercer influência efetivamente sobre um grupo, o líder deveria ser capaz de adaptar seu comportamento às diferentes situações (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Alguns dos aspectos situacionais relevantes desta teoria é a natureza da tarefa a ser realizada, o grau de legitimidade e poder do líder, estabelecido por via de estruturas formais, e o tipo de relacionamento entre ele e os membros do grupo (FIEDLER, 1967). Assim, líderes com altos ou baixos níveis de favorecimento da situação desempenham melhor suas funções, caso sejam orientados à tarefa, enquanto em situações de controle moderado sobre a situação, o estilo orientado às relações é mais eficaz (ASHOUR, 1973). Se o grupo está em alta performance, o líder corresponde ao modelo necessário (*in match*), ao passo que, se ocorrer o contrário, revela-se que o líder está inadequado à situação (*out of match*) (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995).

Enquadra-se na era da contingência também a abordagem do caminho-meta (*path-goal*). Conforme Araújo et al. (2013), o termo caminho-meta é usado em virtude da ênfase da abordagem sobre o modo pelo qual o líder influencia as percepções dos liderados, tanto nas metas de trabalho, quanto nos objetivos pessoais, incluídos os caminhos encontrados para a realização de ambas.

A partir do final da década de 1980, após um período de relativa quietude no campo, deu-se origem à teoria neocarismática, que, segundo Fonseca (2002), tem como foco o carisma pessoal da liderança para influenciar o grupo, passando a ser considerada uma das perspectivas que constituem a escola da “nova liderança” (DAY; ANTONAKIS, 2012).

A teoria, segundo alguns autores, remete a uma volta ao passado por seu enfoque em indivíduos inspiradores (GRINT, 2011), o que causou um grande impacto e desenvolveu as ideias do sociólogo Max Weber (1920/1947), que aplicou originalmente o conceito de carisma aos líderes. Ela se baseia, primeiramente, no estudo de House (1977) e, posteriormente, nos trabalhos de Conger e Kanungo (1987) e Shamir, House e Arthur (1993).

De acordo com esses autores, o carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores a um líder. Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores compartilhados. Dessa forma, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas auxiliaria no estímulo ao engajamento dos seguidores (HOUSE, 1977; SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). Além disso, a grande maioria desses líderes teria uma forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (YUKL, 2006).

O ponto de destaque desta teoria é a apresentação de dois estilos de liderança, a transacional e a transformacional, que constituem a chamada *Full-Range Leadership Theory*, ou Modelo de Extensão Total da Liderança (BASS, B.; BASS R., 2008), que fazem parte da escola da nova liderança, e estão baseadas, primordialmente, no trabalho seminal de Burns (1978).

Para Burns (1978), o líder transacional pode ser entendido como alguém que se relaciona com seus subordinados com base na troca de valores, tais como recompensas por desempenho, ou algo que seja do interesse do seguidor. As relações transacionais apresentam um escopo mais limitado, sendo focadas, então, em interesses de parte a parte, transações que objetivam obter compensações materiais e emocionais ou apoio político (BURNS, 1978).

A teoria da liderança transformacional parte das ideias de Burns e das discussões sobre carisma presentes na literatura, mas centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores (NORTHOUSE, 2010). Para Burns (1978), o líder transformacional é aquele que promove o engajamento com os seguidores de forma a que ambos, líder e liderado, cresçam conjuntamente e atinjam altos níveis de motivação. Segundo Robbins (2005), esta liderança, em especial, considera: a) as características pessoais do líder; b) a realização da tarefa; e c) as necessidades dos liderados.

O líder tende a ser visto frequentemente como o responsável pelo desempenho organizacional – seja ele favorável ou não – ou do setor específico pelo qual está responsável (BASS, 1999; BOWDITCH; BOUNO, 2002). As abordagens que focam no papel do líder como direcionador do processo de liderança contribuem para consolidar essa percepção.

Na primeira década do século XXI, em meio a ondas de ataques terroristas, escândalos corporativos, crises econômicas e desafios socioambientais, a visão da figura do líder evoluiu, fazendo emergir uma nova teoria baseada na filosofia e na psicologia positiva: a teoria da liderança autêntica (YUKL, 2006). Esta é caracterizada pela proximidade e pela relação mais autêntica entre o gestor e a respectiva equipe de liderados, estes gestores têm como alicerce a ética e a transparência, incitam a autoconsciência da equipe, impulsionam uma perspectiva moral e proporcionam um ambiente ético de trabalho (BENDASSOLLI et al. 2014).

A liderança autêntica teve origem com os trabalhos de Kernis, que colocou a autenticidade como fundamental para a autoestima (WONG; CUMMINGS, 2009). Ela surgiu do cruzamento de vários aspectos da liderança, com questões éticas e com o comportamento organizacional positivo (WALUMBWA et al., 2008). Os proponentes da liderança autêntica apontam para o desejo de treinar e desenvolver líderes que proativamente fomentam ambientes positivos e realizam negócios de forma ética e socialmente responsável (LUTHANS; AVOLIO,

2003; MAY et al., 2003; AVOLIO et al., 2004; AVOLIO; GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005).

Além disso, de acordo com a literatura, os quatro principais comportamentos de líderes autênticos são: (a) processamento balanceado de informações; (b) perspectiva moral internalizada; (c) transparência relacional; e (d) autoconhecimento (GARDNER et al., 2005).

O processamento balanceado de informações refere-se à análise objetiva dos dados relevantes, antes de se tomar uma decisão. A perspectiva moral internalizada diz respeito aos padrões morais internos que guiam uma pessoa e que são usados para autorregular o seu comportamento. Já a transparência relacional está ligada à demonstração de autenticidade por meio do compartilhamento de informações e sentimentos apropriados a cada situação, ou seja, evitando mostrar emoções inadequadas. A autoconsciência refere-se à compreensão de suas forças, fraquezas, e da maneira como constrói o sentido de mundo (AVOLIO et al., 2009).

Neste mesmo contexto, desponta a Teoria da Liderança Responsável, cujo modo de exercer liderança está associado à construção de relações sustentáveis com *stakeholders*. Estas relações são alicerçadas na responsabilidade social das organizações, se norteiam pelos valores, ocorrem de forma ética e igualitária, e são caracterizadas pela busca de integração entre várias culturas e interesses (BARRETO et al., 2013).

No ano de 2016 no Fórum Econômico Mundial (FEM), o fundador Klaus Schwab utiliza pela primeira vez o termo Liderança 4.0, a qual comprehende as características fundamentais que a liderança deve possuir, para desenvolver estratégias alusivas as transformações digitais (EMERITUS, 2020).

O modelo tradicional de gestão é composto por traços de um ambiente mais estável, com pensamento linear, cuja mudança tem velocidade mais previsível, em contrapartida na indústria 4.0 é crucial que se tenha um pensamento exponencial, refletindo frequentemente sobre novos modelos relativos a negócios e estratégias até então não utilizadas (SARTORI et al., 2018). Sendo assim, é fundamental o desenvolvimento de habilidades por parte do líder, para se ter uma liderança de sucesso nesta era digital, visto que os modos de exercer a liderança existentes no mercado deixaram de ser considerados sustentáveis (SARTORI et al., 2018).

Os gestores devem compreender este novo momento de transformações digitais, com tecnologias que rapidamente se desenvolvem e outras que se tornam ultrapassadas, e necessita entender também que os liderados são cruciais para as empresas se desenvolverem. Para Emanoelle (2020), com finalidade de conseguir melhores resultados da equipe, é preciso que este líder: mantenha uma boa relação e ambiente saudável; tenha empatia com seus liderados, possuindo a habilidade de se colocar no lugar deles; apresente flexibilidade cognitiva,

para aceitar outras opiniões e para que esteja aberto para novas ideias; possua senso de propósito, entendendo a finalidade do que se quer alcançar; e tenha resiliência para se adaptar as diversas situações.

Esta liderança 4.0 apresenta outro importante desafio que consiste em gerir diferentes gerações, que possuem visão e estratégia distintas referentes a produtos e a era digital. De acordo com Paula (2021) as equipes são formadas de um lado por imigrantes digitais, que são pessoas com conhecimento e interação fraca com meios tecnológicos; e de outro lado por nativos digitais, cujas pessoas detém o domínio da tecnologia.

Deste modo, o líder 4.0 necessita ter uma mudança de mentalidade, para que atue de maneira eficiente (SARTORI et al., 2018). Na atualidade, os profissionais precisam ter habilidade de ver e lidar de forma positiva com o lado humano (IBC, 2019), proporcionando uma liderança humanizada, em que o líder tenha empatia com a equipe, possua inteligência emocional e valorize o autoconhecimento da equipe (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

A partir da descrição das perspectivas sobre a liderança apresentada nesta seção, é possível gerar a ideia de que algumas teorias de liderança podem parecer simplistas, entretanto, cada uma das abordagens descritas tem seu papel no estudo da liderança e entende-se que elas não são excludentes entre si, mas refletem o contexto das organizações e, consequentemente, as inquietações próprias da época em que foram criadas. Considera-se o construto liderança como um produto social e histórico, produzido em sintonia com as atividades que ele apoia (atividades, artefatos materiais, símbolos, etc.), que formam um sistema heterogêneo que evolui ao longo do tempo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A visão da figura do líder está em evolução, se reconfigura, devendo o líder estar totalmente adaptado às atuais exigências do ambiente organizacional, podendo seguir diferentes estilos de liderança frente aos desafios que lhes são apresentados, inclusive considerando as micro e macro mudanças ambientais, visto que cada teoria fornece subsídios para possíveis ajustes de comportamentos. O líder tem papel fundamental sobre a direção e os impactos sobre a empresa, além de contribuir para criar, manter e mudar aspectos culturais através de sua gestão (BARRETO et al., 2013), como veremos no tópico a seguir.

2.4 Liderança e cultura organizacional em uma cooperativa médica

A estrutura de uma empresa pode se formar com base em diferentes fatores, como o tamanho da organização, o sistema técnico, o ambiente, as escolhas estratégicas, o poder e a necessidade entre eficiência e eficácia (HALL, 1997; MINTZBERG, 2003; HREBINIACK,

2006), bem como a partir de uma das diferentes abordagens sobre a cultura que a organização escolheu seguir.

Autores como Tamayo e Gondim (1996) já abordaram as crenças, as estruturas e os modelos de comportamento orientados para a mudança cultural dentro das organizações. Cameron e Quinn (2006) se dedicaram ao diagnóstico da cultura organizacional e como ele se aplica aos processos de mudança nas organizações. Schein (2009) é um dos pesquisadores de maior proeminência no estudo da cultura e da liderança organizacional, com um enfoque mais funcionalista, em pesquisas desenvolvidas na América e na Europa (ENTRIEL; RODRÍGUEZ, 2014). Disso, Schein estuda os artefatos visíveis e invisíveis que estão, de forma consciente e inconsciente, imbricados na cultura organizacional.

Para Schein (2009), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

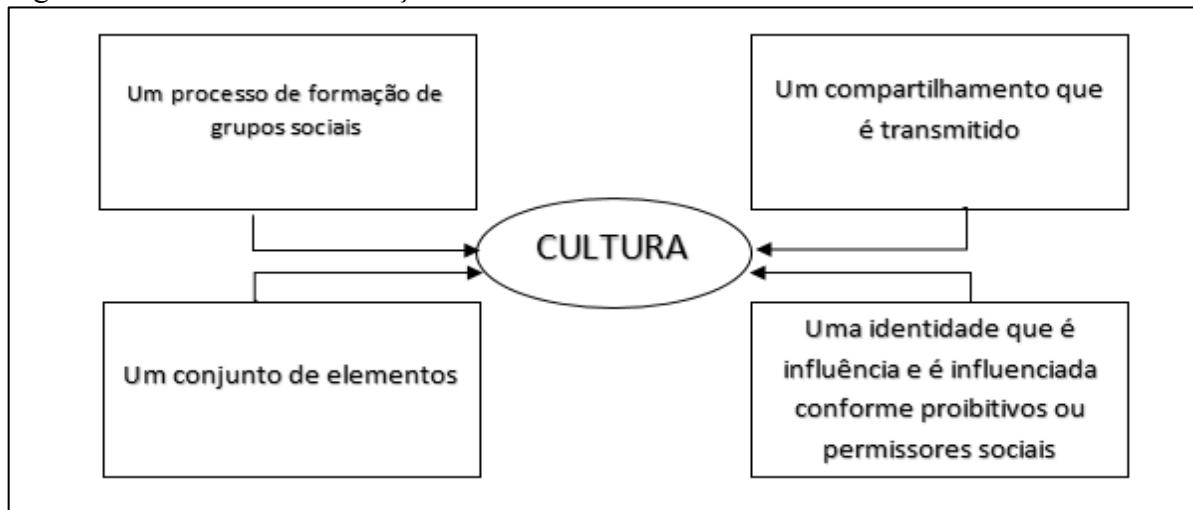
Considerando que esta dissertação foca em uma cooperativa médica que muda de gestão há cada quatro anos, é importante analisar a citação feita por Silva e Vergara (2000, p. 5), que diz “não haver sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que se constroem dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam”. Portanto, a cultura organizacional pode ser vista como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações.

O esforço de entender as culturas, de localizar os traços e as características que as distingam, pode acabar levando a um pensamento equivocado da cultura como algo acabado, fechado e estagnado. Assim, Santos (2006, p. 7) considera que “[...] é sempre fundamental entender os sentidos que uma realidade cultural faz para aqueles que a vivem. De fato, a preocupação em entender isso é uma importante conquista contemporânea. Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam”.

Nessa perspectiva, a cultura acaba por assumir um caráter de “modelos mentais” compartilhados pelos indivíduos de um grupo, ao adotarem determinado comportamento. No entanto, essa definição não contempla por completo a carga semântica que a palavra cultura

carrega consigo. Contudo, é possível, a partir dessa concepção de realidade social, de crenças e conhecimentos de um grupo, verificar algum consenso do panorama de formação de construto cultural (JOHANN et al., 2015), conforme a Figura 3.

Figura 3 – Panorama de formação do construto cultural



Fonte: Adaptado pela autora de Johann et al. (2015).

Segundo Johann et al. (2015), a cultura condiciona o comportamento das pessoas em uma organização, tornando visível que a cultura é um potente gerador de sentidos, tanto organizacional quanto individual, capaz de moldar comportamentos. Para Schein (2009), a essência de uma cultura organizacional está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível compreender com maior facilidade os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

Diversos autores corroboram com a percepção de que deve haver preocupação dos dirigentes em desenvolver valores e padrões em comum. Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Assim, entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem função específica na construção da cultura, mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos empregados, do conteúdo difundido, além de reforçarem uma imagem positiva da organização.

Para alguns autores, a cultura organizacional é vista como uma espécie de exercício de poder da organização sobre os indivíduos, na medida em que visa uma união de grupo “em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente,

conformando o indivíduo às normas estabelecidas e conquistando-lhes a adesão e lealdade” (FREITAS, 1991, p. 82). Segundo Fleury e Fischer (1996, p. 117):

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Assim, espera-se que a liderança seja capaz de dar aos colaboradores um senso de compreensão do que está sendo feito, assim como articulá-los para que possam se comunicar sobre o sentido de seus comportamentos. Em outras palavras, o líder seria uma espécie de “administrador de sentidos”, na medida em que o seu conhecimento sobre as necessidades individuais das pessoas sob seu comando poderia ser utilizado para lhes fornecer um meio de alcançar satisfação e sentimento de identidade (BERGAMINI, 1994).

Para Schein (2009, p. 11), “[...] a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. No entanto, o autor considera que, se a sobrevivência da organização estiver de alguma forma ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é função da liderança, em todos os níveis da organização, reconhecer e fazer algo quanto a essa situação, por isso, cultura e liderança estão, nas suas bases, conceitualmente entrelaçadas (SCHEIN, 2009).

De acordo com Bossidy (2005), um dos elementos que definem uma empresa voltada para a execução se constitui na presença de um líder que conheça bem o seu negócio e o seu pessoal, e tenha capacidade de ser mentor de pessoas que, em alguma situação, possam substituí-lo. Hrebiniak (2006, p. 43) advoga que a liderança “[...] deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, pois é muito mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio de pessoas poderosas.

Gambi et al. (2013) reforçam que uma cultura organizacional adequada também melhora a harmonia interna e o relacionamento entre gerência e equipe, demonstrando uma melhor forma de lidar com o elemento liderança da organização, de modo que a comunicação entre eles aconteça suavemente. É a cultura organizacional que motivará os funcionários a produzir resultados valiosos, sabendo exatamente o que devem fazer, através da comunicação e relacionamento estabelecido (IRANI et al., 2004).

Bossidy (2005) profere que é possível reconhecer sim a cultura das organizações, simplesmente através das atitudes dos seus funcionários, até mesmo em uma simples conversa entre dois deles no corredor da empresa. Mokler e Gartenfeld (2009), por sua vez, defendem o

uso de ferramentas de comunicação organizacional interna, as intranets que, segundo os autores, se implementadas e utilizadas corretamente, oferecem benefícios substanciais que podem contribuir para o sucesso global de uma organização e para as suas estratégias de negócios.

Kotter (2000) explicou que toda organização é um conjunto de coalizão e, para se manter, o líder tem de lidar com essas coalizões e equilibrá-las. A coalizão dominante é aquela na qual ele está, que influencia e mobiliza as pessoas. Dentro dessa visão, a teoria da liderança tem um componente político, embora o líder nunca seja líder de todos e sempre tenha graus diferentes de apoio e resistência.

Enfim, para Schein (2009), a cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais são, de fato, muito concretas. Gerenciar a cultura é uma importante estratégia na execução do processo de mudança, uma vez que ela afeta o comportamento das pessoas e a performance organizacional (HREBINIAK, 2006), e será com o apoio da liderança, que tem o papel de influenciar pessoas, que os objetivos organizacionais serão alcançados (WILLIAMS, 2010).

2.5 Os fatores contingenciais e o contexto da organização

A Teoria da Contingência tem por objetivo explicar sobre os fatores organizacionais que podem vir a interferir nos processos de tomada de decisão das organizações, levando em consideração ambientes incertos e o nível de informações disponível (SOARES; CAVALCANTE; SANTOS, 2019).

Sua origem foi no final da década de 1950 e início da década de 1960, consolidando elevada amplitude de estudo das questões que foram iniciadas pela Escola Sistêmica (OLIVEIRA, 2016), pois, de acordo com Storner e Freeman (1985), a organização é vista como um sistema composto de subsistemas (departamentos, unidades) que se relacionam e interagem para sua sobrevivência. Interações que ocorrem tanto interna quanto externamente, interatuando com ambientes.

Neste mesmo sentido, Chenhall (2003) afirma que, perante a teoria contingencial, as organizações são percebidas como sistemas abertos que precisam readequar constantemente a sua maneira de gestão, a fim de manter ou melhorar seu desempenho.

Para Donaldson (2014, p. 104), “[...] a teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”. Esta afirmação vai de encontro com o pensamento de Taylor, considerado o pai da escola científica, que primava pela racionalização e especialização do operário, e que somente dessa forma, a organização conseguiria atingir os seus objetivos (REED, 2014).

Na concepção de Henri Fayol, os princípios organizacionais foram concebidos para construir uma arquitetura de coordenação e controle que contivesse a descontinuidade. Para evitar a descontinuidade e para desenvolver uma arquitetura de coordenação, Reed (2014) afirma que Fayol defendia que uma organização deveria considerar primeiramente sua estrutura, sua organização formal e amplitude de controle. O autor (2014, p. 68) ainda completa que “[...] a teoria assume que a operacionalização é decorrência automática da lógica do projeto e funciona como instrumento de controle embutido na estrutura formal da organização”.

A teoria contingencial recebe algumas críticas no que se refere à caracterização de uma teoria. Alguns autores a tratam como uma “colcha de retalhos”, porque se apresenta mais como um apanhando de teorias que formam essa abordagem contingencial (GUERRA, 2007; BEUREN; FIORENTIN, 2014). Essa teoria é “marcada pela relatividade, na medida em que para as organizações e teorias de gestão nada pode ser encarado como absoluto” (CAMACHO, 2010, p. 12), isto é, padrões devem ser substituídos por procedimentos sistemáticos de acordo com o ambiente, tecnologia e estratégias.

Na segunda metade do século XX, surgiram os primeiros estudos que formam a base da teoria contingencial. O Quadro 3 apresenta um resumo sobre alguns dos autores e suas contribuições para a formação inicial do paradigma da teoria da contingência.

Quadro 3 – Principais contribuições a respeito da Teoria da Contingência

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES
Woodward (1958)	Realizou o primeiro estudo abordando a administração das organizações.
Burn e Stalker (1961)	Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o estilo administrativo e os resultados apresentados pelas organizações. Identificaram cinco níveis de ambiente das organizações desde o estável ao instável. Consideraram as organizações como sistema mecanicista ou orgânico.
Chandler Jr. (1962)	Analisa as relações entre estratégias e estrutura organizacional, entendendo que a estrutura de uma organização é guiada pelas decisões estratégicas.
Woodward (1965)	Analisa as relações entre tecnologia e estrutura organizacional. O modelo de gestão muda de acordo com o sistema produtivo (produção em pequenos lotes, em massa, contínua).
Lawrence e Lorsch (1967)	Destacam a diferenciação e a integração. A diferenciação relaciona-se com as orientações emocionais e cognitivas dos gestores e entre os gestores. Já a integração diz respeito ao grau de coordenação e cooperação entre diferentes departamentos interdependentes. Adotam o termo Teoria Contingencial.
Perrow (1967)	Aprimorou os estudos de Woodward analisando as interações entre tecnologia e estrutura organizacional. Analisou o nível de variabilidade nas organizações que é dependente do nível de conhecimento dos problemas e dos processos administrativos.
Thompson (1967)	Analisa a interação das questões contingenciais e o comportamento das pessoas nas organizações.
Khandwalla (1972)	Encontrou a associação entre fatores contingenciais e o controle gerencial.
Waterhouse e Tiessen (1978)	A natureza do controle organizacional é dependente do tipo de estrutura organizacional que, por sua vez, depende de tecnologia e do meio ambiente. A implicação é que o sistema de contabilidade gerencial terá de atender às especificações das unidades organizacionais.
Miles e Snow (2003)	Classificaram as organizações em quatro tipos estratégicos, de acordo com a velocidade que mudam seus produtos, processos e domínio do mercado, a saber: <i>defenders, analyzers, prospectors, and reactors</i> .

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Fagundes et al. (2010).

De acordo com o Quadro 3, as pesquisas realizadas que utilizaram essa teoria como referencial procuraram identificar a influência das variáveis contingenciais na organização. Em um sentido amplo, essas contingências representam qualquer variável que modera o efeito de uma característica organizacional no desempenho da organização.

