

Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Leandro Mussauer Oliveira

Planejamento Estratégico: Contribuições da estrutura organizacional para o alcance dos resultados estratégicos, estudo de caso do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - ICTB

Rio de Janeiro

2021

Leandro Mussauer Oliveira

Planejamento Estratégico: contribuições da estrutura organizacional para o alcance dos resultados estratégicos, estudo de caso do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - ICTB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Cuidado em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado

Rio de Janeiro

2021

Strategic Planning: Contributions of the organizational structure to the achievement of strategic results, case study of the Institute of Science and Technology in Biomodels - ICTB

Catálogo na fonte
Fundação Oswaldo Cruz
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
Biblioteca de Saúde Pública

O48p Oliveira, Leandro Mussauer.
Planejamento Estratégico: contribuições da estrutura organizacional para o alcance dos resultados estratégicos, estudo de caso do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - ICTB / Leandro Mussauer Oliveira. -- 2021.
93 f. : il.

Orientadora: José Manuel Santos de Varge Maldonado.
Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2021.

1. Planejamento Estratégico. 2. Organização e Administração.
3. Institutos Governamentais de Pesquisa. 4. Estrutura Organizacional.
5. Configuração Organizacional. 6. Objetivos Organizacionais. 7. Relatos de Casos. I. Título.

CDD – 23.ed. – 362.1068

Leandro Mussauer Oliveira

Planejamento Estratégico: contribuições da estrutura organizacional para o alcance dos resultados estratégicos, estudo de caso do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - ICTB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Cuidado em Saúde.

Aprovada em: 16 de novembro de 2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Eduardo de Andrade Lima da Rocha
Fundação Oswaldo Cruz - Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos

Prof. Dr. Francisco Javier Uribe Rivera
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública

Prof. Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado (Orientador)
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por seu amor incondicional, misericórdia, proteção e saúde. Por ter proporcionado e me ajudado a superar esse desafio.

À minha mãe que nunca mediu esforços para garantir o melhor para minha vida, estendo este ao meu avô materno, José Elias Mussauer (*in memoriam*), meu referencial e a ele meu agradecimento pelo exemplo de vida, sabedoria e que sempre incentivou os estudos dos seus netos.

À minha amada esposa, Bruna Pinheiro Mussauer, por seu amor, dedicação, confiança, minha base e meu sustento, obrigado por tudo!!!

Às minhas filhas, Júlia, Luísa e Ana Carolina, especialmente agradeço a você Carol por ceder o tempo de suas brincadeiras comigo para que eu pudesse estudar. Esses dois anos foram mais difíceis para você do que para mim. Espero que quando crescer entenda todo esse processo.

Aos meus familiares, os quais agradeço pela amizade, carinho e todos os poucos momentos que passamos juntos, porém que contribuíram muito para fortalecer e carregar as energias.

Ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca e professores pela oportunidade e pela disseminação do conhecimento, pelas discussões, aprendizagens e convivência.

Ao querido professor José Maldonado, meu orientador, que não mediu esforços para contribuir na realização deste trabalho sempre me desafiando a fazer melhor. Impecável na condução desse processo de aprendizagem com tanta competência e atenção. Sem sua colaboração com certeza este trabalho não seria desenvolvido dessa forma. Muito obrigado professor.

Aos amigos da turma 2019 do Mestrado Profissional da ENSP, que compartilharam as angústias e aprendizados ao longo do curso. Como dizia o colega de turma ao final de uma conclusão, É isso! (Lindenberg, 2019).

Aos meus colegas de unidade, em especial ao Renato Tristão, Tatiane Moreira, Cláudio Marcelo, cuja convivência tem me acrescentado muito.

À Diretoria do ICTB, muito grato pela paciência, confiança e disponibilidade institucional.

Enfim, o meu muito obrigado a todos que colaboraram direta ou indiretamente com minha formação e meu aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Se quer plantar para poucos dias, plante flores. Se quer plantar para muitos anos, plante uma árvore. Se quer plantar para a eternidade, plante ideias.

Provérbio árabe

RESUMO

A administração pública vem se modernizando para um planejamento governamental que atenda o cidadão e à coletividade, a qualidade na aplicação dos recursos públicos, de forma transparente e democrática. Neste sentido, o planejamento estratégico se torna um instrumento importante aos gestores para atender sua finalidade, já que os recursos financeiros são escassos para atender todas as questões. Esse trabalho parte do pressuposto que a elaboração de um planejamento estratégico alinhado à configuração organizacional do ICTB poderá traduzir em maior eficiência no desempenho da unidade, sendo conduzido por profissionais com um perfil adequado aos elementos estruturais. Portanto, o objetivo geral foi a formulação de uma proposta de planejamento estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados. Com base em revisões da literatura são apresentadas e discutidas as características e conceitos acerca dos temas, planejamento estratégico, estrutura organizacional e tipos de planejadores. Para o estudo de caso foi utilizado a abordagem qualitativa por meio de pesquisa aplicada de caráter exploratória e descritiva, também se utilizou a análise documental e grupo focal. Os resultados mostraram que o processo de planejamento estratégico necessita ser realizado de forma estrutural e sistemático tendo em vista a maturidade institucional atual de planejar, contudo pôde-se observar que o instituto, pelo perfil organizacional, demonstra que o pensamento estratégico deve fazer parte desse processo de implantação. Com base nas questões foi possível identificar o perfil de planejador que mais se aproxima da configuração organizacional do ICTB de modo a contribuir para elaboração do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Configuração Organizacional. Planejamento Estratégico. Estratégia. Estrutura Organizacional. Pensamento Estratégico.

ABSTRACT

Public administration has been modernizing for a governmental planning that serves the citizen and the community, the quality in the application of public resources, in a transparent and democratic way. In this sense, strategic planning becomes an important tool for managers to fulfill their purpose, since financial resources are scarce to meet all issues. This work assumes that the elaboration of a strategic planning aligned with the organizational configuration of the ICTB can translate into greater efficiency in the unit's performance, being conducted by professionals with a profile that is adequate to the structural elements. Therefore, the general objective was to formulate a strategic planning proposal aligned with the Institute's organizational profile in order to contribute to achieving the results. Based on literature reviews, the characteristics and concepts about the themes, strategic planning, organizational structure and types of planners are presented and discussed. For the case study, a qualitative approach was used through applied research of an exploratory and descriptive character, document analysis and focus group were also used. The results showed that the strategic planning process needs to be carried out in a structural and systematic way in view of the current institutional maturity of planning, however it could be observed that the institute, due to its organizational profile, demonstrates that strategic thinking must be part of this process of implantation. Based on the questions, it was possible to identify the planner profile that is closest to the organizational configuration of the ICTB in order to contribute to the development of strategic planning.