Para Donaldson (2001), isso inclui, por exemplo, o ambiente e a estrutura com Burns e Stalker (1961); a estratégia com Chandler (1962); a tecnologia com Woodward (1965); a diferenciação e a integração com Lawrence e Lorsch (1967), onde foi adotado pela primeira vez o termo “teoria contingencial”; entre outras.

Donaldson (2001) tentou integrar as diversas abordagens contingenciais no que foi denominado de *Neo-Contingency Theory*. Essa teoria representa uma evolução da teoria da contingência (MCKINLEY; MONE, 2003), e o seu paradigma aborda como pontos centrais o funcionalismo adaptativo, o modelo da adequação da contingência e o método comparativo.

Para Beuren e Fiorentin (2014), a abordagem contingencial almeja entender e racionalizar a maneira como cada empresa funciona, levando em conta as diferentes condições do ambiente em que estão inseridas e que traduzem sua estrutura, estratégia e processos internos.

Na utilização da Teoria da Contingência surge o conceito de fatores contingenciais. Os fatores contingenciais são a chave para determinar o sistema mais adequado a ser seguido, e que irá contribuir para o desempenho da empresa (CAMACHO, 2010).

Souza et al. (2013) estudaram cinco fatores relacionados a essa teoria, sendo eles: o ambiente, a estratégia, a tecnologia, a gestão e a estrutura. O primeiro envolve a análise do ambiente onde a empresa está inserida, interconexões entre os vários elementos do ambiente, impacto das mudanças do mercado e concorrência. O segundo envolve a análise da estratégia que está sendo adotada pela empresa, defesa do nicho de mercado, análise de novas ameaças e oportunidades e postura diante de um ambiente competitivo. O terceiro fator comprehende a análise da tecnologia ou dos mecanismos utilizados por outros e das escolhas tecnológicas da empresa. A gestão envolve análise das orientações que as pessoas trazem para o seu ambiente de trabalho, incentivo dos colaboradores e o tipo de relação entre os colaboradores e gestores (autoritário, democrático, etc.). Por fim, no fator de estrutura, analisa-se qual é a estrutura da organização, objetivos que definem a estrutura, porte da empresa e incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.

A partir dessas colocações, Souza et al. (2013) listaram as perguntas-chave que devem ser observadas para análise dos fatores contingenciais, conforme Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Perguntas-chave para análise dos fatores contingenciais

Fator Contingencial	Perguntas-Chave
Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. É simples e estável ou complexo e turbulento? 2. É fácil perceber as interconexões entre os vários elementos do ambiente? 3. Que mudanças estão ocorrendo na economia, no mercado, nas relações sociopolíticas? 4. Qual é a chance de algum desenvolvimento transformar o ambiente todo? 5. Qual o peso que a concorrência e o grau de hostilidade do mercado?
Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa adota uma antiestratégia, apenas reagindo a qualquer mudança que surja? 2. Está a empresa tentando defender um nicho particular? 3. Está a empresa analisando e identificando novas ameaças e oportunidades? 4. Está a empresa adotando uma postura inovadora e proativa procurando novas oportunidades e avaliando as Atividades existentes? 5. É a postura diante do meio ambiente competitiva ou colaborativa?
Tecnologia	<ol style="list-style-type: none"> 1. São os processos usados para transformar recursos são padronizados e rotinados? 2. A tecnologia enriquece operações ou ela é flexível e tem limites abertos? 3. Que escolhas tecnológicas enfrenta a empresa?
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as orientações que as pessoas trazem para o seu trabalho? 2. As pessoas procurando por desafios e envolvimento? 3. Quais são os reais valores e crenças que modelam a cultura e as subculturas empresariais? 4. É a filosofia dominante autoritária ou ela é mais democrática, encorajadora da iniciativa e do empreendimento através da organização? 5. A filosofia ressalta enfoques seguros mais firmes ou ela é inovadora e assume risco?
Estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. É a organização burocrática ou a norma é orgânica? 2. Os objetivos da Organização definem a estrutura da organização? 3. Como pode ser definida a estrutura da organização quanto ao pente? 4. A incerteza impacta na forma como a organização está estruturada?

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Souza et al. (2013).

Camacho (2010) corrobora que os fatores contingenciais podem ser endógenos e exógenos à empresa, e que estes podem influenciar as estratégias e, por conseguinte, uma nova estrutura nas organizações. Para Sobral e Peci (2013, p. 79), os gestores “podem perceber a organização com um todo, composto por partes cuja atividade afeta, de forma interrelacionada, a atividade de toda a organização e, paralelamente, como parte de um sistema maior: o ambiente externo”.

Nesse contexto mundial de pandemia, tornou-se necessária a implementação de estratégias e recomendações já conhecidas, em função de outras experiências, para uma atuação efetiva em emergências dessa natureza (SOHRABI et al., 2020). Os efeitos da atual crise da COVID-19 trazem para o estudo um olhar prático e factual de como a cooperativa médica vem se adaptando a uma nova realidade de trabalho, que certamente se estenderá por anos, e que compromete cenários socioeconômicos anteriormente previstos (SILVA, 2020).

A teoria contingencial preceitua que a organização deve se moldar e se adaptar às influências deste ambiente mais instável, sustentado por mudanças tecnológicas, inovadoras e de mercados diferenciados, com o intuito de minimizar os efeitos negativos e maximizar a estrutura da empresa, a fim de obter um maior grau de eficácia e competitividade, visto que as organizações sofrem impactos advindos do ambiente externo em que elas operam (MOURA; CAMARGO; ZANIN, 2017).

Assim, diante de uma determinada situação ambiental, é natural que as empresas reajam com vistas para a eficiência, tendo em vista o êxito de suas operações (MORENO et al., 2016). Neste sentido, na concepção de Guerra (2007), a organização que consegue adequar sua estrutura organizacional a tais fatores terá um desempenho superior aos das organizações que não possuam tal ajuste.

Confirmando esta premissa, Daft (2002, p. 13) descreve que:

[...] a organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e incertezas. A inovação é o centro da teoria da contingência, pois a empresa deve ser flexível o bastante para se adaptar às novas tendências do mercado, e do consumidor.

Logo, as organizações devem buscar incessantemente a melhor forma de reagir às contingências do ambiente em que estão inseridas, já que sua inércia pode ocasionar prejuízos, e reduções do *market share* e da competitividade. Uma organização em um mercado altamente competitivo precisa elaborar as suas estratégias para que os fatores contingenciais possam ser minimizados quando geram resultados negativos, e maximizados quando eles geram valor econômico (DONALDSON, 2001). As ações dos gestores se concentram principalmente no planejamento e direcionamento dos recursos para que a empresa possa transpor as flutuações existentes a cada período de sua existência (CHANDLER, 1962).

A abordagem da teoria contingencial é relevante ao presente estudo, uma vez que a cooperativa médica precisou se adequar, por exemplo, à velocidade da disseminação do novo coronavírus, onde a mesma não possuía um plano de contingência estabelecido e, neste sentido, Alves e Lopes (2019) apontam a relevância de uma comunicação efetiva entre líderes e equipes para responder e transmitir as informações necessárias aos demais colaboradores.

Uma das modalidades desenvolvidas pela cooperativa em questão foi o teletrabalho no setor assistencial, que tem sido utilizado pelas equipes médicas no combate ao coronavírus desde o processo de triagem dos pacientes até as consultas clínicas de modo virtual. Para Hollander e Carr (2020), a telemedicina se revela uma medida eficaz, especialmente para orientação de medidas preventivas, sendo necessário para isto a implementação de uma estrutura, de processos, pessoas, principalmente em hospitais, para que o atendimento aconteça de forma eficiente e eficaz.

Filtrar uma informação provocada por uma contingência é o que faz a empresa decidir a se propor novos caminhos. As contingências ambientais, organizacionais, de tamanho, de tecnologia, estrutura e estratégia e, recentemente, estudos indicam também o “desempenho”

como contingência (CAMACHO, 2010), são benéficas ou não. Entretanto, todas podem gerar informações que impactam de alguma forma o resultado de uma empresa.

Para se manter neste mercado é preciso identificar e avaliar quais são seus fatores contingenciais mais importantes e que influenciam o seu desempenho econômico/financeiro e organizacional, e estabelecer estratégias para que o seu desempenho não seja prejudicado. A Teoria da Contingência pretende compreender a maneira com que cada empresa funciona, considerando as suas singularidades e o contexto em que estão inseridas, e que refletem a sua estrutura, estratégia e processos internos (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

3 A COOPERATIVA MÉDICA: O ESTUDO DE CASO

Em se tratando de estudo de caso, é preciso, antes de iniciar o trabalho de campo, conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização (GODOY et. al., 2006). Assim, as próximas linhas se dedicam à apresentação da história e de características da maior cooperativa de trabalho médico no Brasil, da qual a Unimed Fortaleza é parte integrante.

A fundação da primeira cooperativa médica da Unimed ocorreu na cidade de Santos (São Paulo) no ano de 1967, sendo o presidente do sindicato médico o Dr. Edmundo Castilho, que afirmava não querer a mercantilização, e sim a ética e o respeito aos usuários. Após quase dois anos de funcionamento, a Unimed de Santos obteve reconhecimento do órgão responsável pela regulamentação de cooperativas da época: o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Assim, a partir desta primeira experiência, várias Unimeds foram criadas, e, ao final de 1975, eram mais de 50 em todo o país.

Conforme Moreira (2012), a Cooperativa Unimed possui uma dupla natureza de negócio: de ser uma cooperativa de trabalho médico e uma operadora de plano de saúde dentro de uma mesma estrutura legal e administrativa. Por essa dupla natureza, ela é regulada pela Lei 51 Nº 5.764/71 que versa sobre o ato cooperativo e pela Lei dos Planos de Saúde Nº 9656/98. De acordo com essa lei, as pessoas (no caso, os médicos) constituem uma sociedade, voluntariamente, com o objetivo de prestação de serviços aos associados. Uma vez que não possuem vínculo empregatício, há divisão tanto de sobras quanto de perdas entre os cooperados ao final de cada exercício. O sistema Unimed conta, atualmente, com 345 singulares organizadas em hierarquia em federações, confederações e uma confederação nacional. (UNIMED, 2020).

Nesse sentido, a cooperativa médica escolhida para esta dissertação foi fundada em 9 de janeiro de 1978 por 23 médicos que se uniram por meio do cooperativismo, para integrar o Sistema Nacional Unimed, a maior experiência cooperativista na área da saúde do Brasil. Atualmente, apresenta 287.954 clientes em seu portfólio, incluindo pessoas físicas e jurídicas. Localizada em Fortaleza (CE), a cooperativa concentra seu trabalho no esforço de preservar a saúde e o bem-estar das pessoas, sempre ampliando a estrutura e investindo em tecnologia e na capacitação de seus cooperados e de seus colaboradores.

A Cooperativa é administrada por um Conselho de Administração (CAD) composto de 8 (oito) membros, todos cooperados, eleitos para um mandato de 4 (quatro) anos, que formarão uma Diretoria Executiva constituída por: Presidente, Diretor Administrativo-

Financeiro, Diretor Comercial, Diretor de Provimento de Saúde, Diretor de Recursos Próprios e mais 3 (três) Conselheiros.

A Unimed Fortaleza, atualmente, possui dois órgãos consultivos: o conselho técnico, um colegiado eleito de seis médicos cooperados que tem, entre outras atribuições, supervisionar o adequado cumprimento do estatuto social, do regimento interno e dos demais normativos da cooperativa, por todos os médicos cooperados, incluindo os médicos que exercem cargos na alta gestão da cooperativa. O segundo órgão consultivo é o comitê gestor composto por superintendentes contratados como membros executivos, sendo 4 (quatro) destes membros obrigatoriamente não cooperados. O comitê tem a responsabilidade de auxiliar na gestão da Cooperativa, e respaldar as decisões estratégicas da Diretoria Executiva da organização. Esses executivos compõem atualmente a seguinte distribuição: 1 (um) Superintendente de Planejamento e Gestão Empresarial, 1 (um) Superintendente de Controladoria, 1 (um) Superintendente de Provimento de Saúde, 1 (um) Superintendente de Recursos Próprios, 1 (um) Superintendente de Tecnologia de Informação, 1 (um) Superintendente de Mercado e 1 (um) Superintendente Administrativo-Financeiro. (UNIMED,2020).

Por ser uma cooperativa de trabalho de serviço médico, os médicos são os cooperados, portanto simultaneamente sócios e prestadores de serviços, e muitos deles exercem cargos dos órgãos de governança, como técnicos em áreas específicas, como funcionários, como auditores, como plantonistas de hospitais próprios. No entanto, a grande maioria dos médicos cooperados trabalham de forma autônoma, com liberdade de escolha de ação em clínicas próprias ou hospitais da rede credenciada, recebendo o pagamento proporcional à sua produção correspondente por quantidade e tipo de procedimento (DUARTE, 2001).

Em sua comercialização, referente aos serviços de saúde, esta cooperativa atua por via contratual, entre esta e um contratante de natureza pessoa física ou jurídica, tendo como principais produtos do seu portfólio de serviços: planos de abrangência nacional, estadual e municipal, além de comercializar serviços opcionais de remoção área e terrestre, odontologia e seguro. A cooperativa vem se destacando em prêmios quanto à sua imagem, estando hoje entre as cinco melhores empresas para se trabalhar, prêmio GPTW (*Great Place to Work*) em 2019. (UNIMED,2020).

O Quadro 5, extraído do sítio de internet da Unimed Fortaleza, ilustra a identidade organizacional da cooperativa, atualizada em 2018 e que será finalizada em 2022, momento de renovação da diretoria que acontece a cada quatro anos. De acordo com Terentim e Gonçalves (2020), é preciso que as organizações em um ambiente complexo planejem as suas estratégias

dando a devida importância aos dados do passado e aos conhecimentos que possuem, mas também reconhecer que eles, sozinhos, são incompletos e insuficientes para alcançar sua visão e seus objetivos estratégicos.

Quadro 5 – Identidade organizacional da cooperativa médica

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	
MISSÃO	Prover soluções em atenção integral à saúde, assegurando a satisfação dos clientes, colaboradores e a valorização do médico cooperado, com sustentabilidade;
VISÃO	Tornar a Unimed Fortaleza a melhor Unimed de grande porte do Brasil até 2022;
VALORES	Segurança, respeito, cortesia e agilidade.

Fonte: Relatório de Gestão (2020).

Na cooperativa pesquisada, o modelo de gestão estratégica utilizado em 2018 foi baseado na metodologia de “Gerenciamento pelas Diretrizes” (GPD). O mapa para o período 2018-2022 traduz a estratégia formulada com base em um conjunto de diretrizes distribuídas em quatro temas: Cooperados, Colaboradores, Clientes e Financeiro, conforme Figura 4.

Figura 4 – Mapa estratégico da cooperativa 2018 – 2022

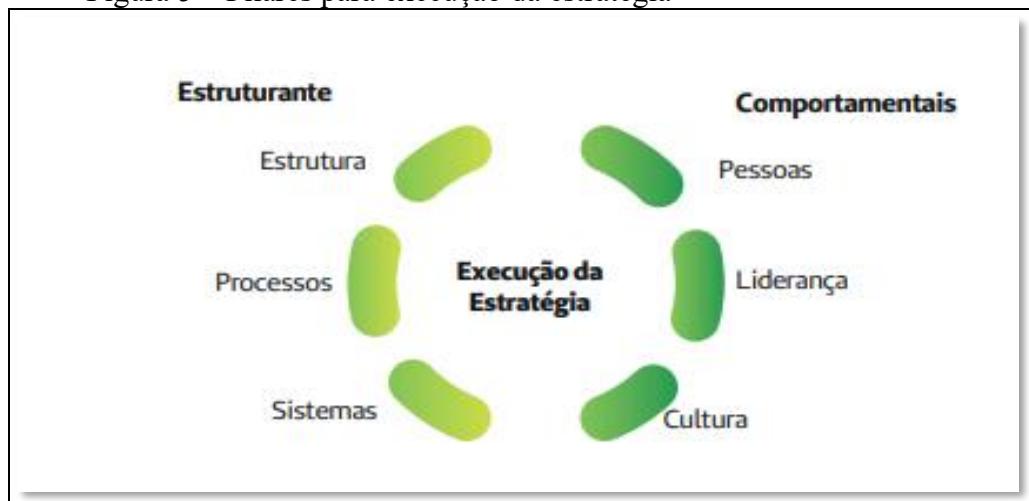


Fonte: Relatório de gestão 2020.

O alicerce do modelo é formado pelos valores organizacionais da cooperativa (sendo eles, segurança, respeito, cortesia e agilidade), a nova cultura de “cortesia com resultado” e os cinco elementos culturais da gestão da mudança organizacional (paixão, colaboração, autonomia, proatividade e objetividade).

Estes fatores compõem os comportamentos esperados por todos os colaboradores e cooperados para que, até 2022, esta organização atinja a sua visão. Para garantir o sucesso da implementação das estratégias da cooperativa médica, foi iniciado em 2018 o aprimoramento dos pilares para a execução estratégica. A ação atuava em dois pilares estruturantes para o processo: o pilar comportamental e o pilar estruturante, conforme a Figura 5.

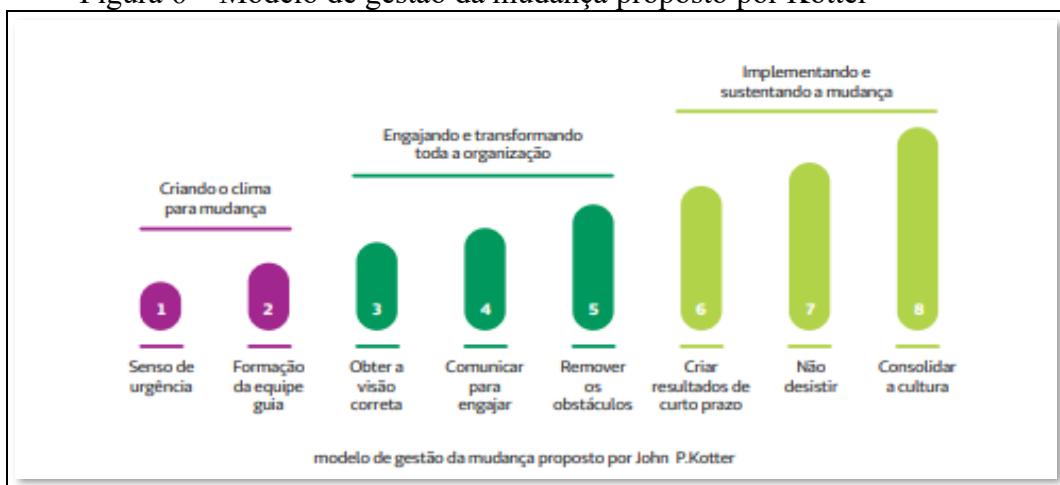
Figura 5 – Pilares para execução da estratégia



Fonte: Relatório de Gestão (2020).

O projeto de mudança da cultura organizacional foi iniciado em agosto de 2018 e finalizado em dezembro de 2019, seguindo o modelo *Change Management* (Gestão da Mudança), de John Kotter - considerado um dos mais bem-sucedidos métodos de mudança organizacional em nível mundial. Com foco no pilar comportamental, a consultoria buscou gerar uma conexão emocional das pessoas com a organização, percorrendo os oito passos da metodologia de Kotter, conforme indicado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo de gestão da mudança proposto por Kotter



Cabe mencionar que, com o objetivo de atuar no “pilar estruturante”, foi iniciado o desdobramento estratégico dos indicadores corporativos (KPIs – *Key Performance Indicators*), por meio da implementação do modelo de gestão de desempenho (PMS - *Performance Management Systems*). Este último consiste em fazer com que todas as gerências ou áreas da cooperativa médica possuam indicadores operacionais de contribuição para o planejamento corporativo (OPIs – *Key Performance Operation*). Enfim, toda a performance da cooperativa é acompanhada em reuniões mensais de avaliação das estratégias (RAEs) das gerências e da alta gestão (superintendentes).

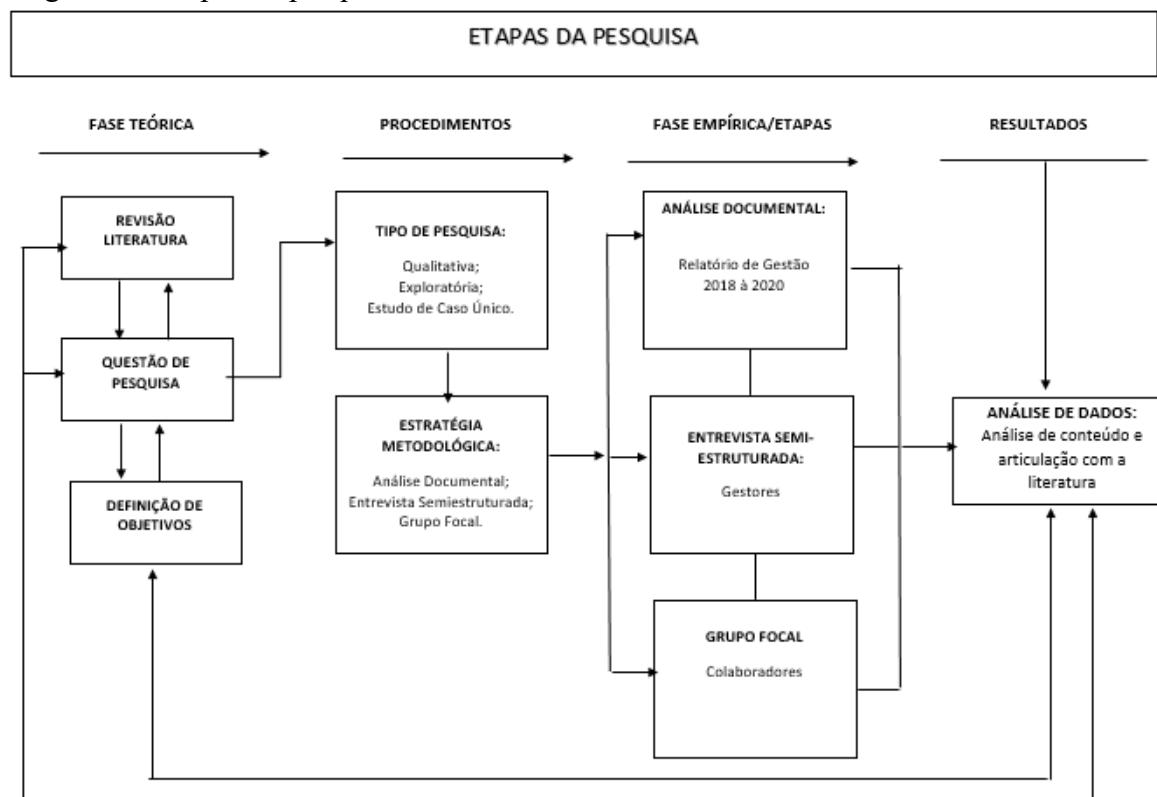
Furlan (2017) argumenta que uma das consequências de um mundo cada vez mais instável e em transformação constante é que o gerenciamento dos indicadores deverá ser feito em tempo real em todos os níveis da organização, tornando-se mais importante prever comportamentos futuros do que analisar comportamentos passados. Percebe-se, portanto, que a empresa valoriza o papel dos líderes na disseminação da cultura organizacional, de tal modo que, por meio deste estudo, será possível avaliar os seus pontos chave e *gaps* no processo de fortalecimento de sua identidade organizacional perante a seus cooperados, colaboradores e sociedade.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Conhecendo a relevância da metodologia para a pesquisa científica, dedica-se, portanto, esta seção para a explanação dos aspectos metodológicos, com os seguintes tópicos: delineamento da pesquisa, coleta de dados que será subdividida em análise documental, entrevista semiestruturada e grupo focal, posteriormente será apresentado o tópico relacionado aos sujeitos da pesquisa, instrumento de pesquisa e análise dos dados.

Segundo Cooper e Schindler (2011), a discussão dos procedimentos metodológicos adotados em um estudo é fundamental para compreender os seus objetivos, e para prover maior clareza à análise dos resultados obtidos. Neste capítulo, descrevem-se as etapas concernentes à condução deste trabalho e como os construtos estão relacionados, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A metodologia definida para a realização desta pesquisa mostrou a necessidade de dividir o trabalho em três etapas. A primeira delas, a fase teórica, concentrou-se na construção do referencial do estudo, com foco nos construtos cultura, liderança e contingências ambientais, delimitando a questão de pesquisa e a definição dos objetivos. Na segunda etapa, foi definida a natureza qualitativa e exploratória desta pesquisa, a condução de um estudo de caso único, bem como a estratégia metodológica de triangulação dos dados, por meio da análise documental, de

entrevistas semiestruturadas com os líderes da cooperativa médica pesquisada e grupos focais com os colaboradores da organização.

O instrumento de pesquisa utilizou-se de um roteiro de entrevista específico para cada estratégia metodológica. Para Cooper e Schindler (2011) a entrevista é uma técnica básica na coleta de dados em pesquisa qualitativa. Será elaborado um para líderes e outro para colaboradores, sendo aplicados individualmente e em grupos focais. A partir das etapas concluídas, será realizado o tratamento analítico dos resultados com base na técnica de análise de conteúdo. Posteriormente, será feita a reflexão e a articulação dos dados encontrados na investigação com a literatura já apresentada, a fim de responder à questão de pesquisa e seus objetivos.

Destarte, a aplicação de técnicas diversificadas busca trazer para a pesquisa maiores subsídios para que se responda o problema da pesquisa, permitindo a triangulação de dados. A triangulação de dados corrobora para a maior confiabilidade dos dados quanto à validação dos resultados (SOUZA; ZIONI, 2003), e enriquece a compreensão do fenômeno, não somente com a análise sob múltiplas perspectivas, mas também propiciando o surgimento de novas ou mais dimensões (CRESWELL; CLARK, 2011).

4.1 Delineamento da pesquisa

O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, exploratória e estudo de caso único pela possibilidade de maior aproximação das relações humanas e seus significados, procurando explorar os fatos presentes, enfatizando não a quantificação ou descrição dos dados recolhidos, mas a importância das informações que podem ser geradas a partir de um olhar cuidadoso e crítico das fontes documentais, entrevistas semiestruturadas com os gestores, bem como o grupo focal que será realizado com os colaboradores.

A escolha da pesquisa qualitativa visa contribuir para uma maior compreensão do fenômeno estudado, a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos (COLLIS; HUSSEY, 2005; GRAY, 2012). De acordo com Godoy et al. (2006), o interesse do pesquisador que escolhe o estudo de caso qualitativo está nos insights, nas descobertas e na interpretação ao invés da verificação de hipóteses como ocorre em pesquisas quantitativas. Assim, os pesquisadores utilizam esse método de abordagem no anseio de compreender uma situação em profundidade, enfatizando o seu significado para os envolvidos na pesquisa. Além disso, a pesquisa é exploratória, porque, segundo Collis e Hussey (2005), procuram-se padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

De acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa busca apresentar explicações teóricas, e pretende constituir-se como um estudo detalhado dos fenômenos, além dos pesquisadores que se utilizam da pesquisa qualitativa possuírem uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, com a finalidade de compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Uma característica cultural considerada na abordagem qualitativa é a singularidade. Schein (2009), um dos principais defensores dessa abordagem, ao definir a cultura como um fenômeno profundo e complexo, acredita que a sua investigação, para desvendar o lado invisível da organização, precisa acontecer em níveis compatíveis de profundidade e de complexidade. Ele afirma que a pesquisa qualitativa pode proporcionar descrições mais ricas e interessantes da cultura organizacional, possuindo, portanto, grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno.

Além dessa definição quanto à abordagem do problema e quanto aos objetivos da investigação, complementa-se a condução da pesquisa com a explicação de dois componentes essenciais para o desenvolvimento do trabalho científico, conforme propõe Creswell (2007): a estratégia de investigação e os métodos específicos. A estratégia de investigação adotada foi o estudo de caso, com o objetivo de estudar a percepção e disseminação da cultura organizacional pela liderança, analisando em paralelo as questões contingenciais.

Segundo Yin (2010), com o estudo de caso, busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Por fim, quanto aos métodos específicos para a coleta de dados, foram definidas três técnicas: grupo focal, entrevista semiestruturada e análise de documentos.

A escolha da organização para a realização da pesquisa deu-se pelo critério de uma instituição sólida em seu segmento de atuação, tendo passado a pouco tempo pela reestruturação e fortalecimento de seus valores organizacionais, bem como instituído uma cultura de cortesia com resultado, fruto de um trabalho desenvolvido pela alta gestão da cooperativa e disseminada para todos os seus colaboradores, em diferentes áreas, espaços físicos e níveis hierárquicos, sendo complementado pelas contingências atuais que permeiam os construtos pesquisados e apresentados na revisão de literatura.

Quanto à coleta e análise dos dados, os tópicos a seguir detalham sobre a unidade de análise, os participantes envolvidos, as técnicas de coleta utilizadas, bem como o instrumento de coleta de dados que serão abordados nos tópicos seguintes.

4.2 Coleta de dados

Considerando a cooperativa médica como a persona do estudo, e reforçando a ideia de Yin (2010), de que o estudo de caso único deve envolver múltiplas fontes de evidências, serão utilizados três métodos específicos para a coleta de dados: análise documental, entrevista semiestruturada e grupo focal no formato presencial.

4.2.1 Análise documental

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental, assim como outros tipos de pesquisa, dispõe-se à produção de novos conhecimentos, buscando a criação de novas formas de compreensão dos fenômenos, e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos.

A Pesquisa Documental ocorreu por meio de busca no site da cooperativa, no link <http://unimedfortaleza.com.br>, referente ao período de 2018 a 2022, do qual foram baixados entre outros documentos os relatórios de gestão e sustentabilidade, estatuto social, atos normativos e identidade organizacional. Já para Gil (2010), pesquisas documentais possuem natureza em documentos cuja fonte é interna à organização, disponíveis em papel ou documento eletrônico, elaborados com finalidades diversas, tais como autorização, comunicação, etc.

O objetivo da análise foi entender o período onde, a partir de uma nova gestão de quatro anos, a cooperativa passa a desenvolver e a priorizar o fortalecimento de sua cultura organizacional, implementando o trabalho de uma consultoria com experiência em uma das mais renomadas metodologias mundiais de mudança organizacional, chamada “Gestão da Mudança”, de John Kotter. Para isso, foram seguidos os oito passos propostos por Kotter, buscando atualizar, alinhar e disseminar uma cultura voltada para a “cortesia com resultado”, advindo da presidência, e permeando toda a cooperativa.

Com relação ao relatório de gestão da cooperativa foi possível fazer uso das informações para contextualizar o cenário inicial quando foi implementada a nova cultura, bem como atualmente a empresa e colaboradores atuam, entendendo os aprendizados e *gaps* que precisam ser fortalecidos e/ou remodelados para a continuidade diante de uma nova gestão que se aproxima em 2022. Calado e Ferreira (2004) afirmam que estudar documentos implica fazê-lo a partir do ponto de vista de quem os produziu, isso requer cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo.

As informações puderam ser acessadas de forma remota pela pesquisadora, o que favoreceu a agilidade das informações no momento atual de pandemia, onde parte dos funcionários da cooperativa estão atuando no formato *home office*. Entendendo que a escolha

dos documentos consiste em delimitar o universo que será investigado, o pesquisador não pode manter o foco apenas no conteúdo, mas deve considerar o contexto, a utilização e a função dos documentos, uma vez que são meios para compreender e decifrar um caso específico de uma história de vida ou de um processo (FLICK, 2009).

Assim, os documentos fornecidos pela cooperativa, e pesquisados pela autora, serão fundamentais para a construção da análise dos resultados, uma vez que substanciarão trechos que, porventura, não sejam mencionados nas entrevistas e fortaleceram a fundamentação e argumentação teórica até o alcance do ponto de saturação.

4.2.2 Entrevista semiestruturada

As entrevistas são consideradas por YIN (2010) como uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, pois “embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluida, não rígida” (H.J RUBIN e RUBIN apud YIN, 2010, p.133). Em geral, são consideradas como fontes de evidências porque a maior parte delas trata sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais (YIN, 2010).

O roteiro semiestruturado para as entrevistas delineadas foi direcionado aos líderes da cooperativa. Barros e Lehfeld (2007) afirmam que esse tipo de entrevista permite que o pesquisador possa, por meio da conversação, obter os dados a serem utilizados na análise de forma relevante para elucidar o problema de pesquisa proposto.

O roteiro que será apresentado terá perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, concedendo à entrevistadora a liberdade de acrescentar perguntas que venham aumentar o seu conhecimento quanto aos assuntos abordados na pesquisa. Tal recurso metodológico permitirá maior aproximação quanto à compreensão do perfil proveniente da alta gestão na cooperativa pesquisada, sendo possível obter informações mais ricas e detalhadas acerca do problema pesquisado.

As entrevistas foram realizadas no último trimestre de 2021 e início de 2022, com nove gerentes da cooperativa, de forma presencial e em seu local de trabalho, com data e horário previamente agendados, mediante termo de consentimento da empresa. A justificativa para a escolha da persona gerente encontra-se no tópico 4.3 (sujeitos da pesquisa).

O gerente foi convidado de forma presencial pela pesquisadora e posteriormente por meio de comunicação interna através de e-mail. No momento da entrevista foi utilizado um gravador de áudio de um aparelho celular, com autorização das partes, em sala previamente

agendada, com tempo médio de gravação de 35 minutos. O modelo de entrevista aplicado encontra-se no apêndice A do estudo.

Ao final das entrevistas foram feitas as transcrições para a categorização e análises dos dados com o objetivo de responder aos objetivos específicos desta pesquisa, fortalecendo a base de dados necessária para a sua fundamentação.

4.2.3 Grupo focal

Como este estudo envolve a perspectiva “cultura e liderança” em uma cooperativa médica, percebeu-se que seria de suma importância para a sua condução, incorporar também a visão dos colaboradores que fazem parte desta organização, entendendo a possibilidade de que podem emergir diferentes percepções a respeito do tema, o que poderia criar um contraponto à visão da alta gestão. Assim, surgiu a necessidade de realização de grupos focais com diferentes colaboradores, de diferentes áreas, cargos e tempos de empresa, considerando que os objetivos do pesquisador e dos participantes precisam ter, pelo menos, um traço em comum que seja relevante para o estudo (SCHIFTER; MONOLESCU, 2000).

Os grupos focais apoiam-se no desenvolvimento de entrevistas grupais, porém, são mais do que apenas entrevistas, cuja preocupação é com as respostas individuais de cada membro do grupo à pergunta de pesquisa. Eles podem ser definidos como reuniões de pessoas em uma dada sessão, na qual o moderador usa técnicas de intervenção em grupo para facilitar a interação entre as pessoas e promover troca de ideias, sentimentos e experiências a respeito de um assunto específico (MORGAN, 1996; SETTE; SANTOS; REIS, 2000; MALHOTRA, 2001; MACLARAN; CATTERALL, 2002; RUEDIGER; RICCIO, 2004).

A aplicação da técnica de grupo focal foi feita com os colaboradores, divididos em três grupos de trabalho, de forma presencial na empresa, para percebermos as discrepâncias e similaridades dos discursos. A prioridade da formação dos grupos foi trazer pessoas heterogêneas em relação a vários aspectos como idade, gênero, tempo de empresa e área de atuação. Esse critério procura refletir as mudanças implementadas no decorrer das mudanças de gestão que acontecem de forma sistemática na cooperativa e de maneira especial a partir de 2018, quando se reforçou a consolidação de uma nova cultura por parte de todos que fazem a organização.

O roteiro de entrevista buscou identificar a percepção dos colaboradores quanto à disseminação da cultura por parte dos líderes da cooperativa, a partir de um roteiro de perguntas semiestruturadas, mas que permitirá que os colaboradores e a própria pesquisadora possam incluir ou complementar perguntas geradas pela discussão da temática com o grupo.

Yin (2010) atenta para o fato de que o investigador deve seguir a sua própria linha de investigação seguindo o protocolo elaborado para o estudo de caso e formular questões de maneira imparcial e que sirvam para atender às necessidades de sua linha de investigação. Com isso, é possível obter insights sobre os assuntos ou eventos abordados e atalhos para a história prévia dessas situações e ajuda na identificação de outras fontes de evidências, quando o entrevistado é bem-informado.

As perguntas seguiram uma ordem de raciocínio que iniciou com definições e conceitos, identificação de práticas culturais na empresa e foi concluída com a percepção deles em relação às vantagens e desvantagens do fortalecimento dessa cultura para a cooperativa. O roteiro teve como objetivo responder os objetivos específicos propostos no estudo apresentado e encontra-se no apêndice B do trabalho.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Como a pesquisa engloba a identificação das percepções dos comportamentos e percepções dos líderes e colaboradores da cooperativa médica, os sujeitos serão divididos em dois tipos diferentes de análise por parte da pesquisadora. Os líderes participarão das entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro desenvolvido previamente, e os colaboradores que aceitarem participar do estudo serão ouvidos por meio da técnica de grupo focal. Yin (2010) afirma que a entrevista é uma das fontes mais importantes de informações no estudo de caso, caracterizada por conversas guiadas ao invés de investigações estruturadas.

O primeiro momento foi feito a partir do contato com as áreas de gestão de pessoas e *compliance*, para solicitar assinatura do termo de consentimento para realização da pesquisa na cooperativa. A partir daí foi feito o momento para planejamento das estratégias e da escolha de cada *cluster* a ser investigado.

É importante ressaltar que, a escolha dos líderes e colaboradores priorizou pessoas de diferentes faixas etárias, escolaridade, gênero e tempo de empresa, de preferência antes e depois de 2018, ano em que assume a nova gestão, em busca da formação de um grupo heterogêneo no perfil e nas percepções perante a cooperativa. Por “líder”, a pesquisadora definiu os profissionais que exercem cargos de direção, superintendência, gerência, coordenação e supervisão. Por “colaboradores”, a autora englobou os cargos técnicos, analíticos, especialistas, administrativos e de atendimento ao cliente.

Quanto à escolha dos líderes, a pesquisadora entrevistou nove gerentes, maior liderança hierárquica, logo após a alta gestão, composta por médicos escolhidos por voto da

categoria médica e superintendentes, profissionais de mercado ligados de forma direta aos diretores.

A escolha dos gerentes se deve ao fato da pesquisadora perceber a limitação do número de superintendentes na organização tendo assim, com os gerentes, um escopo maior de possíveis entrevistados, por área, gênero e tempo na organização, buscando a maior heterogeneidade possível do grupo e podendo analisar o ponto de saturação das entrevistas realizadas, percebendo assim a necessidade de se convidar mais gerentes ou não para participar da pesquisa.

O perfil de cada sujeito participante da entrevista semiestruturada, pode ser visualizado no Quadro 6, onde identifica-se sua idade, gênero, estado civil, escolaridade, formação, tempo na empresa e tempo no cargo atual.

Quadro 6 – Dados sócio demográficos - Gerentes

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS - GERENTES							
	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
E1	47	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	7 anos	4 anos
E2	49	Feminino	Divorciada	Pós-Graduada	Psicóloga	5 anos e 6 meses	5 anos e 6 meses
E3	60	Feminino	Casada	Pós-Graduada	Contadora	30 anos	30 anos
E4	41	Masculino	Solteiro	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses
E5	46	Feminino	Casada	Pós-Graduada	Administrador de Empresas	2 anos e 10 meses	2 anos e 10 meses
E6	34	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Atuário	6 anos	3 anos
E7	28	Masculino	Solteiro	Pós-Graduado	Engenheiro de Produção	6 anos	3 meses
E8	48	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	4 anos	4 anos
E9	38	Feminino	Solteira	Pós-Graduada	Administrador de Empresas	5 anos	3 anos e 5 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A amostra de gerentes entrevistados apresenta uma maior predominância do sexo masculino, independente da área de atuação. A média de idade dos funcionários participantes foi de 43,4 anos de idade. Todos possuem pós-graduação concluída. Outra informação coletada com os participantes foi o tempo de serviço, demonstrando que apenas dois gestores estariam passando pela primeira mudança de gestão, que acontece na cooperativa há cada quatro anos e que um deles já passou por mais de seis mudanças de gestão, permanecendo em seu cargo atual há pelo menos mais de quinze anos na empresa. De toda amostra dos entrevistados é possível perceber também que 44% deles já passaram por promoção interna na organização, ação muito valorizada pela cooperativa e pela área de gestão de pessoas e a média do tempo de empresa dos entrevistados é de 7,5 anos.

Em relação à escolha dos colaboradores, não houve uma escolha de forma hierárquica, e sim, seguiu a premissa de ter nos três grupos focais formados, profissionais que

atuam em diferentes funções, pertencentes a unidades e setores distintos, respeitando também o tempo de atuação na cooperativa, que será de profissionais contratos antes de 2018 e depois de 2018.

Quadro 7 – Dados sócio demográficos - Colaboradores

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS - COLABORADORES							
GRUPO A							
	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
A1	33	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Executiva de Relacionamento	8 anos	6 anos
A2	30	Feminino	Solteira	Superior cursando	Promotora de vendas	1ano	1ano
A3	24	Feminino	Solteira	Superior cursando	Qualificadora	3 meses	3 meses
A4	21	Feminino	Solteira	2º grau completo	Atendente	6 meses	6 meses
A5	26	Masculino	Casado	Superior completo	Analista de dados	3 anos	10 meses
A6	23	Masculino	Solteiro	Superior completo	Administrativo	1ano	1ano
GRUPO B							
	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
B1	20	Feminino	Solteira	Superior cursando	Estagiário	6 meses	6 meses
B2	25	Feminino	Solteira	Superior completo	Advogada	1ano	1ano
B3	39	Feminino	Divorciada	Superior completo	Analista de DP	1ano e 7 meses	1ano e 7 meses
B4	42	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Especialista	2 anos	1mês
B5	28	Masculino	Solteiro	Pós graduação completa	Executivo Comercial	3 anos e 6 meses	3 anos e 6 meses
B6	27	Feminino	Solteira	Superior cursando	Assistente de cadastro	11meses	11meses
GRUPO C							
	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
C1	38	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Analista de RH	2 anos	2 anos
C2	60	Feminino	Casada	Superior completo	Analista	39 anos	5 anos
C3	29	Feminino	Solteira	Superior completo	Promotora de vendas	1mês	1mês
C4	25	Feminino	Solteira	Superior completo	Auxiliar de atendimento	8 meses	8 meses
C5	25	Feminino	Solteira	Superior cursando	Assistente administrativo	1ano	1ano

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação ao grupo focal de colaboradores é possível perceber que a base de colaboradores da cooperativa é composta, em sua maioria, por mulheres, a idade média do grupo foi de 30 anos. Com relação à escolaridade, 41% dos entrevistados possuem nível superior completo, seguido por 29,5% de pessoas que estão cursando uma graduação, 23,5% já possuem pós-graduação completa e apenas 6% da massa concluiu o 2º grau. Percebe-se um maior turnover na equipe de colaboradores, considerando o tempo médio de atuação na empresa de três anos e meio. As áreas que participaram da pesquisa foram as mais variáveis possíveis, no intuito de promovermos a maior heterogeneidade possível nos conhecimentos e percepções de todos os envolvidos.

O primeiro contato com os gerentes e colaboradores do grupo focal foi feito de forma presencial, explicando a relevância do trabalho e importância da participação dos mesmos, para depois formalizarmos nosso encontro através da ferramenta de comunicação interna da empresa, *workchat*, e-mail corporativo, reforçando a seriedade da pesquisa, assim como sua total anonimização dos dados no momento da entrevista semiestruturada e do grupo

focal que os mesmos participariam. Posteriormente, foi agendada data, horário e local na empresa, de acordo com a conveniência do entrevistado, para que a entrevista e grupo focal acontecesse de forma presencial.

As entrevistas, momento conduzido entre a pesquisadora e os gerentes, aconteceram de forma individual, de acordo com a disponibilidade dos participantes, no ambiente de trabalho e com um tempo médio de 35 minutos. Já na condução do grupo focal, a pesquisadora teve a participação de duas bolsistas, previamente escolhidas pela orientadora que apoiaram toda a condução dos três grupos focais formados, com uma média de cinco e meio participantes por grupo e teve duração de 1h e 5min.

Na ocasião foi seguido pela autora o roteiro previamente estruturado que tinha por premissa responder à questão de pesquisa e os objetivos definidos para o estudo. Para que ambos os momentos acontecessem foi solicitado autorização prévia para que esses momentos fossem gravados por meio de smartphones. Assim, as posteriores transcrições puderam ser redigidas de forma literal e sem nenhuma interferência subjetiva por parte da pesquisadora. Em paralelo, os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (disponível no Apêndice C) no intuito de proteger o seu bem-estar. Este termo descreve, de maneira sucinta, os fundamentos e objetivos do estudo e esclarece os benefícios e os riscos envolvidos na pesquisa, assim como as providências que foram tomadas para resguardar o indivíduo.

4.4 Instrumento de pesquisa

Para condução da pesquisa, propõe-se a aplicação de uma abordagem metodológica às entrevistas semiestruturadas e aos grupos focais, sendo esta intitulada como a Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), introduzida por Pinho e Silva (2021). Tal abordagem divide-se em três etapas – introdutória, cognitiva e exploratória –, e baseia-se na captação das percepções e cognições do entrevistado de forma espontânea, por meio de uma entrevista semiestruturada e interativa.