Keywords: Organizational Configuration. Strategic Planning. Strategy. Organizational structure. Strategic thought.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	As cinco partes da organização	32
Figura 2 -	Estrutura para planejamento, planos e planejadores	43
Quadro 1 -	Características do planejamento e pensamento estratégico	44
Figura 3 -	Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico	46
Quadro 2 -	Síntese dos procedimentos metodológicos	48
Quadro 3 -	Questões e procedimentos da pesquisa	51
Figura 4 -	Modelo de Planejamento Organizacional da Fiocruz	55
Figura 5 -	Estrutura Organizacional do ICTB	59
Quadro 4 -	Formação dos participantes	63
Figura 6 -	Nuvem com as quarenta palavras mais faladas no Grupo Focal	73
Quadro 5 -	Síntese dos Resultados	74
Quadro 6 -	Etapas do Planejamento Estratégico	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
CECAL	Centro de Criação de Animais de Laboratório
COGEAD	Coordenação-Geral de Administração
COGEPLAN	Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico
CF	Constituição Federal
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência.
ICTB	Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária Anual
NPE	Núcleo de Projetos Estratégicos
OKR	Objectives and key results (Objetivos e resultados chave)
PA	Plano Anual
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Desenvolver, Verificar, Ajustar)
PPA	Plano Plurianual
SAGE	Sistema de Apoio à Gestão Estratégica
SCPrim	Serviço de Criação de Primatas Não Humanos
SCQA	Serviço de Controle de Qualidade Animal
SCRL	Serviço de Criação de Roedores e Lagomorfos
SGT	Serviço de Gestão do Trabalho
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS	18
3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
4	REFERENCIAL TEÓRICO	22
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	29
4.3	A ORGANIZAÇÃO EM CINCO PARTES	31
4.3.1	Núcleo operacional	32
4.3.2	Cúpula estratégica	32
4.3.3	Linha intermediária	33
4.3.4	Tecnoestrutura	34
4.3.5	Assessoria de apoio	34
4.4	CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS	34
4.4.1	Burocracia profissional	35
4.4.2	Estrutura divisionalizada	38
4.5	TIPOS DE PLANEJADORES	41
4.5.1	Descobridor de estratégia	41
4.5.2	Analista	41
4.5.3	Catalisador	42
5	METODOLOGIA	48
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
6.1	FIOCRUZ NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA ..	53
6.2	ICTB NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA	57
7	RESULTADOS DA PESQUISA	63
8	PROPOSTA DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	77
9	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	81
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE A - CINCO CONFIGURAÇÕES COM SUAS DIMENSÕES	88
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS	89
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO	90

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira é marcada por longa tradição na forma de planejar, sobretudo a partir do advento do Decreto-lei nº 200 de 1967 que dispôs sobre administração gerencial, especialmente no artigo sexto, que estabelece que as atividades devam seguir os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Este Decreto prioriza o atendimento ao cidadão e à coletividade, a busca pela qualidade na aplicação dos recursos públicos, de forma transparente e democrática. Um dos principais desafios para os governos e instituições é a melhoria do desempenho de modo a assegurar a efetividade das políticas e programas concebidos, com pleno cumprimento das missões institucionais e atendimento das demandas da sociedade.

Com a necessidade de modernizar a metodologia para elaboração do planejamento governamental, os modelos gerenciais e as estruturas organizacionais, o Governo Federal introduziu na Constituição Federal de 1988 (CF/88) o Plano Plurianual¹ (PPA), este como o principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo brasileiro, tendo um papel central no processo de planejamento da ação governamental e de condução da política orçamentária para atender as crescentes demandas da sociedade.

De acordo com a CF/88 o planejamento se torna imprescindível à medida que se considera necessário planejar qualquer atividade antes da sua execução. O PPA estabelece as metas, prioridades e diretrizes para as ações governamentais. A Lei de Diretrizes Orçamentárias² (LDO) funciona como elo entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual³ (LOA), e tem a função de nortear a elaboração da lei orçamentária; já a LOA é responsável pela execução do que foi planejado no PPA e direcionado na LDO. Dessa maneira é possível, através da análise da LOA, enxergar a execução do planejamento governamental.

O PPA deve estabelecer, conforme CF art. 165, § 1º, “de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital

¹ Segundo Paludo (2016, p. 297) o PPA “é o instrumento legal de planejamento de maior alcance no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo. Ele traduz, ao mesmo tempo, o compromisso com objetivos e a visão de futuro assim como a previsão de alocação dos recursos orçamentários nas funções de estado e nos programas de governo”.

² Lei de Diretrizes Orçamentárias “é o instrumento norteador da elaboração da Lei Orçamentária Anual – LOA. Ela seleciona os programas do plano plurianual que deverão ser contemplados com dotações na LOA correspondente” (Paludo, 2016, p. 327).

³ Lei Orçamentária Anual “é o instrumento de planejamento que operacionaliza, no curto prazo, os programas contidos no plano plurianual. O projeto de lei orçamentário anual contempla as prioridades selecionadas pela LDO e as metas que deverão ser atingidas no exercício financeiro” (Paludo, 2016, p. 333).

e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (CF/88, art. 165, § 1º).

Destaca-se na definição do PPA o caráter de regionalização das metas e objetivos da administração pública, fator importante para se alcançar a equidade de desenvolvimento entre as regiões dadas as dimensões territoriais do Brasil.

Segundo Paludo (2016, p. 298) “no âmbito nacional o PPA representa o planejamento estratégico do governo federal; no entanto, em nível de órgão/ entidade/ unidade administrativa ele é tão somente um planejamento de longo prazo”. Estas unidades administrativas elaboram seus próprios planejamentos em consonância com programas e políticas públicas estabelecidas no PPA.

O Plano Plurianual trouxe um evidente caráter coordenador das ações governamentais, com poder de subordinar todas as iniciativas aos seus propósitos. Nenhum investimento poderá ser iniciado sem prévia inclusão em lei, sob pena de crime de responsabilidade fiscal. As prioridades e objetivos deverão ser fixadas com clareza especificando suas intenções de gastos e investimentos.

Assim, o PPA caracteriza-se como o planejamento estratégico governamental que serve de diretrizes e subsidia o planejamento das instituições, operacionalizando os objetivos do governo na busca de promover o bem-estar social.

Destarte, representa os planos, metas e objetivos traçados pelo governo com bases em suas ideologias e prioridades para o período de quatro anos, iniciando no segundo ano de mandato presidencial e finalizando no primeiro ano do mandato seguinte.

O PPA, além de representar o compromisso com os objetivos e a visão de futuro, é um instrumento que permite a precisão de alocação de recursos orçamentários nas funções de estado e nos programas de governo. Assim sendo, é o instrumento que permite a integração entre planejamento e execução por meio da vinculação orçamentária aos programas e ações estabelecidos (Paludo e Procopiuck, 2014).