Destaca-se que sua primeira aplicação foi realizada no estudo denominado “Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações”, que se trata de uma tese de doutorado, defendida por Pinho (2009).

A ACR possibilita que o sujeito da pesquisa desenvolva seu discurso de três formas: a) espontaneamente, a partir do conhecimento prévio do entrevistado sobre o fenômeno; b)

direcionada, com base em palavras-chave e frases relacionadas ao fenômeno evidenciadas em fichas; e c) criativa, por meio da escrita livre em papéis em branco.

Na primeira fase, o entrevistador coleta dados relacionados ao perfil do participante, a fim de que o indivíduo possa ser caracterizado. A coleta desses dados pode ser realizada de forma não estruturada, semiestruturada ou estruturada, a depender da relevância desses dados para a pesquisa desenvolvida.

Após a identificação do participante, o entrevistador deve introduzir a segunda etapa da abordagem, denominada de fase cognitiva, que promove o método fenomenológico, permitindo que o entrevistador acesse as cognições do entrevistado em relação ao fenômeno. Esta etapa divide-se em três ciclos:

- a) **Ciclo Espontâneo** – Realizado por meio de um *brainstorming*, a fim de que o sujeito expresse as suas percepções sobre o fenômeno de forma livre, levando o entrevistador a compreender o grau de familiaridade do sujeito com o assunto /fenômeno, o que contribui para a condução da entrevista.
- b) **Ciclo Guiado** – É caracterizado pela capacidade de adaptação, organização e reflexão do sujeito. Neste momento é introduzida a técnica das fichas, e se divide em três partes. Primeiramente, o entrevistador apresenta fichas com palavras-chave ou frases que exploram concepções e ideias a respeito do fenômeno a ser investigado. Destaca-se que o conteúdo das fichas deve estar associado ao fenômeno, a fim de que o entrevistador possa direcionar a pesquisa ao contexto investigado, reduzindo distorções e diminuindo o distanciamento em relação ao fenômeno. Posteriormente, ainda com o auxílio das fichas, solicita-se que o entrevistado ordene-as considerando as suas prioridades, possibilitando que o participante se familiarize e organize as suas ideias, tornando o fenômeno mais acessível e próximo ao sujeito. Por fim, solicita-se que o entrevistado atribua importância aos conceitos presentes nas fichas, levando-o a expressar as suas crenças sobre o fenômeno. Ressalta-se que a utilização da técnica das fichas não implica na aplicação rigorosa e sequencial do Ciclo Guiado, isto é, o pesquisador poderá adotar ou adequar a técnica de acordo com as necessidades do seu planejamento de pesquisa.
- c) **Ciclo Criativo** – É uma técnica de coleta denominada por Técnica da Livre Produção Escrita. Esse ciclo também é desenvolvido em três partes e tem como propósito possibilitar que o entrevistador acesse as cognições do entrevistado

por meio do processo criativo do sujeito. Primeiramente, solicita-se que o entrevistado escreva em papéis em branco suas ideias e concepções sobre o fenômeno investigado, explorando a expressão autônoma e criativa do sujeito. Posteriormente, o entrevistador encoraja o entrevistado a organizar os papéis escritos seguindo seus próprios critérios, de modo que o sujeito sistematize e atribua um sentido ao seu pensamento, levando-o a consolidar e a avaliar mentalmente o fenômeno. Por fim, solicita-se que o sujeito selecione os papéis que são considerados por ele como os principais, fazendo com que o entrevistado explore suas ideias sobre o fenômeno de forma reflexiva e crítica. Assim, esse ciclo caracteriza-se pela predominância da autonomia, criatividade, avaliação analítica e reflexão crítica.

A ACR constituiu-se como uma abordagem de fácil entendimento e aplicação para com os participantes da pesquisa, sendo a mesma utilizada nas entrevistas semiestruturadas, bem como também nos grupos focais.

A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado possa falar mais livremente sobre as questões abordadas, possibilitando ao entrevistador fazer ajustes nas perguntas conforme o ritmo de cada entrevista, uma vez que as perguntas são norteadoras desse tipo de instrumento metodológico e podem sofrer alterações para permitir ao pesquisador alcançar o que se investiga (MINAYO, 2007). Por isso, consideramos ser esta a modalidade mais adequada para ser utilizada com o grupo de líderes.

O roteiro de entrevistas com os gerentes foi dividido em cinco etapas, sendo a primeira para coletar dados demográficos dos participantes e as quatro outras seções para atender aos objetivos específicos do trabalho, com a sustentação da abordagem da ACR, como demonstra o Quadro 8.

Quadro 8 – Roteiro de entrevista com lideranças

ROTEIRO DE ENTREVISTA - LIDERANÇAS				
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Identificação dos dados sócio demográficos	Identificação das contingências ambientais	Ciclo Espontâneo (Brainstorming)	Ciclo Guiado (Técnica das Fichas)	Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)
1. Questionamento sobre dados pessoais: sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.	1. Você vivenciou momentos de mudanças organizacionais na cooperativa? Poderia descrever esses momentos para mim? 2. Qual momento de mudança foi mais marcante para você? 3. Pensando no ambiente externo relacionado à cooperativa, quais fatores externos contingenciais você considera que interferem na gestão da cooperativa? 4. Quais contingências externas você considera como forças e oportunidades de melhoria para a cooperativa?	5. O que vem a sua mente quando você pensa na cultura organizacional da cooperativa?	6. Você poderia me dizer o que você pensa quando mostro as fichas com as palavras processos e estruturas organizacionais? Como você as descreve? 7. Como você define as palavras estratégias, metas, filosofias e valores na cooperativa, conforme as fichas apresentadas? 8. Como você percebe, por meio das fichas, as palavras crenças e sentimentos compartilhados entre trabalhadores e gestores na cooperativa?	10. A partir dos papéis em branco, peço que você escreva as ações ou práticas que você exerce com sua equipe. Utilize cada papel para escrever uma prática ou ação. Você pode ler para mim? 11. Em qual momento ou através de qual prática você acredita que está disseminando a cultura da organização junto à sua equipe? 12. Defina uma ordem de importância para cada prática identificada como disseminadora da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em relação ao roteiro de entrevista utilizado na condução do grupo focal, três grupos, a divisão também contemplou cinco partes, sendo a primeira com informações gerais dos participantes e logo em seguida utilizou-se a abordagem da ACR, procedimento metodológico aplicado por Pinho (2009) e publicado posteriormente por Pinho e Silva (2021), para responder os objetivos do estudo, conforme Quadro 9.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), que busca identificar e compreender, de maneira sistemática, diferentes significados e significantes, além de temas e procedimentos inseridos nos textos. Importante reforçar que nos dois momentos de investigação a pesquisadora conseguiu demonstrar a aplicabilidade da abordagem bem como as adequações feitas em cada roteiro diante de cada público a ser pesquisado.

Quadro 9 – Roteiro do grupo focal com colaboradores

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPO FOCAL COLABORADORES				
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Identificação dos dados sócio demográficos	APLICAÇÃO DA ACR			
	Ciclo Guiado (Técnica das Fichas)	Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)	Ciclo Espontâneo (Brainstorming)	Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)
1. Questionamento sobre dados pessoais: sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.	<p>1. Darei a vocês algumas fichas para vocês analisarem. Discutam o que vocês pensam sobre esses fatores externos à organização.</p> <p>2. Gostaria que vocês escolhessem três fichas como sendo as que vocês consideram mais importantes para a gestão da cooperativa na atualidade.</p>	<p>3. Pensando na cultura da cooperativa, o que é mais marcante para vocês? Discutam inicialmente.</p> <p>4. Estou distribuindo 5 papéis em branco para vocês. Escreva em cada um deles uma característica da cultura organizacional conforme discutiram anteriormente.</p> <p>5. Coloque estas características em ordem de importância e a presente a todos.</p>	<p>6. Quando você pensa no seu líder, o que vem à sua mente? Como você o definiria?</p> <p>7. Como é o seu dia-a-dia de trabalho com seus líderes? Discuta entre vocês.</p>	<p>8. Você pode descrever as práticas que eles utilizam no cotidiano do trabalho? Escreva nestes papéis em branco cada prática utilizada por eles.</p> <p>9. Na visão de vocês, essas práticas desenvolvidas pelos seus líderes fazem com que vocês conheçam a cultura da cooperativa?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ressalta-se que o roteiro de entrevistas buscou explorar diferentes habilidades cognitivas dos entrevistados. Por conseguinte, estes foram estimulados a expressar suas ideias de forma oral (ao responder as perguntas do roteiro de forma espontânea), de maneira escrita (ao escrever suas opiniões papel em branco) e na forma de ordenação das suas ideias (quando atribuíram uma ordem de relevância aos temas apresentados). Após a realização das entrevistas, individuais e dos grupos, todas foram transcritas, organizadas sistematicamente e analisadas, fase que será descrita na próxima seção.

4.5 Análise de dados

Para a análise dos dados levantados nesta pesquisa, decidiu-se utilizar o método de análise de conteúdo qualitativo e dividi-los em categorias com o intuito de analisar a relevância e o significado dos dados pesquisados, para o propósito deste estudo.

As informações coletadas nas entrevistas e no grupo focal passaram pela fase de análise de conteúdo. Esta técnica está relacionada à análise dos diferentes significados e significantes presentes nos textos, assim como dos temas e procedimentos, podendo ser dividida em três etapas:

1. Pré - análise (sistematização das idéias iniciais);

2. Exploração do material (codificação, classificação e categorização do conteúdo);
3. Tratamento, interferência e interpretação (análise crítica e reflexiva do material coletado) (BARDIN, 2011).

Neste trabalho a etapa de pré-análise foi realizada por meio da transcrição das entrevistas individuais que foram gravadas em áudio e para os grupos focais foram utilizados gravação em áudio e material escrito pelos grupos formados. A exploração do material foi feita a partir das análises de categorias, buscando estabelecer uma relação entre a questão da pesquisa, os objetivos - geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro para entrevista semiestruturada e para os grupos focais para que fosse possível definir a codificação e categorização das informações coletadas que posteriormente será apresentada.

Importante reforçar que o uso de análises previamente geradas pelo pesquisador mediante análises prévias dos materiais coletados, possibilitará uma visão mais ampla por parte do pesquisador, o qual é responsável por desenvolver toda metodologia de leitura, separação de conteúdos em dimensões de análise, subdivididas em unidades de registro e unidades de contexto, quando necessário.

Com relação a análise crítica e reflexiva do material coletado que se refere ao tratamento, interferência e interpretação do material, incluindo, inclusive, citações de trechos do material analisado, a fim de ilustrar a interpretação da pesquisadora e os conteúdos identificados no discurso, estes serão melhores apresentados na seção seguinte com a análise dos resultados.

5 DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as informações resultantes da análise das entrevistas e dos grupos focais realizados acerca do fenômeno estudado. A análise foi dividida em cinco subseções, a saber: (i) contextualização da cultura organizacional da cooperativa médica, (ii) percepção dos fatores contingenciais externos e seus impactos na cooperativa; (iii) elementos que constituem a cultura organizacional em uma cooperativa médica; (iv) a percepção dos colaboradores quanto ao tipo de liderança predominante na organização; (v) a percepção das lideranças e colaboradores quanto as práticas utilizadas no dia a dia de trabalho para disseminar a cultura da cooperativa.

5.1. Contextualização da cultura organizacional da cooperativa médica

A partir da análise dos documentos e dados das entrevistas realizadas é possível entender que a cultura organizacional permeia o cotidiano organizacional e esta é construída para lidar com assuntos que se referem à adaptação e à integração da organização, mobilizando aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, que juntos influenciam a capacidade da empresa para encarar desafios (ABREU; ITUASSU; GOULART, 2015).

Assim, procurou-se responder os seguintes questionamentos relacionados a segunda parte do roteiro de entrevista, quais sejam: se os gestores vivenciaram momentos de mudanças organizacionais na cooperativa? e qual momento de mudança foi mais marcante para ele.

A cooperativa médica, objeto deste trabalho, demonstrou a relevância da cultura organizacional instituída a partir de 2018, por meio de sua presidência, como de suma importância para o enfrentamento dos desafios não só no aspecto financeiro, comercial, tecnológico e do judiciário, mas sim percebendo a cultura da Cortesia com Resultado como sendo o diferencial para lidar com a chegada de uma pandemia que poderia interferir na sustentabilidade da organização.

Para a cooperativa que muda a cada quatro anos, o processo de mudança teve que acontecer de forma rápida, mas contínua, com foco na trajetória da organização, consolidando nos colaboradores uma nova proposta de atuação, dando relevância à Cortesia com Resultado, entendendo que se todos internalizarem a proposta o modelo construído continua independente dos gestores que assumam a empresa. Para E3, “*a preocupação é a continuidade da empresa, não só ficar na gestão de quatro anos. Serão quatro anos se preparando para mais quatro, se preparando pra extensão dela, para as novas gestões darem continuidade ao modelo desenvolvido*”. Nery e Neiva (2015) consideram que a frequência e velocidade da mudança

organizacional tornou-se um fenômeno sem precedentes, no qual a mudança se tornou processo contínuo, inerente ao cotidiano organizacional.

Para E8 o processo de mudança fez com que “*os líderes passassem por um processo de mudança de mindset*”, sendo, na visão dos gestores, necessário a mudança de pessoas, contratação de profissionais com valores mais aderentes a nova cultura da empresa, readequação de áreas, as vezes unindo ou separando setores, áreas indo para outras diretorias com foco nas entregas e produtividade. Para E2, “*foi como trocar o pneu do carro com ele andando*”.

Outro aspecto mencionado pelos gestores entrevistados na construção da nova cultura, foi o processo de comunicação massiva com a participação do presidente da cooperativa treinando seus colaboradores na cultura que estava sendo construída por e para todos, sendo para E1 “*o momento mais marcante que viveu na cooperativa*. Schein (2009), alerta que o maior perigo na compreensão da cultura organizacional é o da supersimplificação, pois ela existe em vários “níveis”, não podendo considerar apenas o jeito de fazer as coisas, os ritos e rituais, o clima, o sistema de prêmios, os valores básicos ou outras definições.

Muito embora o processo de comunicação dessa nova cultura estivesse sendo disseminado em todas as áreas da cooperativa, ainda existia o sentimento de que a mudança fazia parte apenas da presidência, informação reforçada em uma das avaliações anuais realizadas pela empresa em parceria com o GPTW, com seus colaboradores. Para E5 “*este foi o momento de trabalhar as lideranças atuando diretamente nos ajustes de comportamentos para que eles também fossem percebidos como agentes de mudanças e isso reverberasse para suas equipes, através de diferentes ações, como por exemplo, o Programa Evoluir criado e desenvolvido com foco nos líderes customizando cada módulo nos elementos da macro mudança da cooperativa*”. De acordo com E7 que passou um tempo fora da cooperativa e retornou em 2017, “*a empresa é outra, os superintendentes, os gerentes são outros. Até o meu gerente tá muito diferente da época que eu convivia com ele*”.

Para E5 “*o modelo de cultura organizacional na cooperativa se fortalece a cada ano, visto a contratação de uma especialista em cultura e diversidade*” e mesmo com a pandemia o trabalho não deixou de acontecer, o que foi o grande medo de E7, pois na visão dele “*com a chegada da pandemia houve um break nas relações que passaram a ficar distantes, perdeu um pouco a integração entre equipes e áreas*”. Alguns gestores relataram que os próprios líderes foram treinados de forma remota e os próprios encontraram formas de interagir com suas equipes e não deixar que a cultura de cortesia com resultado fosse esquecida, pelo contrário, “*tivemos engajamento de todos para que a cultura de Cortesia com Resultado se*

mantivesse sempre viva e continuasse a nortear as ações da empresa envolvendo todos que fazem parte da organização", afinal é a cultura organizacional que garante envolvimento, integração e colaboração das pessoas e desta forma, promove o compartilhamento das informações e de conhecimentos (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017).

Conforme descrito na revisão da literatura, qualquer processo de mudança organizacional planejada depende do apoio dos colaboradores para obter êxito (KIM; HORNUNG; ROUSSEAU, 2011). Diante do modelo implantado pela cooperativa percebe-se a presença do presidente como muito relevante para o sucesso da disseminação desta nova cultura, que precisou passar por mudança organizacional, apoiada por uma consultoria externa que favoreceu o despertar de sentimentos e ações necessárias por parte de todos que compõem a organização.

Na seção a seguir será melhor explorada a percepção dos fatores contingenciais externos pelas lideranças e colaboradores.

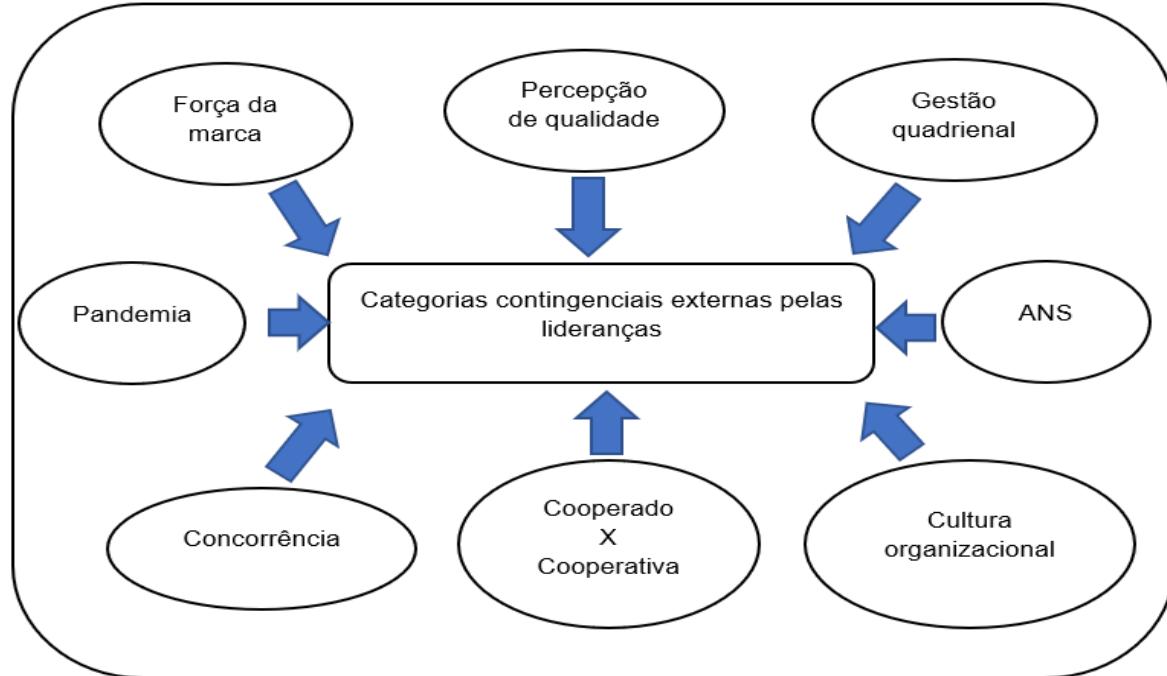
5.2 Percepção dos fatores contingenciais externos pelas lideranças

Esta seção buscou atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa: (i) Analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes; Desta forma, serão analisados os significados que os entrevistados atribuíram ao que seja, nas suas percepções, quais fatores externos contingenciais você considera que interferem na gestão da cooperativa e quais contingências externas você considera como forças e oportunidades de melhoria para a cooperativa, de acordo com a segunda etapa do roteiro de entrevista.

Para Guerreiro *et al.*, 2006, a teoria contingencial parte da premissa básica de que as condições do ambiente causam transformações no interior das organizações e a cooperativa médica que passou por ajustes em sua cultura, redesenhando-se para manter-se competitiva e para adequar-se às contingências, encontrou formas de diferenciação e crescimento em seu segmento de atuação.

Após entrevistas realizadas com os líderes da cooperativa, foram identificadas oito categorias a respeito das contingências externas à organização, sendo elas: força da marca, percepção de qualidade, gestão quadrienal, ANS, pandemia, concorrência, cultura organizacional e cooperado versus cooperativa, conforme Figura 8:

Figura 8 – Categorias relacionadas aos fatores contingenciais externos pelas lideranças



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A primeira categoria definida a partir das entrevistas realizadas foi a **força da marca**, pois para alguns gestores o momento vivenciado pela pandemia e forma que a empresa conduziu o seu trabalho perante os clientes fez com que a empresa se tornasse referência no mercado local e até no cenário nacional. Para E5 “*foi um período muito difícil, pois não se tem livros de como fazer gestão em um momento de guerra, que era como o momento era percebido por todos que fazem a cooperativa*”.

Para Alves e Lopes (2019) a relevância de uma comunicação efetiva entre líderes e equipes para responder e transmitir as informações necessárias aos demais colaboradores é de suma importância, visto que para os gestores da cooperativa a própria cooperativa médica precisou se adequar, por exemplo, “*à velocidade da disseminação do novo coronavírus, onde a mesma não possuía um plano de contingência estabelecido e este foi sendo desenvolvido no decorrer da disseminação do vírus e do aumento da demanda por parte dos clientes, ou seja, a partir da evolução dos números da doença foi necessário os ajustes na rede de atendimento, redimensionamento de leitos, compra e logística para utilização de material, carga horária das equipes, seleção de novos profissionais, entre outras adequações*

.

Mesmo sendo uma cooperativa médica, que segue um modelo estatutário que para E2 “*diminui, em alguns momentos, a velocidade diante de um mercado competitivo*”, é possível afirmar a partir das falas dos gestores, que a estrutura criada, os processos desenhados para atender os clientes, trouxe novamente a marca novamente para o patamar de uma das marcas

mais lembradas pela sociedade. Dois gestores reforçaram que no ano de 2021 a cooperativa recebeu o prêmio de *Top Of Mind*, como a marca mais lembrada quando se trata de plano de saúde no estado, além de ser escolhida como a melhor empresa para trabalhar no Ceará, na categoria de grande porte.

Outra categoria que apareceu a partir do discurso dos gestores foi a de que a cooperativa deve continuar atuando na **percepção de qualidade** por parte dos clientes em relação aos serviços prestados, pois segundo E1, “*a percepção de qualidade é muito importante, pois nós trabalhamos com um produto de ticket mais elevado e a gente precisa entregar mais valor para nosso cliente*”.

De acordo com alguns gestores a cooperativa possui excelente rede credenciada, equipamentos de qualidade, médicos muito bem treinados e capacitados, mas é importante para E4 “*surpreender o cliente com o algo a mais*”. “*Somos uma empresa constituída por donos. Então o esmero pelo cuidado e pela entrega são nosso compromisso com o cliente*”, afirma E3. Já para o entrevistado E7 “*o cliente precisa perceber a diferenciação do serviço prestado que na grande maioria das vezes só é avaliado em situações de dor, doença, sofrimento com ele ou mesmo com um ente querido*”.

O modelo de **gestão quadrienal** também foi relatado pelos gestores como algo que interfere no dia a dia de trabalho de todos, mas principalmente na condução deles que muitas vezes precisam mudar sua estrutura de trabalho para atender uma nova gestão que passa a assumir a cooperativa. Para E2 “*a grande desvantagem do modelo é não ter a mesma velocidade frente aos desafios que o mercado, a concorrência os impõe, precisando muitas vezes aguardar a consolidação de uma nova gestão para que sejam traçadas novas diretrizes estratégicas para busca de resultados muitas vezes não desenhados anteriormente*”.

A agência reguladora das operadoras de planos de saúde, **ANS**, também foi uma categoria amplamente citada nas entrevistas como sendo um fator externo que interfere diretamente na condução de trabalho da cooperativa. O entrevistado E8 afirma que “*durante o período de pandemia houve um momento de incerteza para todas as empresas de saúde e seus respectivos clientes, a agência deliberou mudanças em percentuais de reajustes, formas cobranças diante dos diferentes públicos, sejam eles pessoa física ou jurídica o que ocasionou a necessidade de uma rápida readequação de processos por diferentes áreas, como por exemplo financeiro, comercial, tecnologia da informação, jurídico, atendimento ao cliente, entre outras áreas para atender a regulamentação e consequentemente diminuir os impactos no cliente final da cooperativa*”.

E8 complementa sua fala, ainda, afirmando que a área em que ele atua, financeira, “viveu isso na pele”. Para ele “*o ano de 2020 vinha sendo um ano atípico e a ANS simplesmente da noite pro dia, em trinta dias, determinou que deveríamos suspender o reajuste dos clientes referente ao último trimestre do ano e em janeiro/fevereiro do ano seguinte deveríamos fazer a recomposição dos valores depois da suspensão. Foi tudo de uma hora para outra, estávamos em home office e foi necessário envolver várias áreas ao mesmo tempo e a empresa precisou se adequar rapidamente ao modelo afim de evitar reclamação, NIP por parte do cliente na ponta*”.

A **cultura organizacional**, mesmo sendo um fator interno, foi mencionado por alguns entrevistados como um aspecto muito importante para lidarmos com todas as necessidades externas que estavam se apresentando naquele momento. Para E1, “a cultura fortalecida, todos entendendo a proposta da Cortesia com Resultado, fez com que mesmo distantes, todos os colaboradores estivessem envolvidos em oferecer o seu melhor para nosso cliente em favor da imagem da cooperativa”.

A relação entre **médico cooperado versus médico dono da cooperativa** foi outra categoria que apareceu nas afirmações dos gestores. Para alguns gestores é importante mencionar que a cooperativa possui uma figura com dois papéis que é o cooperado, atuando como médico em busca de produção de trabalho e num outro momento, atuando como dono em busca de resultado financeiro. Segundo E6 “*é um desafio para a operadora de saúde manter a sustentabilidade do negócio e atuar de forma eficiente em relação a entrada e consolidação de outros players de mercado que hoje são mais agressivos em suas ações, por ter uma gestão única onde as decisões não dependem de aprovação de comitês, assembleias, etc*”. E7a complementa fala do gestor anterior dizendo que “*o cooperado tem que ser um agente vendedor da marca da sua empresa, eu acho que ele é uma ótima oportunidade pra gente. É um desafio e uma ótima oportunidade, nós temos o maior vendedor da empresa, muito provavelmente*”.

Conforme identificado na revisão da literatura, para que uma empresa sobreviva, ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra, (ROBBINS el al., 2010). Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário.

Sendo assim, outra categoria que apareceu no discurso dos gestores foi a forma como a cooperativa lida com a **concorrência**. Para E7, “*o pensar fora da caixa acontece muito mais rápido em outras operadoras de saúde, com possibilidade de crescimento inorgânico,*

fusões e aquisições de outras empresas em busca de uma maior competitividade de mercado, do que na nossa cooperativa que pelo modelo estatutário, de gestão que muda a cada quatro anos é mais burocrática, assumindo uma postura mais conservadora diante de decisões rápidas perante o mercado”.

O desenvolvimento e a implementação de estratégias competitivas estão presentes em um conjunto amplo de informações, inclusive aqueles referentes às ações dos concorrentes, posição competitiva, inovação, novas tecnologias, mudanças na demanda, entre outros aspectos (JAYARAM; OKE; PRAJOGO, 2014).

Finalizando as categorias identificadas a partir das falas dos gestores, reforça-se a **pandemia**. Para todos os gestores entrevistados, o momento de pandemia foi de grande aprendizado para todos que fazem a empresa. E3 diz que “*mesmo não estando na linha de frente, sentir muito orgulho em ver a empresa entregar o melhor de todos. Ficamos na retaguarda para apoiar e fazer com que os processos administrativos e financeiros continuassem a acontecer, independente das dificuldades apresentadas*”.

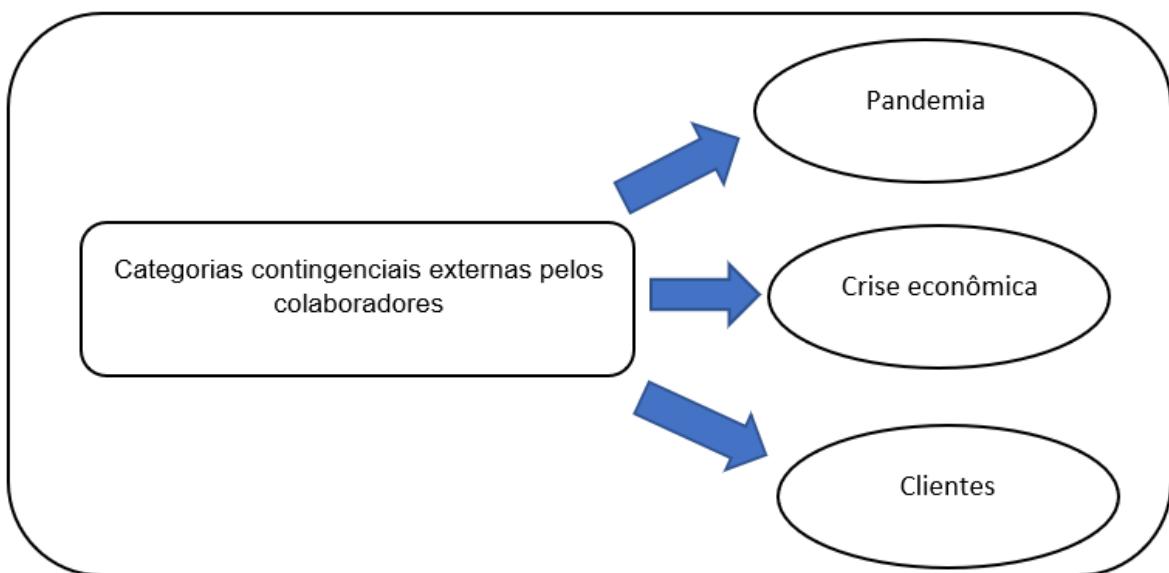
De acordo com E5, “*ao mesmo tempo que a pandemia foi desafiadora, ela foi muito importante a gente passar por isso (silêncio), não que nós já estivéssemos prontos, mas já tinha uma base, que é esse projeto de gestão da mudança e todos os nossos rituais foram fortalecidos, né, pra reforçar esses comportamentos, porque a gente sabia que se tivesse esses comportamentos, a gente ia vencer juntos essa pandemia*”.

Com os relatos feitos pelas lideranças da cooperativa percebe-se que a identificação dos fatores contingenciais são a chave para determinar o sistema mais adequado a ser seguido, e que irá contribuir para o desempenho da empresa (CAMACHO, 2010). Os gestores entrevistados trazem categorias de relevância para se entender a forma como a cooperativa lida com as contingências externas e como ela também lida com questões internas, por exemplo a cultura organizacional e o modelo de gestão quadrienal que interfere internamente, mas também reflete na imagem que a organização quer passar para seus cooperados, colaboradores, *stakeholders* e sociedade de forma geral.

5.2.1 Percepção dos fatores contingencias externos pelos colaboradores

Na busca de responder a segunda parte do roteiro de entrevista que mencionava quais fatores externos são mais importantes para a gestão da cooperativa na atualidade, foi dado a eles fichas com temas, quais sejam, regulamentação, pandemia, crise econômica, clientes, crise na saúde, renovações contratuais, para que em consenso fossem escolhidos os mais relevantes para a cooperativa, na visão dos mesmos, conforme Figura 9.

Figura 9 – Categorias relacionadas aos fatores contingenciais externos pelos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A primeira categoria mencionada foi a **pandemia**. Inicialmente é destacado no discurso dos colaboradores a participação direta da presidência, na pessoa do Dr. Elias, na condução do momento de guerra que estavam vivendo. Para o entrevistado B3, “*a presidência trouxe transparéncia nas divulgações dos números diariamente por meio das mídias digitais, o que impactou toda a sociedade e não somente os clientes da cooperativa que esperavam os vídeos em busca de alguma informação de melhora ou não dos casos de COVID 19 ou mesmo de alguma palavra de esperança diante de um cenário tão difícil e ameaçador para todos*”. Para a maioria dos colaboradores a alta gestão da cooperativa usou uma ferramenta dinâmica e de fácil acesso que possibilitou o contato interpessoal e, principalmente a disseminação das informações entre seus usuários diretos e indiretos fortalecendo cada vez mais a marca da empresa perante a sociedade que está inserida.

Para os participantes do grupo focal B, a empresa cuidou em paralelo muito bem dos seus colaboradores, seja com a possibilidade do trabalho home office para quem não atuava na linha de frente e dos cuidados com a saúde mental dos funcionários que estavam na linha de frente, com o setor da psicologia muito atuante no decorrer do trabalho. De acordo com Sohrabi (2020), esse contexto mundial de pandemia, tornou necessária a implementação de estratégias e recomendações já conhecidas, em função de outras experiências, para uma atuação efetiva em emergências dessa natureza.

O entrevistado C2, que participava do grupo focal C, reforçou em sua fala “*a contratação de muitos profissionais de forma temporária e possibilidade de muitos deles continuarem na empresa, depois de realizar um serviço de qualidade para com os clientes atendidos no hospital da Unimed Fortaleza*”. Outro colaborador afirmou que “*a cooperativa investiu nos seus colaboradores, mesmo sendo um período de incerteza*”. Os participantes do grupo focal B reforçaram em suas falas ações importantes da cooperativa, mesmo na pandemia, como por exemplo, as promoções internas, o foco da área de gestão de pessoas em priorizar as seleções internas e o quanto isso foi importante para o colaborador que sonha em fazer carreira dentro da cooperativa.

Com relação à categoria **cliente**, o grupo focal B afirma que “*o cliente tem que ser visto como centro de tudo, de toda operação de trabalho*”. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58): “Todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”.

Para o colaborador A2, que participou do grupo focal A, “*o cliente é a base da empresa. Sem ele não há empresa, não existe a necessidade de uma operadora de saúde com mais de 4.000 funcionários e 4.500 médicos cooperados, além da rede credenciada e de todo serviço prestado para a carteira de beneficiados*”. Para Kotler e Armstrong (2003) a concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Sendo assim, percebe-se a partir do discurso dos grupos realizados que a relevância dada aos clientes é fundamental para se fortalecer a sustentabilidade de uma empresa, muito embora a **crise econômica**, outra categoria destacada entre os grupos, tenha feito, segundo eles, com que muitos dos beneficiários tenham saído do plano por conta do desemprego que aumentou ou mesmo pelas renovações contratuais que ocasionaram reajustes de contrato mais altos do que o esperado pelas empresas. Para um dos colaboradores é muito importante entender que “*muitos clientes dizem não ter interesse em sair do plano de saúde, entretanto o preço passa a ser inviável para que ele e sua família possam continuar na operadora, tendo muitas vezes que recorrer a planos de saúde mais baratos para pelo menos não depender apenas do SUS*”.

O importante, para o colaborador do grupo focal A, A3 é “*a cooperativa investir na retenção do cliente bom e criar formas de resgatar aquele cliente que saiu não por*

insatisfação com o serviço, mas sim pela impossibilidade de pagar a mensalidade, oferecendo produtos de menor ticket, mas com a qualidade Unimed". Freemantle (1994), afirma que é fundamental compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas do consumidor. Oferecer um atendimento de qualidade proporciona que o cliente, além de voltar a sua empresa, a indique aos amigos, aumentando assim a lista de clientes das empresas, porém, um atendimento de má qualidade pode ocasionar propaganda negativa da organização e consequentemente perdas de clientes.

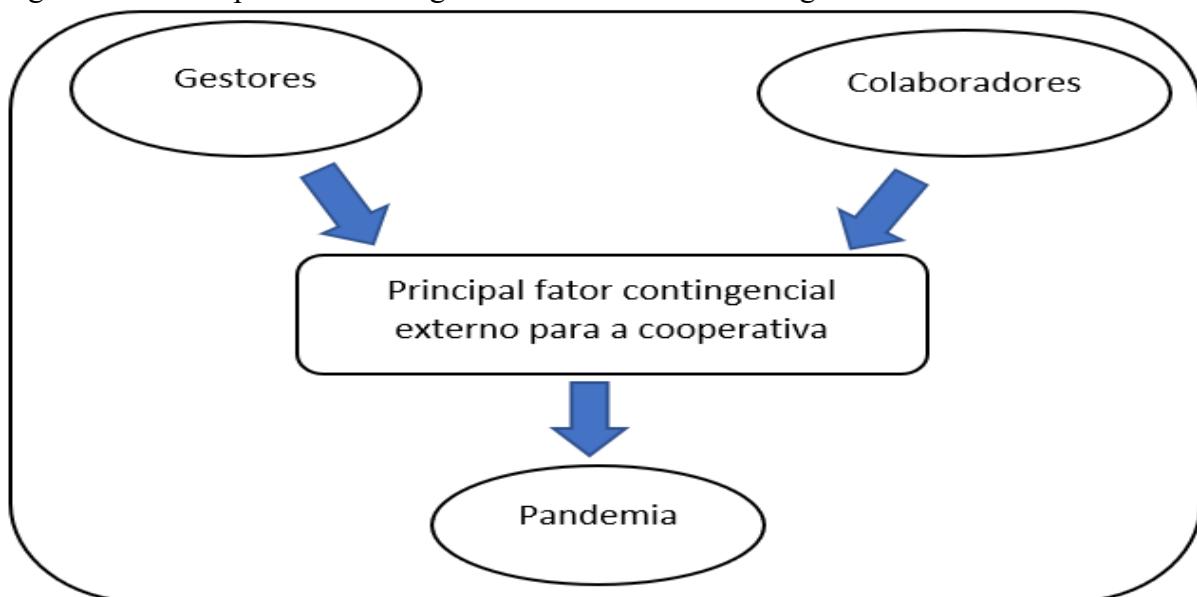
5.2.2 O principal fator externo contingencial na visão de gestores e colaboradores

Ao analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto aos fatores contingenciais externos percebe-se a importância da Teoria da Contingência na construção do arcabouço teórico do estudo, pois a teoria busca compreender a maneira com que cada empresa funciona, considerando as suas singularidades e o contexto em que estão inseridas, e refletem a sua estrutura, estratégia e processos internos (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

É possível enxergar, a partir das entrevistas, sejam elas individuais ou não, o quanto os fatores externos são importantes e podem impactar diretamente na sustentabilidade da cooperativa e como lideranças e colaboradores percebem esses fatores como relevantes na manutenção organizacional.

No decorrer das análises, nota-se nos discursos apresentados a importância de uma categoria entre os grupos, qual seja, **a pandemia**. A pandemia que a cooperativa enfrentou e ainda enfrenta seus impactos em relação a gestão atual, conforme Figura 10. Para Song, Zhou (2020), a pandemia COVID-19 é um evento que ocorre uma vez em um século e que eclodiu em um momento em que as incertezas aumentavam na economia global na virada da segunda década do século 21.

Figura 10 – Principal fator contingencial externo na visão dos gestores e colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Referência para os dois grupos, a **pandemia**, exigiu, segundo os colaboradores a interrupção abrupta das atividades presenciais em março de 2020, fazendo com que a organização tivesse que desenvolver rapidamente ajustes em sua forma de trabalho, de interagir com o cliente, colaboradores, fornecedores, entre outros.

De acordo com o grupo de colaboradores, a empresa orientou que as áreas administrativas que pudessem trabalhar de casa, fizessem isso. Cibia aos gestores, de acordo com o gestor E4 que “*fosse feito uma força tarefa para que todos tivessem acesso aos seus materiais de trabalho, sistemas da empresa, documentos de trabalho e consulta do dia-a-dia, bem como computadores, rede de internet, energia, celular, por meio de uma ajuda de custo financeira monitorada pela área de gestão de pessoas, durante todo o decorrer do ano de 2020 e 2021*”.

Segundo os gestores, embora houvesse uma grande expectativa de retorno à normalidade em 2021, foi visto o início de mais duas ondas de COVID 19 que levou a cooperativa a se reestruturar de forma mais sólida, mediante os aprendizados alcançados anteriormente. Para o gestor E7 “*a cooperativa passou a ter maior agilidade na condução dos processos em prol de um atendimento de excelência junto ao seu cliente, entregando mais serviço mesmo diante das adversidades, com a ampliação de mais leitos no hospital de campanha instalado no próprio hospital da cooperativa, assim como também em relação aos serviços oferecidos em sua rede própria e de parceiros*”.

Para o gestor E5, durante a pandemia, “*os pontos fortes da cooperativa se fortaleceram cada vez mais, como por exemplo a união dos colaboradores que fazem a empresa*

para prestar o melhor serviço, a cultura organizacional cada vez mais fortalecida diante das adversidades, a possibilidade de encarreiramento dos profissionais ativos e os que iniciaram como temporários, bem como o cuidado com os colaboradores que atuavam de forma presencial e remota naquele momento de grandes incertezas”.

Segundo Nicola et al. (2020), a COVID-19 afetou globalmente as comunidades, empresas e organizações, assim como o mercado financeiro e a economia. De acordo com Donaldson (2014), à medida que uma organização cresce, sua estrutura se torna mais complexa, sendo afetada de forma mais intensa pela estratégia e pelo ambiente; e, ao identificar e adequar os desajustes, seu desempenho tende a ser superior.

E8 afirma que a pandemia acelerou uma série de processos internos na cooperativa. “*Foi necessária uma readequação para lidar com o cliente de maneira remota. O controle da inadimplência foi um grande desafio, sendo criado painéis de acompanhamento atuando na retenção e fidelização dos clientes, sendo este um trabalho desenvolvido a várias mãos, envolvendo tecnologia, financeiro, comercial em favor da sustentabilidade financeira da empresa. É no momento do desconforto que o indivíduo cria as melhores soluções*”. Para Maia e Carvalho (2018), qualquer adversidade pode complicar ainda mais o resultado das operadoras de saúde, comprometendo sua estabilidade no mercado.

A partir da conclusão das entrevistas individuais e dos grupos focais, relativas a este tema, fatores contingenciais, foi possível perceber o discurso similar entre os grupos, bem como a importância de se agregar ao estudo temática de contingências externas, fator que tanto impactou na cooperativa, referendando como eles podem vir a interferir nos processos de tomada de decisão das organizações, levando em consideração ambientes incertos e o nível de informações disponível (SOARES; CAVALCANTE; SANTOS, 2019).

5.3 Elementos que constituem a cultura organizacional em uma cooperativa médica

A cultura organizacional molda o comportamento coletivo e impacta na forma de atuação em diferentes tipos de empresas e segmentos. Lopes, Valentim e Fadel (2014) reforçam que a cultura organizacional é importante para qualquer tipo de organização, por ter impacto na maneira como as pessoas cumprem suas estratégias, objetivos e metas organizacionais, propiciando uma percepção da realidade em que a organização está inserida.

A realização das entrevistas com os líderes possibilitou a pesquisadora verificar a percepção dos entrevistados em relação à cultura organizacional da cooperativa. Para Schein (2009), autor referência deste trabalho, a cultura é um padrão de pressupostos básicos

compartilhados, como um meio de resolver os problemas de adaptação externa e de integração interna.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode ser apreendida, vivenciada e compartilhada nas relações diárias de um grupo, a partir de três níveis a saber: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, fazendo com que seja imprescindível sua análise a partir de cada nível antes de ser compreendida, sendo que o maior risco em se trabalhar com a cultura é simplificá-la em excesso e perder várias facetas básicas e importantes.

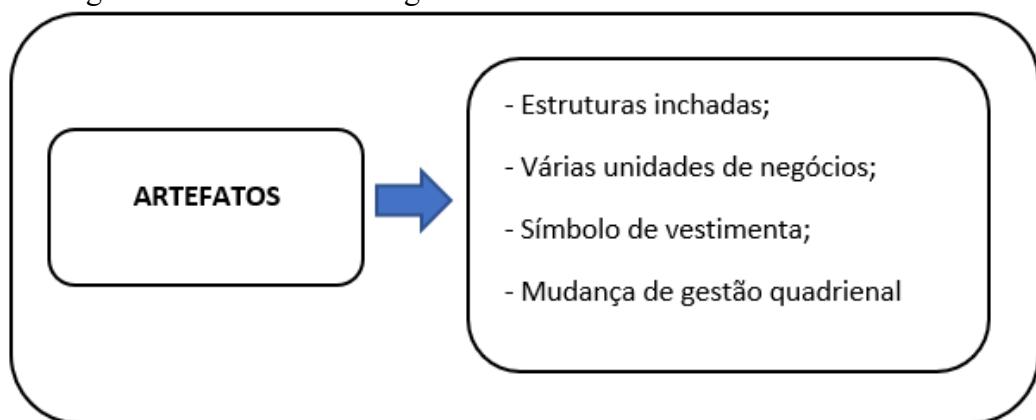
Será a partir desta definição que embasou o roteiro de entrevista com as lideranças a partir do construto cultura que será possível realizar uma melhor análise das categorias em cada nível destacado.

1 Artefatos

Os artefatos são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (2009, p. 24) os define como: “Estruturas e processos organizacionais visíveis”. Pode se exemplificar por artefatos culturais a arquitetura e a linguagem de um ambiente organizacional. Segundo o autor, os artefatos traduzem a expressão da cultura organizacional de uma empresa, porém, à primeira vista, não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Podem assim ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, porém podem ser enganadores, na medida em que são difíceis de interpretar pela maneira correta.