Na década de 1980 durante o governo da primeira ministra Margareth Thatcher surgiu no Reino Unido o movimento “*New Public Management*”, Nova Administração Pública, cuja estratégia era de modernização administrativa do Estado e tinha como proposta a utilização de instrumentos de gerenciamento por contratos com metas e indicadores de desempenho e prestação de contas e transparência (*accountability*). Esse movimento ficou conhecido também

como Administração Gerencial⁴ e tinha como ênfase a eficiência, orientação por resultados, descentralização dos controles gerenciais, flexibilização de procedimentos, maior autonomia e responsabilidade (Sendim, 2004).

No Brasil, a Nova Administração Pública foi institucionalizada em 1995 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tinha como pressuposto a modernização do Estado e a elevação da sua *performance*. Para Bresser Pereira (1998), precursor da reforma administrativa no Brasil, a reforma foi bem-sucedida com a aprovação das emendas constitucionais nº19 e 20⁵.

Entre os esforços em busca de melhorias na gestão pública destacam-se o aumento da transparência na prestação de contas (*accountability*) e maior nível de eficiência. Neste ponto, torna-se importante o planejamento estratégico, uma vez que os recursos financeiros geridos são escassos para atender toda a população por meio da escolha de alternativas prioritárias, e o melhor emprego dos recursos disponíveis minimizará os problemas econômicos e sociais existentes (Kohama, 2016).

A gestão não pode ser descrita como passos sucessivos, processos ou modelos organizados, na prática o trabalho do gestor se pauta tanto pela extrema variedade e fragmentação no tempo, quanto pela enorme diversidade das situações vividas nas organizações Mintzberg (2010).

Para Matus (1993, p. 13):

“... planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e devemos tratar de ser condutores de nosso próprio futuro, trata-se de uma reflexão pela qual o administrador público não pode planejar isoladamente, está se referindo a um processo social, no qual realiza um ato de reflexão, que deve ser coletivo, ou seja, planeja quem deve atuar como indutor do projeto”.

Para Morgan (1996), a organização em um ambiente em constante mutação e turbulência, para ter sucesso, depende de encontrar o equilíbrio entre planejamento da estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas. Afirma que essa abordagem tem como ponto inicial mostrar que a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto

⁴ Permitia a liberdade dos gestores públicos para escolher os meios mais adequados para o cumprimento das metas, na perspectiva da produtividade com incentivo à criatividade e à inovação.

⁵ Emenda 19. Incluiu no ordenamento jurídico brasileiro, de forma expressa na Constituição Federal, o princípio da eficiência. Meirelles (1998) define como o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Emenda 20. Altera o sistema previdenciário, com a exigência dos tempos mínimos de contribuição para efeitos da aposentadoria.

coesão de relações entre planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições existentes no ramo no qual se acha operando.

Essa consideração se encaixa dentro da abordagem da configuração das estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2003), no qual a estrutura organizacional de uma entidade decorre da consistência entre parâmetros de design e fatores situacionais. Para o autor (2003, p.10) “os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização”.

Instituições adaptam estruturas, papéis, relacionamentos e processos gerenciais em função de suas estratégias e objetivos. O processo de ajuste é dinâmico, gerenciando as interdependências internas ao mesmo tempo que busca um efetivo alinhamento com o ambiente. Precisam adequar e repensar a sua estrutura organizacional dentro de um contexto de inovação que demanda intensas interligações entre as diversas áreas do conhecimento.

Para Oliveira (2013) a estrutura organizacional é imprescindível para imprimir maior profissionalismo à gestão, de forma a proporcionar aos seus membros um arcabouço consistente para que os objetivos sejam alcançados. Objetivos estes, definidos pelo governo federal por meio do PPA que representa o compromisso com a visão de futuro, um instrumento que permite a precisão de alocação de recursos orçamentários nas funções de Estado e nos programas de governo. Porém, os serviços públicos são planejados e executados pelas organizações/ entidades em seus planejamentos e planos de metas institucionais. Estes são peças importantes para o cumprimento das medidas, programas e ações balizadas no planejamento do governo.

A Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz como instituição pública com personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde, é uma instituição estratégica de Estado para a saúde, reconhecida nacional e internacionalmente. Tendo suas atividades voltadas para geração de conhecimento e desenvolvimento tecnológico para a prestação de serviços de referência, e produção de insumos para o Sistema Único de Saúde (SUS), possui autonomia administrativa, patrimônio próprio e recursos do orçamento da União para manutenção das suas atividades, cumprindo as finalidades para as quais foi criada. Insere-se neste contexto de forma a implementar os programas e ações que contribuem para o PPA do Governo Federal, definindo os macroprojetos institucionais, que são conjuntos de iniciativas, metas e indicadores que visam o alcance dos objetivos institucionais.

O modelo de governança da Fiocruz, integra toda a comunidade nos processos decisórios, de forma democrática e participativa, representado pelo Congresso Interno⁶ que elabora e delibera sobre os assuntos estratégicos relacionados ao planejamento estratégico, com base no PPA do Governo Federal.

O VIII Congresso interno da Fiocruz em 2017 definiu as ações que contribuem para o Plano Plurianual do Governo Federal, refletindo um Plano Estratégico e baseado nesse plano, a Fiocruz elaborou os macroprocessos institucionais, que se desdobram em ações e metas operacionalizáveis. Cada unidade prepara seu plano para contribuição da execução dos macroprojetos institucionais.

O Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos (ICTB/Fiocruz) é uma unidade técnico-científica da Fiocruz, responsável pela produção, distribuição, desenvolvimento e experimentação de animais de laboratórios, sangue e hemoderivados, bem como métodos alternativos. Também presta serviços de controle da qualidade animal e biotecnologia associada à ciência de animais de laboratório, o que confere ao instituto um papel estratégico na área de bioterismo nacional⁷.

A ciência de animais de laboratório engloba uma série de áreas que servem de base para todas as outras ciências que utilizam animais em seus trabalhos. Estas áreas incluem: sanidade, genética, manejo, bem-estar e educação. O ICTB é um dos maiores centros de ciências em animais de laboratório do Brasil e tem papel central para a produção científica e tecnológica na área de saúde do país.

O processo de planejamento, no âmbito do ICTB, tem por objetivo auxiliar na execução das atividades. É realizado de forma tradicional, através da análise dos anos anteriores e suas possíveis variações. As decisões estratégicas passam por uma assembleia geral e depois pelo conselho deliberativo, onde os profissionais especializados se fazem presente.

Para a construção do plano anual do ICTB, o setor de planejamento da unidade elabora um cronograma para que os gestores das áreas possam inserir as demandas de aquisições para o ano no Sistema de Informação Gerencial (SIG). Após consolidar as demandas por áreas, o setor de planejamento encaminha ao Vice-diretor da respectiva área para análise e deliberação.