No que se refere ao tópico artefato, discriminaremos algumas categorias da organização pesquisada, conforme Figura 11 a seguir:

Figura11 – Artefatos - categorias identificadas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Através das entrevistas realizadas podemos perceber que as lideranças entendem como primeira categoria apresentada a **estrutura inchada** ou mesmo mal dimensionada no que se refere ao número de colaboradores por áreas. Para E2 “*existe a necessidade de automatizar os processos internos, a possibilidade de fusões entre áreas que desempenham atividades similares, o que promoveria um organograma mais moderno e enxuto possibilitando os crescimentos na organização de forma vertical, mas também de maneira horizontal, trazendo mais oportunidades das os colaboradores que fazem a cooperativa*”.

Outra categoria que veio à tona nas falas dos gestores foram as **várias unidades de negócios** que a cooperativa possui, divididas em sede administrativa, comercial, atendimento, hospital, laboratórios, entre outras unidades. Para os gestores isto dificulta uma maior integração com a maioria das unidades. Para o gestor E9 “*quando se pensa nos setores da cooperativa, embora não se visualize muitas separações entre as áreas, percebe-se um modelo de trabalho que ainda prioriza os “feudos” entre setores e diretorias, o que dificulta a definição de prioridades no desenvolvimento das estratégias, visto que todas as diretorias tem sua necessidade própria, muitas vezes sem estar em consonância com o propósito maior da cooperativa*”.

Outro aspecto importante mencionado pelos gestores, com foco em melhorar a distância entre áreas e colaboradores, foi a criação de um canal de comunicação corporativa, intitulado de “*workplace*”, onde são postadas diariamente ou mesmo várias vezes ao dia, notícias relacionadas a cooperativa, visando a quebrar barreiras na comunicação, além de facilitar o andamento e rapidez no desenvolvimento dos projetos ou ações que estejam acontecendo em qualquer lugar da empresa. De acordo com E7 “*o relevante da ferramenta é permitir que qualquer colaborador, independente do seu cargo, possa postar novidades, comentar, dar likes, curtidas, gerando engajamento de todos os colaboradores que fazem a cooperativa*”.

Ponto que também veio à tona na fala dos gestores foi a padronização de um **símbolo de vestimenta** por parte dos gestores. Embora não exista fardamento para a maioria dos funcionários, no período da pandemia foi dado destaque, segundo E9 “*a uma camisa polo verde, com a logo da cooperativa, utilizada inicialmente só pelos estagiários e com o passar da utilização da camisa por parte do próprio presidente da cooperativa, percebeu-se o valor em estampar o orgulho de vestir algo simples que representava a melhor imagem de todos perante ao público externo da empresa*”.

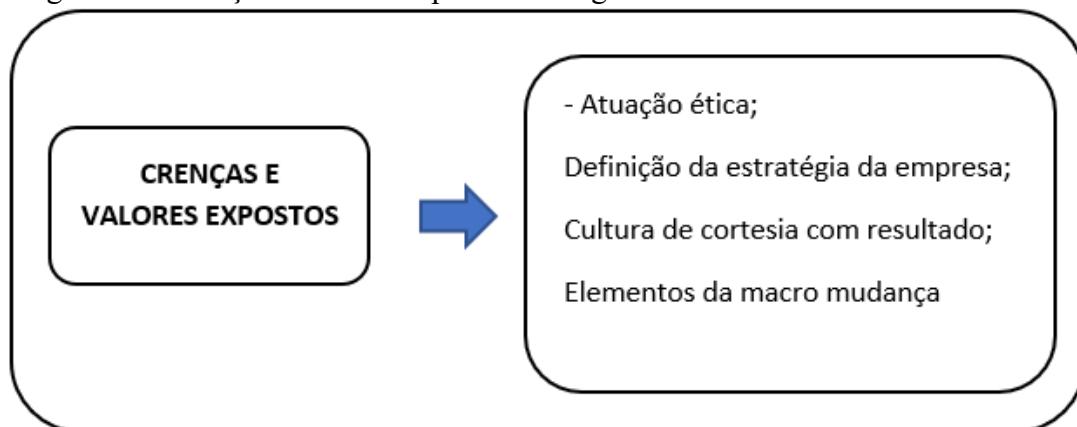
A partir das falas apresentadas pelos gestores, outra categoria trazida foi o **modelo de gestão quadrienal**, ou seja, uma gestão que muda a cada quatro anos e que não pode deixar

o viés político que a envolve, mas que tem tentando com o fortalecimento da cultura organizacional semear um propósito que possa ser seguido por diferentes gestões que assumam a cooperativa, entendendo que a base sólida favorecerá o desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Para E2, “*a possibilidade de mudança de gestão no início do ano me deixa apreensiva, né? Temos que esperar para ver quem vai assumir a nova presidência, quem vem para minha diretoria e só depois iremos saber se a cultura de cortesia com resultado, por exemplo irá se perpetuar*”. O entrevistado E6, complementa dizendo que “*as vezes estamos no meu de um projeto que precisa ser parado pela mudança de gestão, são situações difíceis que precisamos aprender a lidar e continuar motivando nossas equipes*”.

2 Crenças e valores expostos

Segundo Schein (2009), nesse nível, a cultura é apresentada como sendo as percepções comuns entre os seus membros, nas formas de pensar e nos direcionamentos que são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da companhia. Essas crenças e valores são difundidos primeiramente por indivíduos que possuem a influência e o poder necessários para tal e são identificados pelo autor como líderes ou fundadores. Com o tempo, se essas crenças e valores continuam se mostrando efetivas no sucesso da organização em atingir os objetivos almejados, elas se tornam suposições indiscutíveis e trazem conforto aos integrantes do grupo. As principais categorias serão apresentadas, conforme Figura 12.

Figura12 – Crenças e valores expostos - categorias identificadas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A primeira categoria que se faz referência a partir do discurso dos gestores é a forma como a cooperativa médica se preocupa com uma **atuação ética**, respeitando normas e

princípios estabelecidos pelos órgãos competentes, buscando resguardar o interesse, a sustentabilidade da organização. De acordo com E4 “*a empresa é altamente fiscalizada pela agência reguladora e em paralelo a isso temos setores que estão sempre preocupados em trazer lisura aos processos da empresa, seja em relação ao nosso cliente externo, cooperados, colaboradores e fornecedores, como por exemplo a área de auditoria interna, compliance, auditoria médica, entre outras*”.

Outra categoria apresentada nas entrevistas foi a **definição da estratégia da empresa** através do acompanhamento de indicadores estratégicos que segundo E2, “*trouxe para a cooperativa um olhar mais sistêmico no que tange a importância de cada área para o alcance dos resultados esperados favorecendo com isso o engajamento das lideranças*”. Para o gestor entrevistado E5, “*todos que fazem a cooperativa tem em mente a visão da empresa que é tornar a Unimed Fortaleza a melhor Unimed de grande porte do Brasil até 2022*”.

Os gestores reforçam, quase que de forma unânime, que atualmente a empresa possui metas claras, vinculadas a todos os objetivos estratégicos, demonstrada por meio da figura de uma mandala disseminada para os colaboradores que prioriza quatro pontos importantíssimos para a evolução da empresa que é colaborador, cooperado, cliente e o financeiro. “*A estratégia da empresa é uma coisa que já evoluiu bastante na minha visão aqui para Unimed*”, conclui um dos gestores.

A terceira categoria definida a partir do discurso dos gestores foi a cultura de cortesia com resultado. De acordo com E6 “a empresa vive atualmente a cultura da cortesia com resultado”. Segundo os gestores, para que a consolidação do lema fosse bem disseminada, criou-se ferramentas lúdicas para envolver a todos. E5 reforça “a criação dos pins da excelência, que nada mais foi do que botons que fazem alusão aos valores da cooperativa (cortesia, segurança, agilidade e respeito) que deveria ser destinado a funcionários, independente do cargo, que tivessem agido de forma coerente a um dos valores acima mencionados. A premissa para que o “pin” fosse validado pela área de recursos humanos era a de que o colaborador encaminhasse um texto relatando o fato acontecido, o colaborador envolvido, bem como a data da ocorrência para que área de gestão de pessoas pudesse avaliar e validar a entrega do pin mencionado, que deve ser feito pelo líder direto do colaborador, reforçando a atitude com os demais de sua equipe, como forma de fomentar em todos a vontade de conquistar seu boton que ficará exposto em seu crachá como forma de reconhecimento a todos da empresa”.

Outra categoria mencionada pelas lideranças foram os **elementos da macro mudança** que também veio fortalecer a cultura da cooperativa. De acordo com E6 “*o grande*

desafio foi como disseminar tais atitudes com as diferentes lideranças, incluindo o momento de home office que uma parte da empresa precisou se adaptar, por conta da pandemia". E5 complementa a fala informando que "foi criador um programa de desenvolvimento das lideranças pautadas nestes elementos (paixão, colaboração, objetividade, autonomia e proatividade), com foco na teoria e também da prática que deveria ser disseminada pelo líder a sua equipe e depois era feito uma checagem das boas práticas, com possíveis evidências dos treinamentos realizados com suas equipes, por meio de foto, vídeo, envolvendo todos da cooperativa. Para ela o modelo deu super certo e conseguiu atingir seu objetivo de disseminar os elementos culturais da empresa com todos os gestores e estes trouxeram para si a responsabilidade de disseminar a estratégia até a base dos colaboradores".

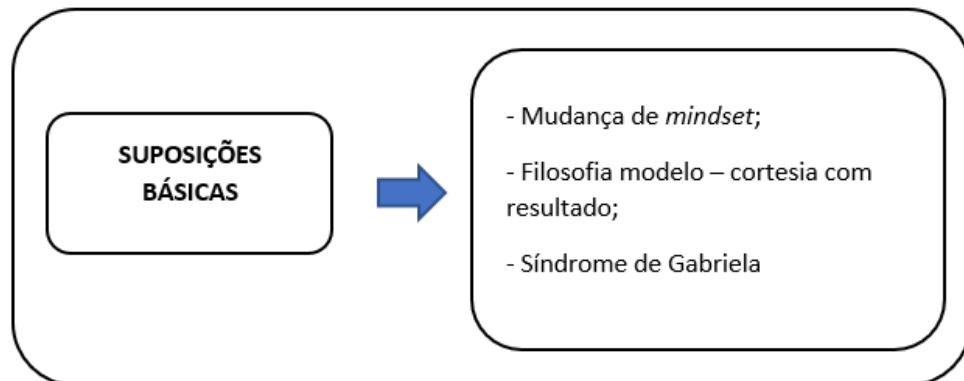
É perceptível o discurso das lideranças em prol do desenvolvimento e do fortalecimento das crenças e dos valores da cooperativa. O que anteriormente ficava muito no comportamento da presidência, segundo alguns depoimentos, passou a ser exercitado pelos gestores com o objetivo de desenvolver cada vez mais uma ideologia organizacional com suas respectivas equipes em prol da sustentabilidade da cooperativa.

3 Suposições básicas

Com relação as suposições básicas, Schein (2009) afirma que elas formam a camada mais profunda da cultura e são extremamente difíceis de mudar. Elas são formadas com o sucesso de determinadas formas e direcionamento no tempo por parte das lideranças em relação a seus colaboradores. Cria-se, com isso, um senso comum relacionado a alguns aspectos de funcionamento da organização que, com o tempo, ficam cada vez mais enraizados.

A partir da Figura 13 serão apresentadas as categorias identificadas nos discursos dos gestores.

Figura13 – Suposições básicas - categorias identificadas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sendo assim, percebe-se pelos relatos das lideranças nas entrevistas, que a primeira categoria de destaque foi a **mudança de mindset dos gestores**. Para E7 “*uma das consequências de tal interpretação foi a necessidade da cooperativa ao longo da gestão, 2018 a 2022, priorizar a mudança de gestores, colaboradores, não afinados a essa nova cultura instituída de cortesia com resultado, com o objetivo de se ter na cooperativa gestores com essa nova mentalidade em prol do modelo de cultura que estava sendo instituído*”.

As suposições básicas por serem o nível mais profundo da cultura organizacional, demonstrou a partir das entrevistas realizadas com os gestores outra categoria relevante, qual seja a **filosofia do modelo de cortesia com resultado**. Segundo os gestores como a cooperativa irá passar por uma mudança de gestão, eles querem saber se a nova diretoria continuará com o modelo de cultura instituído, por entender que ele trouxe muitos benefícios para a cooperativa. Para as lideranças existe um sentimento de incerteza e dúvida diante do novo cenário de gestão. De acordo com o entrevistado E1, “*como haverá mudança nessa presidência, eu acredito que pra que esses valores virem realmente crenças é preciso de um período maior de maturação da filosofia, inclusive de um período pós mudança de presidência*”.

A terceira categoria que apareceu nas entrevistas com os gestores foi denominado de **síndrome de Gabriela**. De acordo com E9 “*a síndrome de Gabriela que ocorre na empresa reforça o discurso de colaboradores e gestores com a idéia de que um problema sempre foi assim e vai morrer assim, fazendo com que as pessoas se acostumem a conviver com problemas, sem pensar fora da caixa e exercitar diferentes alternativas para a solução de uma demanda*”. Para o entrevistado E7 “*a empresa reforçou por muito tempo que seus colaboradores assumissem uma postura de complacência diante das mudanças e desafios que precisam ser enfrentados por todos da empresa*”. Tal afirmação reforça a afirmação de Kunsch (2003), que diz que a personalidade da organização é a sua identidade corporativa e os elementos que a caracteriza. São aspectos tangíveis que refletem a sua imagem, o conjunto de todos os seus atributos, sua comunicação e sua expressão.

Assim, a cultura vigente permite a adequação e compartilhamento, pelos funcionários, ao conjunto de normas, crenças e valores, códigos formais, bem como às regras não escritas, mas que são perceptíveis na empresa.

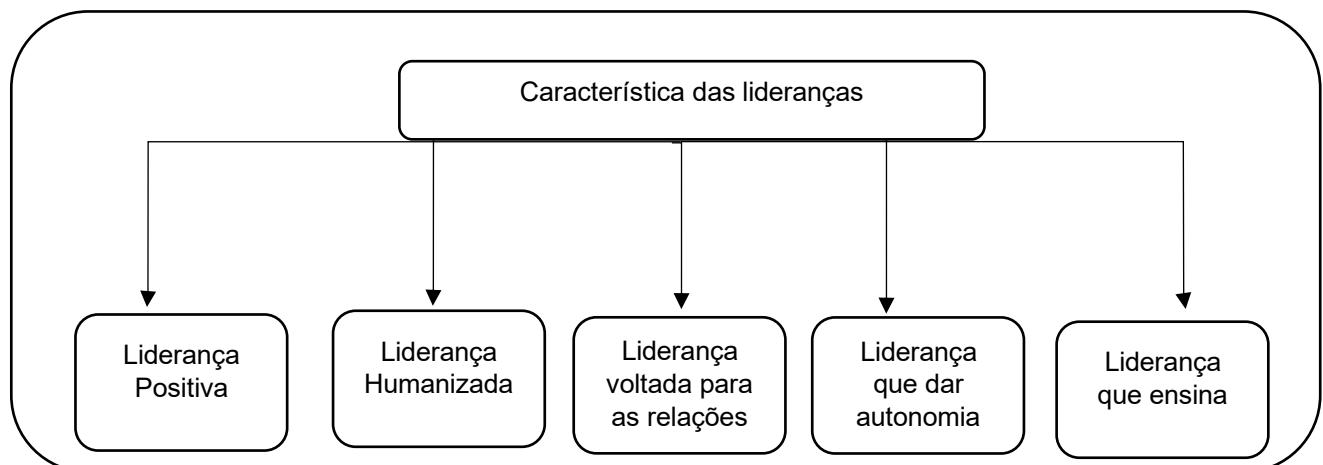
São nas suposições fundamentais básicas onde existe o sucesso repetido na implementação de certas crenças e valores. É nesse âmbito que a cultura se torna mais forte, pois, uma vez desenvolvido um conjunto integrado de suposições básicas o indivíduo se sente mais confortável com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de crenças e

valores (SCHEIN, 2009). Para o autor, ao analisar a cultura é importante reconhecer que crenças e valores expostos refletem apenas racionalizações e aspirações, ou seja, não refletem ao certo os reais pressupostos básicos e inconscientes. Para entender a cultura organizacional é necessário que se tente obter as suposições básicas que são compartilhadas e entender também como funciona o processo de aprendizagem dessas suposições no grupo.

5.4 A percepção dos colaboradores quanto às características predominantes dos líderes na organização

Em atendimento ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, (iii) descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças; nesta seção serão apresentadas as categorias que os entrevistados atribuíram a suas lideranças, conforme Figura14.

Figura14 – Características das lideranças - categorias



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com a realização do grupo focal com os colaboradores foi possível entender a percepção deles em relação a figura do líder na cooperativa. Inicialmente o ponto relevante nos discursos foi a citação dos colaboradores trazendo como referência uma **liderança positiva** para a cooperativa, tendo como exemplo para todos eles a pessoa do atual presidente. Nizam Guanaes (2015) considera que as organizações se inspiram nos líderes e ficam olhando o que ele vai fazer. Reforça-se assim o discurso, a partir da fala do colaborador C2, “*nossa presidente é médico e poderia ter tratado a pandemia do escritório, mas não. Ele se igualou a um maqueiro, a um técnico, a um enfermeiro e médico. Ele foi para dentro do hospital e comandou*

a todos levando clareza para o estado do Ceará, sendo referência e dando orgulho para todos que fazem a empresa.”

Pereira *et al.* (2004) estabelecem a relação que a cultura e suas nuances possuem, direta e indiretamente, com o desenvolvimento de lideranças que, por sua vez, acabam influenciando o desempenho organizacional e a possibilidade de tornar a estrutura organizacional mais positiva, gerando um potencial círculo vicioso. Para um colaborador, “*a gente aprende muito mais com o exemplo do que lendo um livro. A gente não pode só falar, a gente tem que ser exemplo. Então, é isso que eu vejo com a nossa gestão aqui na Unimed, os líderes fazem a gente copiar o que é bom*”.

Os colaboradores afirmaram em seus discursos que é atitude de um Líder saber ouvir as pessoas e criar um modelo de trabalho onde a **liderança esteja voltada para as relações**. Durante a realização do grupo focal, percebeu-se que, para os colaboradores, as lideranças, de uma maneira geral, têm hoje uma escuta ativa, demonstrando preocupação com sua equipe não somente ao que tange questões profissionais, como também atuando em questões pessoais, que possam aparecer no dia a dia de trabalho. Segundo um colaborador, “*hoje eu percebo meu gerente muito mais envolvido com a equipe, querendo saber dos nossos resultados, mas também preocupado com nosso bem-estar. Hoje me sinto mais próximo da minha chefe e sei que posso contar com ela em todos os momentos*”.

Outra característica apresentada pelos colaboradores foi a de uma **liderança humanizada**. Para eles, o momento da pandemia deixou todos preocupados em relação as mudanças de trabalho para o modelo remoto, a possibilidade de demissões, como eles iriam se relacionar com a distância física. E para surpresa de vários, foi percebido um gestor preocupado em minimizar as dúvidas, fortalecer a confiança e surpreender a equipe, quando possível.

De acordo com um colaborador, “*um dia marcante foi receber na minha casa um bolo e uma lembrança dos meus gestores para comemorar meu aniversário, foi uma surpresa! Me sentir especial, lembrada, foi inesquecível*”. Outro colaborador mencionou que, “*o mais legal foi perceber que mesmo distantes tivemos treinamentos virtuais, reuniões para saber o que tava acontecendo na empresa, até feedback eu recebi on-line, rsrsrs*”. Para os colaboradores, a liderança humanizada teve por objetivo “*fortalecer os laços, independente da distância física*”.

As mudanças nas empresas e o mercado corporativo têm priorizado profissionais mais humanos, e que tenham habilidade para lidar de forma positiva em relação a equipe, criando um ambiente que seja bom para se trabalhar (IBC, 2019). Conforme Voigtlaender *et al* (2016), saber ouvir gera grandes resultados, pois os líderes devem ouvir para ter acesso ao

conhecimento, às aspirações, sabedoria e respeito de seus liderados, onde precisam ter uma capacidade para compreender suas opiniões e ideias.

Outra característica de liderança que é mencionada nos discursos é a **liderança que promove a autonomia** da equipe. O colaborador B1afirma em seu discurso que “*eu vejo uma liderança muito mais focada em dar autonomia ao seu colaborador, autonomia por que confia e sabe que faremos tudo para não decepcionar nosso gestor, trabalhando na minha postura e entrega sentimentos de confiança, colaboração e paixão pelo que faço*”.

Coury (2014) explicando Schein (2009) diz que os perfis das lideranças, assim como suas características pessoais e traços de personalidade podem influenciar o comportamento da organização em várias dimensões, incluindo os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização dos funcionários, orientação da empresa aos clientes e também os valores e certezas tácitas compartilhadas.

Para os colaboradores é perceptível a mudança na postura dos líderes a partir da disseminação da cultura de cortesia com resultado que começou na cooperativa a partir de 2018. Para os colaboradores hoje existe o **líder que ensina**, que promove o desenvolvimento da sua equipe, seja técnico ou comportamental. “*Um exemplo de desenvolvimento técnico é quando meu gestor promove treinamentos dentro e fora da organização e um desenvolvimento comportamental é quando ele incentiva, como por exemplo, a entrega dos “pins”, que representam os valores da empresa e que podem ser pendurados no nosso crachá, valorizando um comportamento que a empresa espera de todo*”.

Nas últimas décadas, o foco e as características inerentes à liderança passaram por várias mudanças, isto demonstra o quanto o tema é complexo e deixa claro que o papel do líder se renova, conforme o ser humano se desenvolve (BOTELHO; KROM, 2010). Sendo assim, é possível perceber através das falas dos colaboradores que para eles o importante para um gestor é demonstrar um bom gerenciamento diante de momentos de crise, além de adotar uma postura voltada para as relações humanas, sendo um facilitador e estimulador do desempenho das pessoas com quem atua.