⁶ Congresso Interno é o órgão máximo de representação da comunidade da Fundação. Delibera sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto, bem como sobre matérias de importância estratégica para os rumos da instituição. Órgão máximo de representação da comunidade da Fiocruz é composto por delegados eleitos e delegados natos de cada unidade e ocorre a cada quatro anos (site Fiocruz).

⁷ Sítio institucional do ICTB, www.ictb.fiocruz.br, 2021.

Por fim, o setor de planejamento insere a demanda da unidade no Sistema de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE) para disponibilização e análise da Coordenação Geral de Planejamento Estratégico (Cogeplan) da Fiocruz.

Desta forma, o plano anual da Fiocruz se inicia a partir do cadastramento no SAGE pelas unidades dos seus planos anuais. Esta é a programação estratégica, onde as unidades deverão realizar levantamento e registro de suas operações e projetos, cadastrando de forma completa os campos no sistema.

Demonstra-se que o planejamento é realizado de forma tradicional e incremental, através da análise dos anos anteriores e suas possíveis variações, uma vez que atende as demandas rotineiras do ICTB.

Autores como Garces e Silveira (2002) destacam que é uma tendência de se trabalhar o planejamento de forma incremental, desatrelado aos objetivos estratégicos. O planejamento se torna uma “peça decorativa” de gestão e o orçamento uma réplica dos orçamentos passados.

Por isso os mecanismos de governança devem ser utilizados com a finalidade de integrar as metas planejadas com sua execução, pois a falta desta integração pode acarretar em dificuldade na execução e o mau uso dos recursos públicos na implementação de políticas públicas.

É importante que o planejamento estratégico seja entendido não só como um instrumento, mas também como uma ferramenta para construção de um ambiente de pensamento estratégico e aumentando o potencial de reação frente às adversidades. Desta forma, o planejamento estratégico pode assumir um papel essencial com enorme potencial de transformação qualitativa na gestão pública.

O pressuposto é de que o planejamento estratégico elaborado conforme a estrutura organizacional se traduza em maior potência para o desempenho da unidade, enquanto a sua desarticulação contribua para a dispersão e perda de foco estratégico, para tanto deve a organização utilizar um perfil de planejador que mais se aproxima do tipo de estrutura organizacional do ICTB de forma a contribuir para o alcance dos resultados estratégicos.

O planejador busca estruturar e ordenar as ideias dos atores envolvidos, orientando o caminho a ser seguido e auxiliando nas definições de ações e atividades a serem executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização. Busca também oportunizar uma visão ampla da organização, pois dispõe de ferramental adequado que auxilia no envolvimento e interação,

no processo de sensibilização, mobilização e também nas formas de discussão e debate para os problemas organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (2006) as organizações devem promover o alinhamento entre pessoas, processos e sistemas gerenciais. O propósito com isso é assegurar que a estratégia alcance os níveis da organização, de modo compartilhado, gerando sinergia entre equipes, negócios e metas.

Entretanto, cada organização se adequa mais a uma forma de condução do processo de planejamento, é preciso saber identificar a forma e características próprias da organização, natureza, porte, complexidade, cultura, valores. Embora o perfil de planejador não garanta o sucesso de planejamento, um perfil inadequado ou de difícil compreensão pode tornar motivo de fracasso. As técnicas e as práticas precisam ser constantemente adaptadas e aprimoradas à medida que as características organizacionais e as condições evoluem, bem como em função do próprio aprendizado.

A pesquisa insere-se na necessidade de analisar a organização no contexto em que está inserida, auxiliando dessa forma no processo de planejamento, de objetivos viáveis e das ações necessárias para alcançá-las. Este constitui o elemento central para potencializar o desempenho organizacional e promover a realização da missão e visão institucional.

Nessa perspectiva, a presente dissertação procurou fornecer elementos para responder à seguinte questão da pesquisa: Como o planejamento estratégico do ICTB conforme a estrutura organizacional pode contribuir para o alcance dos resultados?

2 OBJETIVOS

Diante da importância do tema, o presente trabalho baseia-se no seguinte objetivo geral:

Formular uma proposta de Planejamento Estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados.

Para alcançar o objetivo geral, o mesmo se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar as oportunidades que a estrutura organizacional do ICTB oferece para alcance dos seus resultados.
- Identificar o perfil de planejador que mais se aproxima da configuração organizacional do ICTB de modo a contribuir para elaboração do Planejamento Estratégico.

3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No atual cenário da Administração Pública, as instituições devem buscar instrumentos administrativos que estabeleçam ordenamento e agrupamento das atividades. As organizações inovadoras utilizam estruturas organizacionais e sistemas de planejamento e gestão que visam ao alcance dos objetivos e resultados.

Os órgãos e instituições públicas com a finalidade de cumprir sua principal função, que é garantir o interesse comum da sociedade, devem possuir elementos em sua estrutura organizacional nas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas sob uma coordenação eficaz.

Um dos desafios dos órgãos públicos é quanto à melhoria do desempenho do setor público, de modo a assegurar a efetividade das políticas e programas elaborados, cumprindo a missão institucional e atendendo as demandas da sociedade. Essa melhoria depende de vários fatores vinculados à gestão de recursos, como por exemplo, previsões de gastos mais realistas e alinhadas ao planejamento organizacional, e práticas de gestão voltadas para os resultados.

Em um contexto de rápidas transformações sociais e organizacionais que demandam soluções imediatas para os problemas, exige-se modelos de organizações e sistemas de planejamento que tenham foco e coordenação definida. Novos arranjos organizacionais e formas de gestão são necessárias para se conseguir a transformação qualitativa da gestão pública.

Na área da saúde, principalmente com o enfrentamento epidemiológico ao qual o país está passando, a busca por estruturas organizacionais com coordenação e divisão de tarefas de modo a auxiliar no atingimento dos resultados para a sociedade são cada vez mais buscados pelos gestores públicos.

Outrossim, dificuldades como corte de investimentos e redução de orçamentos, ocasionadas pelo cenário de congelamento de gastos imposto pela Emenda Constitucional 95 e pela atual crise fiscal e financeira do Estado brasileiro, alterações em legislações e acordos, mudanças de pessoal no governo, diminuição de demandas públicas, e falta de perspectivas de novos concursos públicos, etc., trazem desafios adicionais às instituições.

A Fiocruz, por meio das suas unidades, está na busca de soluções inovadoras para solucionar o problema pandêmico que se instalou no mundo, e seus elementos componentes da estrutura organizacional torna imprescindível para imprimir maior profissionalismo à gestão,

proporcionando a seus membros um arcabouço consistente para que os objetivos sejam alcançados.

Nesse contexto complexo que a presente pesquisa se insere, tendo como base novos modelos de gestão e planejamento, onde as ações sejam para antecipação das necessidades institucionais/ sociais, são prospecções que devem fazer para se preparar para os contextos sociais, econômicos e políticos. Desta forma, o planejamento estratégico propicia a criação de cenários prospectivos, para onde queremos chegar, e quais resultados devemos entregar.