A partir da análise dos grupos focais realizados, percebe-se que a liderança, no discurso do colaborador, é um fator de forte influência na motivação, engajamento e sentimento de pertencer a organização, além de interferir diretamente nas relações no ambiente de trabalho e consequentemente gerar colaboradores mais participativos, colaborativos em prol de um modelo de gestão participativa e humanizada, conduzindo a cooperativa a resultados cada vez mais positivos e, por consequência, de sustentabilidade à empresa. A eficácia e os bons

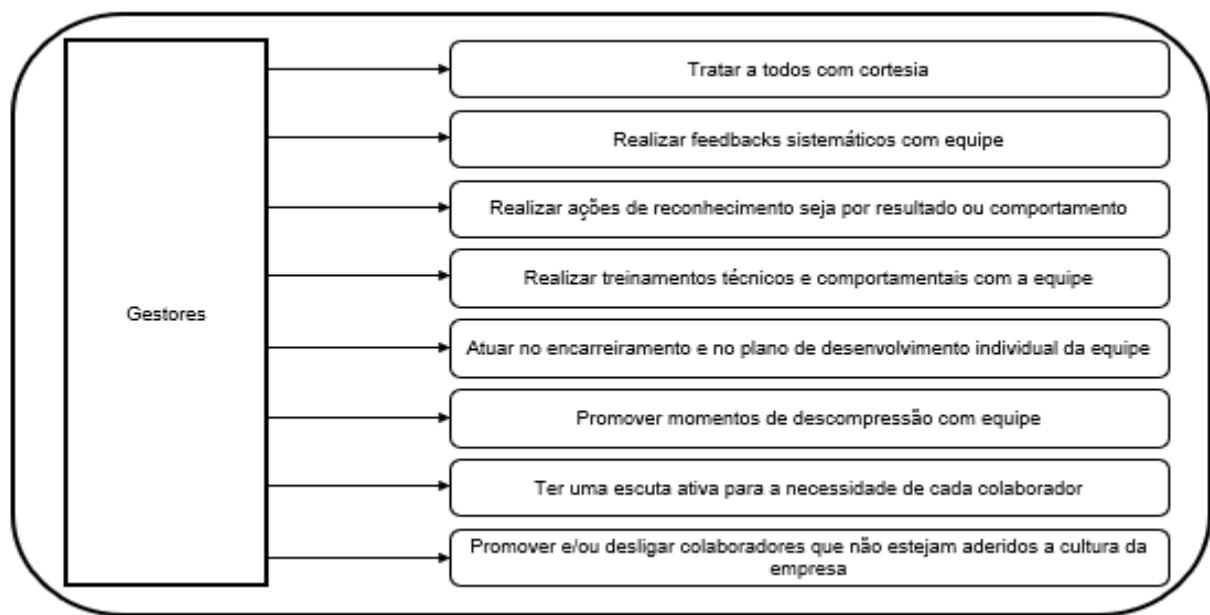
resultados das empresas derivam das pessoas, deste modo a satisfação intervém nestes resultados (BOTELHO; KROM, 2010).

5.5 Ações para disseminar a cultura da cooperativa na perspectiva dos gestores

Esta seção buscou atender ao quarto objetivo específico da pesquisa: (iv) Descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho. Desta forma, serão analisados os significados que os entrevistados atribuíram ao que seja, nas suas percepções, quais práticas ele acredita que está disseminando a cultura da organização junto à sua equipe, de acordo com a quinta etapa do roteiro de entrevista.

Conforme Figura 15, serão apresentadas as categorias referentes a temática pela concepção dos gestores.

Figura15 – Ações para disseminar a cultura da cooperativa na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir da realização das entrevistas individuais com os gestores foi possível entender a partir do discurso do entrevistado E2 que, embora a cooperativa não determine ou padronize atividades que devem ser realizadas pelos gestores em prol de favorecer o bem-estar de suas equipes, percebe-se o interesse genuíno das lideranças em disseminar a cultura organizacional da cooperativa. **Tratar a todos com cortesia**, categoria mencionada entre cinco dos nove gestores, de acordo com o entrevistado E2, é “*a prerrogativa básica da instituição que deve estar enraizada em todos, independentemente se líder ou não*”.

Outra categoria mencionada pelos gestores foi a de **realizar feedbacks sistemáticos com suas equipes**. E5 afirma que “*o feedback é um ritual que deve ser fortalecido para que o outro entenda o que se espera dele, utilizando os valores da empresa (cortesia, agilidade, segurança e respeito) como os pilares para o comportamento de todos*”. Os entrevistados E2 e E7 também valorizam o momento de feedbacks com suas equipes, por entender que os ajustes sempre são necessários para o desenvolvimento do trabalho e para que os colaboradores entendam que o que eles estão fazendo em suas funções tem um sentido de sustentabilidade para empresa. Para E7 “*o feedback é o retorno se aquilo de fato é o que a gente tá entendendo se é o que a gente pensou ou não*”. A ação de **realizar feedback sistemáticos com suas equipes** foi uma das práticas de maior relevância nos discursos dos gestores, sendo mencionada em oito das nove entrevistas.

Outra categoria em destaque a partir das entrevistas realizadas foi a **de realizar ações de reconhecimento seja por resultado ou comportamento**. Para os gestores, resultado refere-se a meta atingida e comportamento são as atitudes valorizadas pela empresa de acordo com os valores da organização em prol da propagação das boas práticas realizadas para toda a empresa. O gestor E4 reforça que “*as ações de reconhecimento têm uma grande importância na propagação das boas práticas na cooperativa pois, por mais simples que sejam esse reconhecimento, mesmo que não envolvam um prêmio financeiro, na hora de receber uns “pins” em seu crachá por sua liderança, todo colaborador se sente valorizado e procura manter o mesmo comportamento em favor da sua imagem perante seus pares e áreas, trazendo significado para ele e fortalecendo a cultura da empresa*”.

Realizar treinamentos técnicos e comportamentais com a equipe também foi uma categoria definida a partir das entrevistas. A partir do discurso dos gestores entende-se que o treinamento técnico é realizado para desenvolver em suas equipes o compromisso com a entrega, com a meta definida para cada colaborador pela empresa. O treinamento comportamental, por sua vez, é utilizado para desenvolver aspectos pessoais do colaborador diante do propósito da empresa que é cuidar das pessoas. Para E1, “*se o lema da empresa é cortesia com resultado é necessário que as lideranças desenvolvam estes dois aspectos*”.

Atuar no encarreiramento e no plano de desenvolvimento individual da equipe, de acordo com o gestor E6, pode ser feito através do que ele nomeou de “*plano de ensino mensal*”, *onde todo mundo da equipe aprende junto. A partir do desenvolvimento do PDI, plano de desenvolvimento individual, proposto pela empresa, ele enquanto gestor selecionar livros, cursos, temas para que depois sejam propagados para toda a equipe com foco no desenvolvimento de todos. Afinal, para ele, todo mundo deve conhecer os produtos da*

empresa, devem entender da área comercial, de finanças, para que a partir daí em possa ajudar no desenvolvimento da minha equipe”.

Uma categoria que foi unanimidade no discurso dos gestores com relação as práticas que disseminam a cultura da cooperativa foi a de **atuar na realização de momentos de descompressão com suas equipes**. De acordo com os gestores, os momentos de descompressão podem estar direcionados a encontros semanais com as equipes para alinhamento e para outros gestores o momento precisa necessariamente ser fora da empresa, envolvendo, se possível, com familiares e com atividades e programação extra empresa. Para o entrevistado E3 “*o momento de descompressão pode ser realizado dentro e fora da empresa*”. E6 afirma que “*o momento de descompressão já remete a festa de final de ano organizada por mim e alguns membros da equipe e já se tornou tradição no setor, onde todos esperam por esse encontro*”.

Para outros gestores entrevistados, o momento de descompressão pode ser feito dentro da empresa ao comemorar os aniversariantes do mês, ou fora quando se celebrar com os membros da equipe a conquista de algum colaborador, como por exemplo, a formatura de alguém, além das celebrações anuais por diretoria para comemorar o ano que se vinda e as conquistas da cooperativa.

A atitude de **ter uma escuta ativa** apareceu no discurso de dois entrevistados do grupo de gestores, que afirmaram a importância do líder em ouvir verdadeiramente a necessidade de cada colaborador. Para E3, “*o gestor precisa perceber mesmo em uma reunião semanal quem da equipe tá bem e quem precisa de um aconchego, de uma palavra de motivação. Eu, enquanto gestor de uma equipe, posso fazer mesmo estando no trabalho remoto se eu conheço verdadeiramente a minha equipe, se estou disposto a perceber os sinais que ele sinaliza para mim*”.

Ainda segundo E3, “*não é a questão apenas de resolver, mas principalmente se mostrar presente diante da necessidade do outro*”. O entrevistado E5 também afirma que “*eu começo minhas reuniões sempre perguntando como a equipe está, me colocando disponível para ouvir, se alguém quer partilhar algum assunto pessoal ou profissional para que o nosso grupo possa discutir e buscar soluções*”.

O entrevistado E1 traz também em seu discurso que o gestor precisa estar pronto para **promover e/ou desligar colaboradores que não estejam aderidos a cultura da empresa** como forma de fortalecer o que a empresa espera de seus colaboradores de maneira geral, entendendo que para ele a atitude da cortesia e o alcance dos resultados precisam andar juntos, em sinergia. Para E1, entrevistado que reforçou esta categoria, *o papel da liderança é não*

deixar que colaboradores que não estejam aderidos a cultura permaneçam na instituição, considerando que eles podem contaminar o grupo a sua volta. Entretanto, cabe a esta mesma liderança, eu no caso, rsrsrs, promover e estimular colaboradores que demonstrem em seus comportamentos e resultados voltados verdadeiramente a cultura da cooperativa”.

Percebe-se com os discursos apresentados que a disseminação da cultura organizacional acontece a partir dos vínculos desenvolvidos entre gestores e colaboradores. As alterações no modelo de gestão da cooperativa, afetaram a maneira como se comporta as lideranças e consequentemente como ela interfere na satisfação dos empregados.

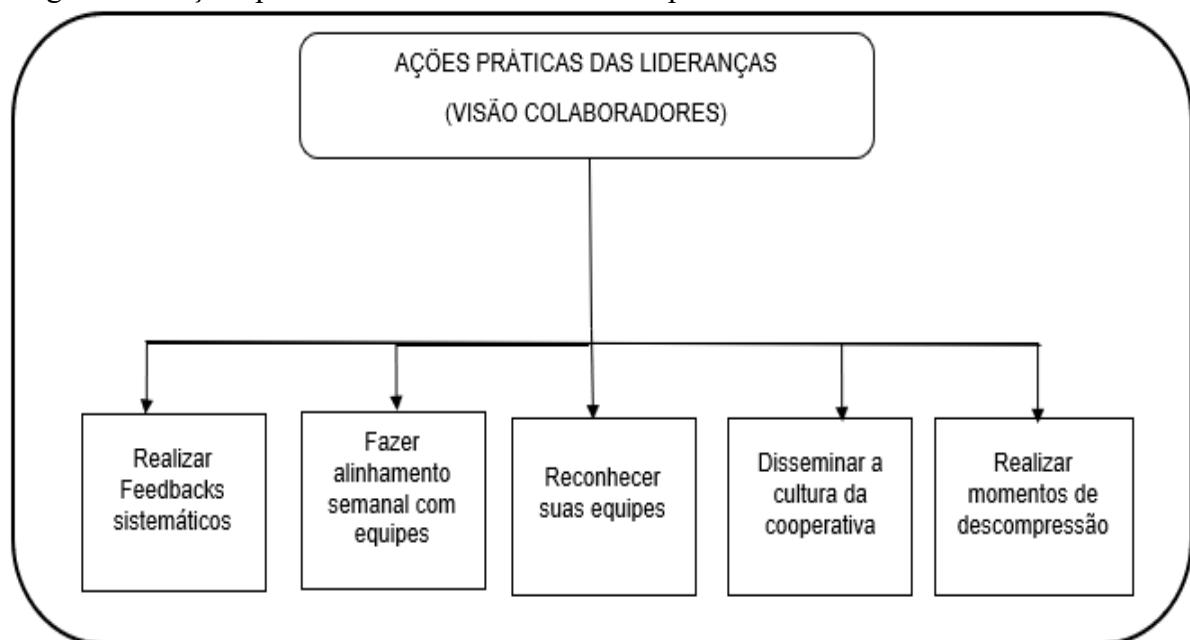
Conforme Bergamini (2009), a função do líder é essencial na busca por melhoria das atividades, apoiado pelas organizações que devem proporcionar um ambiente bom para se trabalhar aos liderados, por conseguinte eles exercem suas atividades com intuito não somente de atingir os objetivos, mas também manter um bom clima organizacional que favorecerá a disseminação da cultura organizacional.

5.5.1 Ações para disseminar a cultura da cooperativa na perspectiva dos colaboradores

Continuando a responder o quarto objetivo específico da pesquisa: (iv) Descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho, serão analisados os significados que os colaboradores, por meio da realização dos grupos focais, atribuíram em relação ao questionamento a respeito de que práticas desenvolvidas pelos seus líderes fazem com que eles conheçam a cultura da cooperativa, de acordo com a quinta etapa do roteiro de entrevista.

Conforme Figura 16, serão apresentadas as categorias referentes a temática pela concepção dos colaboradores.

Figura16 – Ações para disseminar a cultura da cooperativa na visão dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A categoria unânime nos grupos focais realizados foi a de **realizar feedbacks sistemáticos pelas lideranças**. De acordo com os grupos, as lideranças estão bem alinhadas em relação a aplicação dos feedbacks com suas equipes com o objetivo de enaltecer comportamentos e resultados positivos e trabalhar os pontos de melhoria de forma individual. Para o grupo a participação da cooperativa nas melhores empresas para se trabalhar (GPTW), ajudou os líderes a procurarem entender suas equipes, quais os aspectos positivos, os negativos o que os levou a ser a melhor empresa para se trabalhar no estado e a vigésima quarta no ranking Brasil.

Para o grupo focal os gestores procuram sempre estar alinhados com sua equipe, **realizando reuniões semanais de alinhamento**, principalmente no período da pandemia onde uma parte dos colaboradores ficaram home office. Segundo o entrevistado C1, “*a maior prova que isso acontece realmente é ela ser ensinada em relação a um determinado procedimento e a partir do momento que ela explica para o cliente o passo a passo, para uma autorização, por exemplo e o cliente não aceita e pede para falar com seu superior, este irá dar as mesmas orientações que ela informou*”. Na visão da colaboradora isso passa confiança para o cliente e para ela orgulho de fazer parte da empresa, sendo a fala de C1 validada por todos do grupo.

Outra categoria mencionada pelo grupo foi a dos gestores **reconhecer suas equipes**, seja através de campanhas da área comercial ou mesmo na entrega dos “pins”, botons que remetem os valores da empresa, “*que no início da criação o próprio presidente colocava*

no crachá do colaborador”, de acordo com B3. O cuidado e o respeito que a cooperativa teve pelos seus colaboradores no momento da pandemia também aparece como uma maneira da empresa reconhecer seus funcionários, de acordo com o grupo focal. “*nos períodos de maior contaminação da COVID19 foi possível trabalharmos de forma remota, sem a necessidade de diminuição de salário e com o apoio da empresa para o desenvolvimento das nossas atividades*”, relata um dos participantes.

Para os colaboradores, as lideranças têm o papel de **disseminar a cultura da cooperativa**. Para B2, “*um exemplo disso foi quando a empresa definiu o cargo de especialista em cultura que tem como objetivo fortalecer os valores, a missão, a visão da empresa e seu propósito de existir*”. Para o grupo a empresa dissemina a cultura quando essa especialista ajuda os gestores e colaboradores a colocar em prática a cultura da cooperativa.

O grupo enxerga o líder mais acessível e humanizado, sem o distanciamento que existia antes da gestão atual, De acordo com A3 “*o gestor se preocupa com o bem-estar de seus funcionários, entende que ele terá que se ausentar para resolver um problema de saúde de um filho, entre outras coisas*”. Para Sendin (2015) o componente humano nas organizações vem recebendo sua devida atenção e que este pode ser evidenciado na realidade das empresas, já que agora os líderes e inclusive os próprios funcionários reconhecem o poder que a cultura organizacional reflete perante as pessoas e perante a dinâmica da organização.

Por fim, o grupo também ressaltar a importância dos gestores em **realizar momentos de descompressão** com suas equipes. Para alguns o momento de descompressão pode ser um momento de conversa informal, como dar oferecer um dia de folga no seu aniversário, realizar um *happy hour*, mesmo que virtual para conversar amenidades. Para Oliveira (2016), coube ao líder desenvolver sua criatividade, flexibilidade e resiliência para contornar um cenário tão desafiador que se apresentava para todos de maneira inesperada, como a pandemia.

As entrevistas realizadas com os gestores e colaboradores da cooperativa nos mostra que o modo de agir da liderança exerce influência nas ações dos liderados, pois está correlacionada a motivação, satisfação e aos anseios organizacionais. Desse modo, a conduta dos líderes afeta diretamente a entrega e o atingimento dos resultados dos liderados, podendo impactar de forma positiva ou negativa a instituição (EPITROPAKI et al., 2017).

Percebe-se, ainda, que as práticas de trabalho dos líderes perante aos seus colaboradores são efetiva em cumprir seu objetivo, visto que aparece no discurso dos colaboradores, a maioria das práticas mencionada pelos gestores da cooperativa, demonstrando a maneira como os gestores se inter-relacionam e se relacionam com suas equipes atuando

diretamente na propagação da cultura proposta pela organização, contribuindo para um ambiente de colaboração e envolvimento de todos em favor da missão da empresa.

Os principais pontos de intercessão nos discursos de gestores e colaboradores em relação as práticas utilizadas para disseminação da cultura foram a realização dos feedbacks sistemáticos, ações de reconhecimento de suas equipes, bem como o desenvolvimento de momentos de descompressão, o que propicia a criação de laços de confiabilidade e proximidade, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção e a disseminação da cultura organizacional pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas. Pode-se afirmar que o objetivo geral foi atingido à medida que os objetivos específicos foram alcançados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que foi analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes, ficou evidenciado que as contingências trouxeram grandes mudanças no contexto da cooperativa, tornando-se inevitável que as lideranças se reinventassem e pensassem em novas maneiras de lidar com o universo laboral. Para os grupos e gestores, um exemplo claro e o tema de maior relevância para ambos foi a pandemia, onde eles relataram os desafios de vivenciar o período e como a instituição precisou de ajustar rapidamente ao momento sem trazer prejuízos aos cooperados, colaboradores, clientes e fornecedores.

Anteriormente, as organizações costumavam mudar somente quando as necessidades urgentes exigiam (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), mas nos tempos atuais a flexibilidade organizacional tornou-se uma das principais atividades das empresas e instituições em todo o mundo.

Em relação ao segundo objetivo estratégico que foi caracterizar os elementos que constituem a cultura organizacional de uma cooperativa médica, foi feita uma análise a partir de cada nível definido pelo autor referência do estudo, Edgar Schein. Com a análise do roteiro de entrevista destinado a cada grupo, percebe-se que todos, gestores e colaboradores, possuem uma noção clara e bem definida dos valores que norteiam a cultura da empresa, cultura esta que é disseminada e fortalecida para todos a partir da presidência da cooperativa que propiciou a mudança de postura dos líderes para deixar claro o modelo que deveria ser seguido da cortesia com resultado.

Para Dias (2013), quanto mais forte for a cultura de uma empresa mais forte será o seu impacto na eficácia da organização. Os funcionários que estão imersos numa cultura considerada forte tendem a seguir seus valores de forma mais adequada. Uma cultura mais fraca fornecerá diretrizes amplas a seus membros, contribuindo para maiores questionamentos. Russo (2010) afirma que o conhecimento da cultura organizacional é um fator essencial na gestão de uma organização que deseja o alto desempenho, pois as estratégias, a gestão e o comportamento das pessoas sofrem influência cultural.

No que se refere ao objetivo específico três do estudo que busca descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças, é possível dizer que ele foi

atingido. Os colaboradores, em seu discurso, entendem que os líderes têm de estar preparados para lidar com diferentes cenários, porque a empresa e os desafios evoluem e mudam, e assim aparecem novas situações e pessoas para que eles possam gerir. Com isso, eles percebem as mudanças significativas no modo de atuação dos seus líderes com o decorrer do tempo, visto que a organização tem priorizado a contratação ou mesmo o desenvolvimento de gestores que tenham uma relação humanizada com seus respectivos colaboradores, que gerem e primem por um ambiente de trabalho agradável e impulsionem a motivação e bom desempenho dos membros da equipe.

De acordo com os colaboradores, para que esse novo modelo de liderança pudesse ser fortalecido, a empresa com o apoio da área de gestão de pessoas, buscou fazer uma readequação do perfil de contratação de novos gestores, bem como disponibilizou programas de desenvolvimento, para que estes líderes passassem a realizar uma boa gestão das pessoas, através de uma liderança que seja eficaz. Importante fazer referência, de acordo com a fala dos entrevistados, que a característica mais enaltecida e percebida como relevante por parte dos colaboradores num gestor é a forma como ele trata o componente humano da instituição.

O último objetivo específico que propõe descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho também foi atingido. Gestores e colaboradores enumeraram diversas práticas que são realizadas pelas lideranças no intuito de disseminar a cultura da cooperativa, sendo tais ações valorizada pelos colaboradores entrevistados.

Destaca-se também, no estudo, o papel da metodologia adotada para a coleta de dados e para a compreensão dos construtos investigados, pois o uso de diferentes estratégias de coleta de informações representa uma grande contribuição para o campo dos estudos organizacionais.

Outro aspecto de relevância do trabalho foi o instrumento de pesquisa aqui utilizado, sendo ele essencial para o alcance dos objetivos. A abordagem cognitivo reflexiva (ACR) contribuiu para a ampliação do uso das estratégias iniciadas na pesquisa de Pinho (2009) em relação ao roteiro de entrevista elaborado que se preocupou em utilizar todas as etapas da ACR, como o brainstorming, a técnica das fichas e a técnica dos papeis em branco, tornando o momento da realização das entrevistadas e grupo focal, em algo mais lúdico, de fácil aplicação e entendimento, promovendo maior dinamicidade na coleta das informações e favoreceu aos entrevistados o desenvolvimento das cognições a respeito dos questionamentos levantados.

Dentre as contribuições gerados a partir da pesquisa realizada podemos trazer a contribuição acadêmica a respeito de estudos realizados sobre os construtos cultura

organizacional e liderança, apoiados na teoria contingencial, com foco em uma cooperativa médica, considerando que existe pouca referência a respeito da análise dos três construtos de forma simultânea.

Considerando que a cooperativa médica passa por uma mudança de gestão a cada quatro anos, temos como outra contribuição do estudo para a organização, será possível demonstrar o papel dos gestores na disseminação da cultura organizacional e como os colaboradores percebem esta disseminação, entendendo que a mudança de gestão é algo estatutário, que deve ser cumprido. Entretanto, foi importante apresentar a consolidação da cultura organizacional por todos que fazem a instituição, entendendo que a estratégia, seus valores, processos e pessoas estão bem sedimentados diante dos desafios ou contingências que, por ventura, venham acontecer na cooperativa.

O terceiro ponto se refere a uma contribuição social do estudo, uma vez que esta pesquisa proporcionará dados importantes sobre a cultura organizacional da cooperativa, bem como será possível compreender e divulgar para a sociedade informações mais precisas a respeito do atendimento e do nível de segurança que são garantidos pela instituição, através de uma gestão forte e consolidada por médicos, os donos da organização.

Como limitação do estudo destaca-se o momento de pandemia, em função da COVID 19, o que atrasou os encontros presenciais para realização do roteiro de entrevista com colaboradores e gestores, devido entre outros problemas a indisponibilidade de horário e data pelo modelo de trabalho remoto que estava sendo utilizado à época, assim como o distanciamento físico e o medo de contaminação.