Os modelos para elaboração de planos de gestão precisam assegurar coerência com o processo de formulação de estratégias. Torna-se necessário que se internalize que a predição absoluta é inalcançável, que há necessidade de integração íntima entre formulação e implementação do processo de planejamento e que haja consciência de que o processo de formação de estratégia em si mesmo, não é possível de ser formalizado. Ele se constrói no cotidiano das relações entre os agentes que, interna ou externamente, integram a instituição a partir de grandes linhas de ação delineadas com a participação de todos. Isso indica, pois, que esse processo deve ser tecido considerando os demais componentes da organização: estrutura, poder, recursos, tecnologia, e sobretudo, com os valores, as percepções, as necessidades, a aprendizagem e as expectativas das pessoas que, direta ou indiretamente, se vinculam a ela (Mintzberg et al., 2010).

É importante um estudo aprofundado e detalhado das necessidades para que não ocorra divergência entre a execução das atividades e a real necessidade da unidade para atingimento dos objetivos estratégicos. O levantamento das prioridades pode evitar, principalmente, a alocação de recursos em metas não planejadas.

Conhecer e analisar o design do ICTB, as partes que o compõem, as forças que atuam sobre as mesmas, e os mecanismos de coordenação poderá auxiliar no diagnóstico dos problemas permitindo que os objetivos institucionais sejam atingidos.

Para Hall (2004) a estrutura deve seguir a estratégia, logo precisa ser formatada a partir das finalidades, metas e objetivos da organização para garantir a consecução dos mesmos. O autor considera que a estrutura é um dos fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia.

Acredita-se que a análise da estrutura organizacional é uma forma de se conhecer melhor o instituto, contribuindo com a eficiência da Fiocruz, cuja estrutura organizacional é definida por Decreto Presidencial e aprovada por estatuto. As unidades que a compõem correspondem

às várias especialidades de atividades com múltiplas técnicas e programas institucionais de natureza distinta.

Este trabalho possibilita uma análise sobre a forma que está configurado o Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos, quais os mecanismos de coordenação e como o gestor, no papel de planejador pode elaborar um planejamento estratégico onde os resultados institucionais possam ser alcançados de forma eficiente, eficaz e com efetividade.

O desenvolvimento deste trabalho poderá auxiliar qualquer organização em uma reflexão sobre a melhor estratégia de gestão permitindo a visualização de eventuais aprimoramentos a serem feitos, de modo a diagnosticar questões em sua estrutura organizacional, assim como as forças que operam em suas respectivas organizações, sugerindo determinado perfil para o gestor público conforme as forças que atuam sobre as mesmas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se apresentar uma revisão da literatura, por meio de pesquisa bibliográfica, a fim de nivelar conceitos e entendimentos sobre o tema deste estudo como: planejamento estratégico, suas conceituações, características e objetivos, estrutura organizacional e seus mecanismos de coordenação, e por fim as configurações organizacionais da Fiocruz e ICTB e os tipos de planejadores.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (2004) considera que o planejamento é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados. Para o autor, o planejamento auxilia na transformação das estratégias pretendidas em estratégias realizadas, levando finalmente à implementação.

Para Oliveira (2013, p. 5):

“A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável”.

Uma das finalidades do planejamento estratégico está em aumentar a capacidade das organizações em traçar metas, internalizar o pensamento estratégico e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. As organizações que adotam o planejamento estratégico em sua gestão desfrutam de inúmeros benefícios, como melhoria do processo de comunicação interna e externa, alinhamento do propósito da organização, estabelecimento claro das contribuições de cada área, maximização de seus potenciais e minimização de suas deficiências, instituição de um processo estruturado de controle interno e gestão de riscos (Oliveira, 2013).

Para Drucker (2003), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões e com o maior conhecimento possível do futuro. Ainda segundo Drucker, o planejamento estratégico esquematiza o agir agora com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido. Neste sentido, o autor afirma que a realimentação do processo ocorre de forma organizada e sistematizada, permitindo medir o resultado das decisões e minimizando os riscos.

Serve também para assegurar que o futuro seja levado em consideração, ou seja, que as decisões presentes considerem as implicações destas decisões no futuro da organização, com a

introdução do pensamento de longo prazo. O planejamento é importante para tornar a organização mais racional pois a tomada de decisão formalizada é melhor que a não-formalizada.

Segundo Mintzberg (2004) o planejamento simboliza a razão, a formalização por meio de um processo analítico e prescritivo e que os esforços dos planejadores são presumivelmente melhores porque resultam em propostas sistemáticas, eficientes, coordenadas, consistentes e racionais.

Um dos benefícios do uso do planejamento estratégico pelo setor público é a capacidade de integração que os diversos setores internos à organização adquirem. É também uma forma de capacitar as organizações públicas a reagirem de forma rápida às várias mudanças no seu ambiente de atuação. Outro benefício é o combate à descontinuidade das gestões administrativas das organizações públicas, sendo o processo administrativo muito afetado pelas oscilações dos ciclos políticos (Matias-Pereira, 2011).

O planejamento desenvolve funções vitais na coordenação de estratégias, incluindo o desenvolvimento de conscientização, a geração de consenso e a afirmação de comprometimento.

O planejamento força os gerentes a se comunicar sistematicamente sobre questões estratégicas, pois como a natureza do trabalho gerencial prefere a ação à reflexão, os dados intangíveis aos factuais, o oral ao escrito, obter informações rapidamente ao invés de tê-los burocraticamente é fundamental. Estes fatores fazem com que os gerentes não tenham tempo suficiente para considerar questões estratégicas, e a eventual contribuição dos planejadores neste processo pode ser importante com um papel instrumental no projeto e implementação do planejamento.

O processo de planejamento estratégico deve ser participativo, envolvendo todos da organização para que se obtenham melhores resultados. Também é importante ressaltar, que ele é contínuo e nunca completamente fechado e definido. Reforçando essa perspectiva Rezende (2008), considera que o planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo, responsável por determinar os objetivos e metas da organização, devendo ser elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas contando com o total envolvimento das pessoas.

Outra função do planejamento é o de controlar, no qual a organização se empenha em obter domínio sobre si e modelar seu futuro. Para assegurar que o objetivo seja alcançado, a

organização exerce o controle das atividades, porém o mesmo não é exercido apenas nos níveis inferiores; se o planejamento formaliza a elaboração de estratégia, também controla um pouco o trabalho da alta administração.

Sendo assim, pode-se entender que planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial e uma das mais importantes funções administrativas que auxilia na direção que a organização deve seguir, proporcionando aos gestores uma melhor análise ao ambiente no qual a organização está inserida. É nesse primeiro momento que se realiza as leituras dos cenários do ambiente e da organização, observando as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da instituição.

Segundo Matias-Pereira (2011) a maneira mais adequada para gerenciar as estratégias da organização é por meio o planejamento estratégico, pois busca estruturar e ordenar as ideias dos atores envolvidos, orientando o caminho a ser seguido, definindo as ações e atividades a serem executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização. Para o autor a implantação do planejamento estratégico em uma organização não constitui uma tarefa fácil, deve-se construir uma cultura de sensibilização na organização, que envolve a sensibilização dos atores que promoverão uma maior disposição de modo a debaterem e discutirem, conjuntamente, as soluções dos problemas organizacionais. Nesta perspectiva, Morgan (1996) ressalta que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite a transformação organizacional, contudo essa transformação nem sempre é bem vista dentro da organização, uma vez que a sua realização pode implicar mudanças na estrutura de poder.

O desenvolvimento do processo de planejamento envolve diversas etapas. Por ser uma técnica que engloba a organização como um todo, deve ser dividida em níveis hierárquicos que supram as necessidades de todos os setores da organização (Andrade, 2012):

- **Nível Institucional:** corresponde ao planejamento estratégico. Envolve a organização por inteiro. Tem como objetivo estabelecer as premissas e direcionamentos estratégicos a longo prazo, não abordando detalhes específicos de cada setor.
- **Nível Intermediário:** atua nos departamentos da organização, é equivalente ao planejamento tático. Possui uma amplitude mais restrita em relação ao planejamento estratégico, por meio de planos táticos de médio prazo desenvolvidos para cada departamento da organização.

- Nível Operacional: análogo ao planejamento operacional, neste nível são colocados em prática os planos operacionais (formulados por meio de planos táticos) estabelecidos para a organização. É bastante detalhado, pois inclui todas as atividades que precisam ser executadas. Possui direcionamento para curto prazo.

Os planos devem ser desenvolvidos, a partir das estratégias estabelecidas, e desdobradas em metas e planos de ações para proporcionar a consecução do planejamento estratégico. É importante haver um acompanhamento do plano de ação, pois permite à organização visualizar a eficiência do planejamento estratégico.

O acompanhamento e definição de como, quando, quanto gastar é de suma importância para a avaliação do planejamento estratégico e de seus programas e projetos, pois evidencia os problemas, as falhas e erros para que possam ser corrigidos na execução do planejamento e ou fortalecer a atuação da organização.

Porém, a dificuldade de implementação reside no fato de que as organizações têm se utilizado do planejamento estratégico como uma ferramenta de programação estratégica uma vez que os pontos cruciais para um planejamento eficaz são a criatividade e a intuição que devem ser colocados como peças fundamentais, e somente uma construção coletiva e dinâmica de um plano pode alterar o que fora previamente estabelecido de forma eficiente, quando as modificações do ambiente assim o exigirem (Mintzberg, 1994).

Para Ansoff (1993) problemas de comunicação e falta de clareza nas informações também representam empecilhos às mudanças que são necessárias para a implementação de estratégias.

Outra questão quando da implementação do planejamento estratégico está na construção de uma cultura de sensibilização de toda a equipe, pois esta pode caracterizar o sucesso ou não do planejamento estratégico, uma vez que reduz as resistências naturais e conflitos em fases posteriores, oportunizam sinergias, bem como, criam condições favoráveis e uma rotina organizacional.

Para Matias-Pereira (2011), após a sensibilização é iniciado o processo de elaboração do planejamento estratégico, no qual é identificado como se dá o processo, o uso de metodologias e ferramentas, as diretrizes estratégicas e análises de ambiente, bem como mapa, indicadores, objetivos e metas estratégicas. É a etapa do diagnóstico da organização, o processo no qual se fomenta as estratégias, principalmente as emergentes, uma vez que estimula a aprendizagem. Neste momento são definidos os objetivos estratégicos da organização, análises

de ameaças e oportunidades do ambiente externo, os pontos fortes e fragilidades do ambiente interno, bem como definidos as referências estratégicas, tais como: missão, visão, valores, metas e ações da organização.

Missão é a declaração de ser da organização, para que ela foi criada e quais serviços ela prestará. A Missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir (Matias-Pereira, 2011).

É o ponto de partida para o estabelecimento das diretrizes e objetivos a serem desenhados, com a pretensão de proferir em que ponto está e aonde quer chegar. A missão norteia a organização a fim de estabelecer seus objetivos e desenvolver estratégias que visem o alto rendimento e sua continuidade, orientando de maneira efetiva a elaboração do planejamento estratégico.

A Visão, segundo Chiavenato (1999, p. 223) “é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro”. Enfatiza ainda que a visão deve proporcionar uma representação descritiva do que a organização deverá ser no seu futuro, devendo ser coerente com o modelo comportamental da organização.

É a partir da visão que as ações planejadas entram em sintonia com o futuro visionado pela organização. A visão estratégica não deve ser considerada uma mera utopia, mas sim uma realidade. Criando uma imagem viva de um estado futuro, integrando todos os fatores internos e externos que envolvem a organização (Oliveira, 2013).

A visão está mais voltada para o que a organização pretende ser, um projeto do que ela gostaria de ser dentro de um certo prazo de tempo e o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. A visão deve ser desenvolvida por um grupo de líderes e não de uma única pessoa, pois expressa onde e como a organização pretende estar no futuro, a fim de atingir seus objetivos específicos.

Valores são padrões orientadores de conduta definidos para a organização e devem ser internalizados e disseminados a cada colaborador em como se comportar no desempenho das atividades e nas demais situações do dia a dia.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem os valores como:

“crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos a curto prazo. São os ideais internos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização”.

A Análise Ambiental pode ser considerada uma das etapas mais relevantes para elaborar um planejamento estratégico, pois permite analisar o ambiente, tanto interno quanto externo das organizações. Através deste instrumento a empresa consegue obter as informações necessárias que servirão de base para o alcance de seus objetivos estratégicos, ressalta Andrade (2012).

A continuidade das organizações depende diretamente da situação do ambiente, ajuda a verificar as tendências e serve como base para análise de cenários futuros, desta forma, a organização conseguirá identificar aspectos fundamentais do ambiente na qual está inserida para elaboração e desenvolvimento eficaz do planejamento estratégico.

A Análise Externa propicia à organização entender o ambiente externo, identificar as ameaças e oportunidades para elaboração do planejamento estratégico. Por ser um ambiente dinâmico e em constante movimento identificar as vantagens e desvantagens analisando aquelas que servirão de condicionamento no processo de planejamento.

Chiavenato (2003) destaca que o diagnóstico estratégico externo, elenca oportunidades e ameaças objetivando a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

Na concepção de Oliveira (2013, p.69) “as oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. Acrescenta que “as ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Assim, o gestor terá um maior entendimento a respeito do ambiente externo, para sanar as ameaças e potencializar as oportunidades. Contudo, se faz necessário a realização de uma análise interna, com o propósito de identificar quais pontos fortes e fracos a organização possui.