Para posteriores estudos, sugere-se ainda avaliar a continuidade ou não do modelo da cultura organizacional instituído, na gestão de 2018 a 2022, pela nova gestão e se a nova diretoria irá manter a premissa de cortesia com resultado ou mesmo se desenvolverá outras características para a cultura organizacional da cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. S.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. B. **No Olho do Furacão: Desafios de Uma Mudança Organizacional Numa Empresa Familiar de Grande Porte.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39. Belo Horizonte, 2015. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- AARONS, G. A. *et al.* The roles of system and organizational leadership in system-wide evidence-based intervention sustainment: a mixed-method. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 43, n. 6, p. 991-1008, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0751-4>.
- ALMEIDA, C. et al. **Cultura e desempenho organizacional:** um estudo comparativo dos modelos de análise. *Interfaces Científicas-Humanas e Sociais*, v. 1, n. 3, p. 61-79, 2013.
- ALVES, F.; LOPES, L. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva:** aprendendo com 4.500 casos, 2019. In: Pesquisa Global de Crises PwC. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2019/global-crisis-survey.html>.
- ANTONAKIS, J.; BENDAHAN, S.; JACQUART, P.; LALIVE, R. **On making causal claims:** a review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120. 2010.
- ARAÚJO, M. R. M. et al. **Preferência por tipos de liderança:** um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 18, n. 2, p. 203-211, abr./jun. 2013
- ARNOLD, K. A. et al. Leadership styles, emotion regulation, and burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, 20(4), 481–490, 2015.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ASHOUR, A. S. **The contingency model of leadership effectiveness:** An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 9, n. 3, p. 339-355, 1973.
- AVOLIO, B. et al. **Unlocking the mask:** a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. **Authentic leadership development:** getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- AVOLIO B. J.; WALUMBWA F. O.; WEBER T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- AYMAN, R.; CHEMERS, M. M.; FIEDLER, F. The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 147-167, 1995. Doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2).

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. 1. ed. p. 60. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. p. 229. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. G. M.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. **Liderança globalmente responsável**: A percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 7, n. 1, p. 3–18, 2013. Disponível em: . doi: 10.24857/rgsa.v7i1.465.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.176. ISBN-10: 8576051567. 2007.

BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organization Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. Doi: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.

BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 4. ed. p.1516. New York: Free Press, 2008.

Bendassolli, P. F., Alves, J. S. C., & Torres, C. C. (2014). **Inventário sobre significado do trabalho de profissionais de indústrias criativas**. Avaliação Psicológica, 13(2), 177-186. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3350/335031819005/>

BENEDICT, R. **Patterns of culture**. Boston: Houghton Mifflin, 1934.

BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. A study of coaching leadership style practice in projects. **Management Research Review**, v. 39, n. 9, p. 1122-1142, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p. ISBN-10: 8522456356.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014.

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

BOTELHO, J. C.; KROM V. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. Vale do Paraíba, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BURMESTER, H. **Manual de gestão**: organização, processos e práticas de liderança. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.

CALADO, S.; FERREIRA, S. C. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. **Metodologia de Investigação I**. DEFCUL. 2004-2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/12123665-Analise-de-documentos-metodo-de-recolha-e-analise-de-dados.html>. Acesso em: 23 out. 2020.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valores de hospitais privados no Brasil**: uma abordagem à luz da TC. Orientador: Wellington Rocha. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework, Revised edition, San Francisco: Jossey-Bass. 2006.

CAPRA, F.; LUISI, P. L. **Visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. p.616. São Paulo, SP: Editora Cultrix, 2020.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, vol. 50, p. 1217-1234, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.

CHEN, G. et al. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 331-346, 2007.

CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context**: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. V. 28, p. 127-168, 2003.

COLLINS, J. **Good to Great**: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. New York: William Collins. 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. p.349. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.** *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. 1987. Acesso em: <https://doi.org/10.2307/258069>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** p. 712. 10^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COURY, C. **Liderança e cultura organizacional:** estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar (Dissertação de Mestrado) Universidade de São Paulo, São Carlos, SP. 2014.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa:** método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research.** 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DAFT, R. L. **Organizações:** teoria e projetos. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership.** 2. ed. p. 608. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R. **Cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 2013.

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership—Team Performance Relations. **Journal of Management**, 42(7), 1964–1991, 2016.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations.** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. p. 104-134. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

DRUSKAT, V. U.; WHEELER, J. V. **Managing from the boundary:** The effective leadership of selfmanaging work teams. **Academy of Management Journal**, vol. 46, p. 435-457, 2003.

DUARTE, C. M. R. **UNIMED:** história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 17, p. 999-1008, 2001.

DUARTE, N.; MARTINS, L. M. **As contribuições de Aleksei Nikolaevich Leontiev para o entendimento da relação entre educação e cultura em tempos de relativismo pós-moderno.** 2012.

EISENBEISS, S. A.; VAN KNIPPENBERG, D.; BOERNER, S. **Transformational leadership and team innovation:** Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 1438-1446, 2008.

ELIOT, T. S. **Notas para a definição de cultura.** Trad. Wolf, Eduardo. Ed. Realizações: São Paulo, 2011.

EMANOEL, A. **Entenda qual é o conceito de liderança 4.0 e como implementar na sua empresa,** 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/lideranca-4-0/>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

EMERITUS. **Liderança 4.0:** você está pronto para ser o líder das estratégias digitais? 2020.

ENTRIEL, A. L.; RODRIGUES, M. R. **Comparing methods for the study of organizational culture.** Disponível em <<http://bit.ly/1vbzoce>>. Acesso em: 11 jun. 2006.

EPIROPACKI, O. et al. **Leadership and followership identity processes:** A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129, 2017.

FAGUNDES, J. A.; LAVARDA, C. E.F.; LAVARDA, R.; SOLLER, C. C.; PETRY, M. RODRIGUES, M.R. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da Teoria da Contingência.** Gestão & Regionalidade, v. 26, p. 52-63, 2010.

FERNANDES, I. O. PEDROSO, R.; **Cultura Organizacional:** A Influência da Cultura nas Organizações. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Jan./Jul. 2010.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** p.176. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, T. M. G. **Modos de trabalhar, modos de subjetivar em tempos de reestruturação produtiva.** In: ESPÓSITO, N K. H. et al. (Orgs.). *Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso.* Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FURLAN, J. D. **Business Transformation:** Reinventando os Negócios para uma Era de Transformações Exponenciais. 1. ed. JDFurlan, 2017.

GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R. **A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques.** Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013.

GAMBÔA, F. A. R.; CAPUTO, M. S.; BRESCIANI FILHO, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2004.

GARDNER, W. L. et al. “**Can you see the real me?**” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 343-372, 2005.

GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. **Change Through Persuasion**. Harvard Business Review, USA, v. 83 (2), p. 104-112, 2005.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F1350507698293002>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.2010.

GODOY, C. K.; MELLO, R. B. D.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation**: how your company’s culture can make or break your business. Londres: HarperCollins Publishers, 1998.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRINT, K. A history of leadership. In: BRYMAN, A. et al. (Org.). **The sage handbook of leadership**. p. 3-14. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011.

GUANAES, N. **A hora da cultura**. Folha de São Paulo, 29 set, p.A-20. 2015.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. Orientador: Fábio Frezatti. 2007. 135 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. **Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial**: um estudo de caso. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 7(2). 2006.

HALL, S. **Representation**: cultural representations and signifying practices. Livro 2. Londres, Sage/The Open University. 1997.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

HERNANDEZ, J.M.C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica, São Paulo, RAE – Revista de Administração de Empresas, abr./jun. 2001.

HILLER, N. J.; DAY, D. V.; VANCE, R. J. **Collective enactment of leadership roles and team effectiveness**: A field study. *Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 387-397, 2006.

HOSKING, D.M. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Ed.). *Follower – centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

HOLLANDER, J. E.; CARR, B. G. Virtually perfect? Telemedicine for COVID-19. *New England Journal of Medicine*, v. 382, n. 18, p. 1679-1681, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1056/NEJMp2003539>.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011.

HOUSE, R. J. **A 1976 theory of charismatic leadership**. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMANN, P. W.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

HREBINIAK, L. G. **Obstacles to effective strategy implementation**. *Organizational dynamics*, 35 (1), 12-31. 2006.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. Líder moderno x líder tradicional, 2019.

IRANI, Z., BESKESE, A.; LOVE, P.E.D. **Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence**. *Technovation*, v.24, p. 643-650, 2004.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

JAYARAM, J.; OKE, A.; PRAJOGO, D. **The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms**. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4424-4439. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.849363>.

JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 2005.

JOHANN, S. L. et al. **Gestão da Mudança e Cultura Organizacional**. 1. p. 120. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

KIM, T. G.; HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. **Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time**. *Journal of Management*, 37(6), 1664–1693. 2011. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310364243>.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. 5. ed. P. 163. São Paulo: Campus, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York : Harper and Row, 1951.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P.; FADEL, B. (2014). **Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa**. *Revista FAMECOS*, 21(1), 268–286. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2014.1.13830>.

Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures. **Journal of Applied Psychology**, 71, 402-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership development. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds.). **Positive organizational scholarship**. p. 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. Researching the social web: marketing information from virtual communities. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 6, p. 319-326, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1108/02634500210445374>.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MAIA, A. C.; CARVALHO, J. V. de F. **A Espiral de Anti-Seleção no Mercado Brasileiro de Planos de Saúde Individuais**, In: INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING. 18., 2018, Niterói. Anais (...). Niterói, RJ ANPAC, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANN, R. D. (1959). **A review of the relationships between personality and performance in small groups**. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 10º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARSHALL, G. Leadership effectiveness. **Executive Excellence**, v. 20, n. 9, p. 4, 2009.

MAY, D. R. et al. **Developing the moral component of authentic leadership**. *Organizational Dynamics*, v. 32, p. 247-260, 2003.

McCKINLEY, W.; MONE, M. A. Micro and macro perspectives in organizations theory: a tale of incommensurability. In: KNUDSEN, C.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. London: Oxford University Press, 2003.

MINAYO, M. C.S. (Org.) **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ed. São Paulo (SP): Hucitec-Abrasco, 2007.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOCKLER, R. J.; GARTRNFELD, M. E. **Intranets: a key element in a company's e-business strategy**. *Strategic Change*, n. 18, p. 15–26, 2009.

MOREIRA, R. **Conhecendo a UNIMED: tudo o que o médico precisa saber sobre sua cooperativa e não tinha a quem perguntar**. 2. ed. Curitiba: Kairós, 2012.

MORENO, T. C. B. et al. Capital intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 39-52, 2016. Doi: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i3.2319>.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGESON, F. P. The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. **Journal of Applied Psychology**, vol. 90, p. 497-508, 2005.

MORGESON, F. P.; DERUE, D. S. Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. **Leadership Quarterly**, vol. 17, p. 271-287, 2006.

MORGESON, F. P.; DeRUE, D. S.; KARAM, E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. **Journal of Management**, v. 36, p. 5-39, 2010. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0149206309347376>.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulinas, 2005.

MOURA, G. D.; CAMARGO, T. F.; ZANIN, A. Competitividade de mercado e gerenciamento de resultados: um estudo sob a ótica da Teoria da Contingência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 86-101, 2017. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n49p86>.

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade**. In: VI SEMEAD - Seminário de estudos em Administração – PPGA: FEA/USP; v. 1 (CD-Rom). São Paulo: 2003.

NICOLA, M. et al. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID 19): a review. **International Journal of Surgery**, v.78, p.185-193, 2020.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2010.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Critérios para a identificação da cooperativa de trabalho. 2012.

OGBONNA, C.; HARRIS, L. **Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**. The International Journal of Human Resource, 11, 766-788. 2000. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>.

OLIVEIRA, A. Liderança saudável. 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.

PAULA, E. As 4 inteligências da Liderança 4.0. 2021.

PEARCE, C. L.; SIMS, H. P. **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors**. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, vol. 6, p. 172-197, 2002

PEPULIM, M.E.H.; FIALHO, F.A.P.; VARVÁKIS, G. **Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez. 2017.

PEREIRA, V. et al. Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/BPO offshoring firms. Journal of International Management, v. 27, n. 1, p. 1-14, 2021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>.

PEREIRA, J. J; MARANHÃO, C. M. S. A.; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: contribuições da teoria crítica. XXXIX Encontro da ANPAD. Minas Gerais, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjAxMDY=>>.

PEREIRA, M. F. et al. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/102.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: Uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. D. Abordagem Cognitivo-Reflexiva na Pesquisa em Administração: uma proposta metodológica. In: VII ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2021. Evento online. **Anais eletrônicos** [...]. ANPAD, 2021.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. p. 61-97. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. p. 560. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 14 Ed. São Paulo: 2010.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

RUSSO, G. M. *et al.* Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000300004>.

SANTOS, J. L. D. **0 que é cultura**. José Luiz dos Santos. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SARTORI G.; ZANOTTO M. P.; FACHINELLI, A. C. **Liderança em tempos de indústria 4.0: novos papéis para um novo perfil?** XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. P. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHAUBROECK, J.; LAM, S. S. K.; CHA, S. E. **Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance**. Journal of Applied Psychology, vol. 92, p. 1020-1030, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFTER, C.; MONOLESCU, D. Evaluating students' online course experiences: the virtual focus groups. **The American Center for the Study of Distance Education**, Pennsylvania, v. 10, p. 1-9, 2000.

SCHREYER, E. **Why leadership matters.** *Forbes* Retrieved from <http://www.forbes.com/2010/03/08/leader-business-visionary-forbes-woman-leadership-job.html>. 2010.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 29-35, 2001.

SENDIN, T. **A construção da cultura.** Você RH. N.40, out-nov:22-29. 2015.

SETTE. R. S.; SANTOS, R. C.; REIS, R. P. Estratégias de marketing para o aumento do consumo de café entre os jovens. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos** [...]. Florianópolis - SC: ANPAD, 2000.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. **The motivational effects of charismatic leadership:** A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. 1993. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 79-99, 2000.

SILVA, M. F. G. **Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(80). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.81290>. 2020.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** p. 616. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. 1983. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392246>.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. **Informações contingências:** um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. Capital Científico, v. 17, n. 3, 2019.

SOHRABI, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Agha, R. **World Health Organization declares global emergency:** A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*. 2020.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 70-91, 2002. Doi: <https://doi.org/10.2307%2F3094891>.

SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A. F.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. **A TC e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas.** In: ENEGEP. n. 33, 2013, Salvador. Anais. Salvador, 2013.

SOUZA, D. V.; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 76-85, 2003.

STEFANO, S. R. *et al.* Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.5, n.2, p.35-44, 2006.

STOGDILL, R. **Fatores pessoais associadas com a liderança:** um levantamento da literatura. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. 1948.

STOGDILL, R. **Handbook of Leadership.** Nova York: The Free Press. 1974.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.

STRAPASSON, M. R. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **RAUSP Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TERENTIM, G.; GONÇALVES, V. **Gestão de mudanças em abordagens ágeis - HCMBOK to AGILE - The Human Change Management Body of Knowledge.** Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna** - teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Tradução do Grupo de Estudos sobre Ideologia, comunicação e representações sociais da pós-graduação do Instituto de Psicologia da PUCRS. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano:** práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Orientadora: Valmiria Carolina Piccinini. 2000. 373 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2000.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990. Doi: <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. p. 240. 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VOIGTLAENDER, K. *et al.* **Liderança e motivação nas organizações.** VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2011. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf Acesso em: 15 de dez. 2016.

WAGEMAN, R. How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. **Organization Science**, vol. 12, p. 559-577, 2001.

WALUMBWA, F. *et al.* Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308913>.

WILLIAMS, C. **Administração**. São Paulo: Cengage Leraning, 2010.

WONG, C. A.; CUMMINGS, G. G. The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. **Journal of Leadership Studies**, v. 3, n. 2, p. 6-23, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1002/jls.20104>.

WOODWARD, J. Industrial organization: Theory and Practice. Oxford University Press. 1965.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216, 2016.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. Colloquium Humanarum, vol. 12, pp. 86-93, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F014920638901500207>.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012. Doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
 CONTABILIDADE - FEAAC
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
 CONTROLADORIA - PPAC
 ORIENTADORA: Ana Paula Moreno Pinho, Dra.
 MESTRANDA: Monique Sá Oliveira Castelo Branco

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA

Roteiro de entrevista semiestruturada - Gerentes

Total de participantes:

Tempo:

PROBLEMA:

Como a cultura organizacional é percebida e disseminada pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas à organização?

OBJETIVO GERAL:

Analizar a percepção e disseminação da cultura organizacional pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes;
2. Caracterizar os elementos que constituem a cultura organizacional de uma cooperativa de saúde;
3. Descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças; e
4. Descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1º Parte: Dados Sócio demográficos

- Idade:
- Gênero:
- Estado Civil:
- Escolaridade:
- Profissão:
- Tempo na organização:
- Cargo atual:

➤ Tempo no cargo:

2º Parte: Identificação das contingências ambientais

1. Você vivenciou momentos de mudanças organizacionais na cooperativa? Poderia descrever esses momentos para mim?
2. Qual momento de mudança foi mais marcante para você?
3. Pensando no ambiente externo relacionado à cooperativa, quais fatores externos contingenciais você considera que interferem na gestão da cooperativa?
4. Quais contingências externas você considera como forças e oportunidades de melhoria para a cooperativa?

3º Etapa: Aplicação da ACR – Ciclo Espontâneo (Brainstorming)

5. O que vem à sua mente quando você pensa na cultura organizacional da cooperativa?

4º Etapa: Aplicação da ACR – Ciclo Guiado (Técnica das fichas)

6. Você poderia me dizer o que você pensa quando mostro as fichas com as palavras processos e estruturas organizacionais? Como você as descreve?
7. Como você define as palavras estratégias, metas, filosofias e valores na cooperativa, conforme as fichas apresentadas?
8. Como você percebe, por meio das fichas, as palavras crenças e sentimentos compartilhados entre trabalhadores e gestores na cooperativa?
9. Na sua visão, qual dessas fichas é a mais importante para definir a cultura da Unimed Fortaleza? Caso você pense em mais de uma opção, coloque em ordem de prioridade, definindo o máximo de três fichas como sua escolha.

5º Etapa: Aplicação do ACR – Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)

10. A partir dos papéis em branco, peço que você escreva as ações ou práticas que você exerce com sua equipe. Utilize cada papel para escrever uma prática ou ação.
11. Em qual momento ou através de qual prática você acredita que está disseminando a cultura da organização junto à sua equipe?
12. Defina uma ordem de importância para cada prática identificada como disseminadora da cultura organizacional.
13. Você gostaria de acrescentar alguma coisa? Tem algum comentário a fazer?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
 CONTABILIDADE - FEAAC
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
 CONTROLADORIA - PPAC
 ORIENTADORA: Ana Paula Moreno Pinho, Dra.
 MESTRANDA: Monique Sá Oliveira Castelo Branco

APÊNDICE B – ROTEIRO GRUPO FOCAL

A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA

Roteiro de Entrevista semiestruturada - Colaboradores

Total de participantes: À Definir

Tempo: 1h

PROBLEMA:

Como a cultura organizacional é percebida e disseminada pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas à organização?

OBJETIVO GERAL:

Analizar a percepção e disseminação da cultura organizacional pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analisar como são percebidos os fatores contingenciais externos à organização segundo os líderes;
2. Caracterizar os elementos que constituem a cultura organizacional de uma cooperativa de saúde;
3. Descrever as características que os colaboradores percebem em suas lideranças; e
4. Descrever de que forma os líderes disseminam a cultura junto às suas equipes de trabalho.

ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL:

1º Parte: Dados Sócio demográficos

- Idade:
- Gênero:
- Estado Civil:
- Escolaridade:
- Profissão:
- Tempo na organização:
- Cargo atual:

➤ Tempo no cargo:

2^a Parte: Aplicação da ACR - Ciclo guiado (Técnica das fichas)

1. Darei a vocês algumas fichas para vocês analisarem. Discutam o que vocês pensam sobre esses fatores externo à organização.
2. Gostaria que vocês escolhessem três fichas como sendo as que vocês consideram mais importantes para a gestão da cooperativa na atualidade. (Fichas: Regulamentação, pandemia, crise econômica, clientes, crise na saúde, renovações contratuais).

3^º Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)

3. Pensando na cultura da cooperativa, o que é mais marcante para vocês? Discutam inicialmente.
4. Estou distribuindo 5 papéis em branco para vocês. Escreva em cada um deles uma característica da cultura organizacional conforme vocês discutiram anteriormente.
5. Coloque estas características em ordem de importância e apresente para todos.

4^a Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Espontâneo (Brainstorming)

6. Quando você pensa no seu líder, o que vem à sua mente? Como você o definiria.
7. Como é o seu dia-a-dia de trabalho com seus líderes? Discuta entre vocês.

5^a Parte: Aplicação da ACR - Ciclo Criativo (Técnica da livre produção escrita)

8. Você pode descrever as práticas que eles utilizam no cotidiano do trabalho? Escreva nestes papéis em branco cada prática utilizada por eles.
9. Na visão de vocês, essas práticas desenvolvidas pelos seus líderes fazem com que vocês conheçam a cultura da cooperativa?
10. Vocês gostariam de acrescentar alguma coisa? Tem algum comentário a fazer?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A informação contida nesta declaração tem por objetivo firmar um acordo por escrito no qual o sujeito autoriza sua participação, bem como a utilização dos dados que serão obtidos, para fins exclusivamente acadêmicos e científicos. Ressalta-se que seja respeitado e cumprido o sigilo absoluto e o anonimato dos participantes envolvidos sobre as opiniões disponibilizadas, tendo pleno conhecimento da natureza da pesquisa, com a capacidade de livre arbítrio e sem qualquer coação. Portanto, o objetivo principal dessa pesquisa é analisar a percepção e disseminação da cultura organizacional pelos líderes de uma cooperativa médica, considerando as contingências ambientais externas. A pesquisa é intitulada como: A PERCEPÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELA LIDERANÇA: ANALISANDO OS FATORES CONTINGENCIAIS NO ÂMBITO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA, sob a orientação da professora Dra. Ana Paula Moreno Pinho. O sujeito poderá se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sendo garantida e assegurada a privacidade da identificação dos sujeitos.

Nestes termos, eu

RG: _____

SSP/_____, adulto, estou de acordo em participar como voluntário desta pesquisa, autorizando a divulgação dos dados, única e exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, mantendo minha identidade no anonimato, conforme proposto para este levantamento.

Fortaleza _____ de _____ de 2021.

Assinatura

Monique Sá Oliveira Castelo Branco
Mestranda em Administração e Controladoria, UFC.