Para Chiavenato (2003) a Análise Interna corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, elencando as suas forças e fraquezas e designando as condições para formulação de estratégias. O objetivo da análise interna é evidenciar as deficiências e qualidades da organização, diante dos pontos fortes e fracos as organizações poderão desenvolver estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Segundo Oliveira (2013) os pontos fortes são as diferenciações conseguidas pela organização, que lhe proporcionam maior vantagem operacional no ambiente, são variáveis controláveis, uma vez que, provocam uma condição favorável para a organização. Os pontos

fracos são situações inadequadas, as quais proporcionam desvantagem, em relação ao ambiente de atuação.

Os Objetivos Estratégicos devem expressar os resultados que a organização deseja atingir em um futuro desejado. Para Matias-Pereira (2011) os objetivos estratégicos devem ter relação com a missão, compartilhados com atores e serem realistas, sendo mais específicos possíveis.

Segundo Chiavenato (1999, p. 256) diz, “a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um prazo de tempo”.

Os objetivos devem ser desenvolvidos, a partir das estratégias estabelecidas, e desdobrados em metas e planos de ações para proporcionar a consecução do planejamento estratégico.

O Plano de Ação, para Matias-Pereira (2011) é responsável por promover a melhoria contínua da organização. É a demonstração de como os objetivos estabelecidos serão alcançados. É importante haver um acompanhamento do plano de ação, pois permite à organização visualizar a eficiência do planejamento estratégico.

O acompanhamento e definição de como, quando, quanto gastar é de suma importância para a avaliação do planejamento estratégico, pois evidencia os problemas, as falhas e erros para que possam ser corrigidos na execução do planejamento e ou fortalecer a atuação da organização.

Contudo, para Mintzberg (2010) há uma dificuldade de realizar o diagnóstico organizacional, e esta reside na medida em que as pessoas são complexas e analisar a si próprio torna-se uma missão complicada.

Finalizado o processo de elaboração do planejamento estratégico, inicia-se, portanto, a sua implementação que corresponde à etapa de execução do planejamento estratégico. Para Matias-Pereira (2010) a implantação do planejamento estratégico depende de variáveis e condições ambientais, políticas, administrativas e econômicas. Todos devem agir de forma integrada e com um corpo técnico com expertise, pois com isso, a instituição terá a capacidade de viabilizar a execução das ações planejadas.

Para Senge (1990) a pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente. Um grupo de pessoas

verdadeiramente empenhadas em atingir uma meta é uma força assombrosa, e podem realizar o que parece ser impossível.

A última etapa se relaciona ao monitoramento, avaliação e controle, que na visão de Matias-Pereira (2011), devem ser estabelecidos indicadores e metas de forma a monitorar os resultados alcançados.

Para Matias-Pereira (2011) o controle da execução das ações estratégicas ocorre em três funções básicas; primeiro é de acompanhar e verificar a implementação para identificação e correção de falhas, a segunda é de avaliação das ações, um julgamento do valor de efetividade daquelas ações e objetivos, e o terceiro é a retroalimentação e correção do plano ou objetivo. Assim, o monitoramento, avaliação e controle auxiliam para o alcance dos resultados organizacionais, indicam o sucesso ou não dos objetivos propostos, gerando feedback e aprendizagem organizacional.

A elaboração e implementação são totalmente interdependentes e relacionados entre si. Não pode haver uma dicotomia entre elas, tal como separar o pensar do agir, como notadamente presente na escola do design nos anos 1980, conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Para Matias-Pereira (2011) a alta administração é quem conduz o processo de planejamento estratégico. Assim, a presença de uma liderança clara e permanente é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Acrescenta ainda que deve ter também uma equipe técnica competente para dirigir o planejamento.

Outro fator importante, segundo Ansoff (1993) é que por mais que o planejamento estratégico seja uma iniciativa do topo da organização, são os trabalhadores que executam, que implementam.

Para Mintzberg et al. (2006) o grande desafio está no apoio da alta administração no processo de planejamento estratégico. Planejar e elaborar estratégias envolve a definição de quais rumos a organização deve tomar, não se pode escolher e definir os caminhos institucionais sem apoio político e estrutura organizacional que apoie essa decisão.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Toda atividade humana organizada demanda uma divisão do trabalho em diversas tarefas e uma coordenação dessas tarefas de modo a atingir seus resultados. A estrutura

organizacional pode ser considerada como sendo a soma das diversas formas que as tarefas são divididas e como é feita a coordenação entre elas (Mintzberg, 1995).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura organizacional é o resultado de um processo de distribuição de autoridade, especificação das atividades em todos os níveis da organização e delineamento de um sistema de comunicação que permite a interação entre os indivíduos, possibilitando a realização das atividades e exercício da autoridade para que os objetivos sejam alcançados.

Stoner e Freeman (1999) consideram a estrutura como as interações entre as partes que a compõem, especificando a divisão e interligação das tarefas, através do nível de especialidade do trabalho, apontando as relações de subordinação por meio da hierarquia do trabalho.

Uma organização é formada por pessoas que trabalham em suas tarefas e se comunicam umas com as outras com a intenção de contribuir, com um propósito em comum, qual seja, atingir objetivos específicos.

Para Morgan (1996) uma organização para se tornar eficaz, necessita desenvolver um conjunto coeso de relações entre planejamento e estrutura em função das condições existentes. Acrescenta dizendo que a organização é como uma estrutura feita de partes, causas e efeitos, estímulos e respostas, e que estrutura, função, comportamento e todos os outros traços da operação da organização devem se comportar como um sistema aberto (organismo vivo), embora fortemente conectados.

A estrutura organizacional constitui um guia que direciona a organização para seus objetivos, possibilita também lidar com situações complexas que impactam na execução dos objetivos da organização.

Segundo Oliveira (2006) a estrutura organizacional é resultado da identificação, análise, agrupamento de atividades e de recursos, com a consequente definição dos níveis e extensão de poder e de alocação dos processos decisórios para alcançar os resultados pretendidos. Stoner e Freeman (1999) consideram que a estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas.

Toda estrutura organizacional envolve duas exigências essenciais e opostas: divisão do trabalho e coordenação das atividades. As formas de realizar a coordenação podem se apresentar em maneiras diferentes, conhecidas como mecanismos de coordenação. Dependendo

de como são definidas essas coordenações, diferentes configurações organizacionais podem ser delineadas.

Nesta mesma linha, Hall (2004) considera fatores para a modelagem estrutural, o tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica. Estes fatores combinados com aspectos estruturais como, complexidade, formalidade e centralidade definem a estrutura de uma organização.

Para Mintzberg (1995) a eficácia de uma organização está condicionada a um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições do ambiente na qual estiver operando. O autor afirma que não há nada mais imprescindível à eficácia das organizações do que o design de suas estruturas.

Para Pereira (2010) a estrutura organizacional deve ser coerente com as características da organização e do modelo de planejamento escolhido, suas habilidades, talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo, ter uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário e possuir procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros.

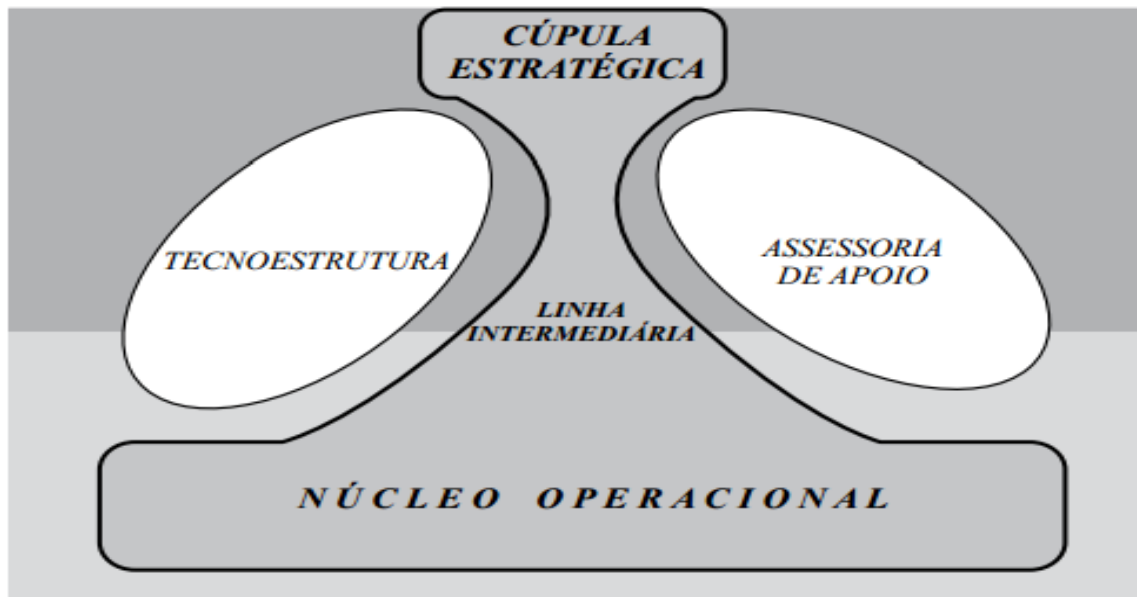
4.3 A ORGANIZAÇÃO EM CINCO PARTES

As organizações, segundo Mintzberg (1995), têm cinco partes básicas, sendo três oriundas do modelo clássico, 'linha da hierarquia' abrangendo a atividade operacional; 'linha intermediária' e a cúpula estratégica. As outras são parte do *staff*, estão de fora da hierarquia e incluem os analistas técnicos, que fazem parte da tecnoestrutura e o pessoal de apoio.

Assim, o autor propõe um diagrama para representar a própria organização, mas que também pode ser tratado de várias formas de modo a descrever as diferentes configurações que ocorrem nas mais diversas organizações.

A figura 1 abaixo ilustra as cinco partes que compõem as organizações.

Figura 1 – As cinco partes da organização



Fonte: Mintzberg (1995, p. 19).

4.3.1 Núcleo operacional

O núcleo operacional é composto por um grupo de pessoas que executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços. Na base da organização, no núcleo operacional, encontram-se as pessoas que executam a atividade fim da organização.

Martins e Marini (2006) consideram o núcleo operacional como o cerne da estrutura e constitui a plataforma implementadora da estratégia. Os autores acrescentam que o ordenamento do núcleo operacional inicia-se na identificação dos processos, ou macro processos, a partir dos quais os insumos são transformados em produtos ou serviços e entregues aos beneficiários.

4.3.2 Cúpula estratégica

A cúpula estratégica é composta por pessoas com total responsabilidade pela organização, em geral, pelo principal administrador executivo, presidente, superintendente e por aqueles que lhe dão suporte direto, como assessores e secretárias.

A função da cúpula é coordenar as demais partes da estrutura e exercer a função de relações de fronteira, interagindo com o ambiente externo em nível institucional (Martins e Marini, 2006).

Para Mintzberg (1995, p. 21) “a cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização”. É quem caracteristicamente representa o papel mais importante na formulação de estratégia.

Para tanto, a cúpula estratégica está em constante contato com o ambiente no qual a organização se insere. Grande parte do tempo dos administradores é gasto com a comunicação das atividades da organização às pessoas influentes de seu meio ambiente a respeito das atividades da organização, à coleta de informações provenientes de contatos do alto nível, à negociação de acordos importantes com entidades externas e ao cumprimento de obrigações sociais.

4.3.3 Linha intermediária

Para Martins e Marini (2006) a definição da linha intermediária constitui a fase de montagem e acabamento da estrutura, a rigor, começa na parte de baixo da cúpula e termina na parte de cima do núcleo operacional.

A linha intermediária é composta pelos gerentes que possuem autoridade formal e ligam a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Sua forma de coordenação é a supervisão direta, o que exige contatos pessoais e diretos entre o chefe e o executor, o que limita o número de subordinados por chefe, conhecido como amplitude de controle.

Os gerentes da linha intermediária coletam informações dos seus subordinados a respeito dos resultados dos desempenhos de sua própria unidade e levam ao conhecimento de seus chefes imediatos; também levam propostas de mudanças e pedidos de autorização para decisões, deste modo, a linha intermediária atua no fluxo decisório.

Como ocorre com o principal executivo da organização, o gerente também fica responsável pela alocação de recursos, as regras, os planos e os projetos que precisam ser implantados no seu domínio. Também, com poder limitado é incumbido de formular a estratégia para sua unidade, embora ela seja diretamente afetada pela da organização como um todo.

As atividades administrativas mudam de orientação à proporção que descem na cadeia de autoridade, tornando-se mais detalhadas, menos abstratas e mais operacionais.

4.3.4 Tecnoestrutura

A tecnoestrutura é composta por analistas, e suas assessorias de auxiliares para apoio, que prestam serviços, empregando suas técnicas analíticas à organização para delinear, planejar, treinar e alterar as tarefas dos indivíduos, de modo a torná-las mais eficazes.

Os analistas são incumbidos de efetuar algumas formas de padronização nos processos de trabalho, no planejamento e controle e nas habilidades. Desta forma, quanto mais a organização utiliza a padronização, menos depende de supervisão direta.

Em algumas organizações os analistas de controle atuam em todos os níveis da hierarquia, desde a produção, padronizando processos e seguindo pela padronização das habilidades gerenciais, com treinamentos, até ao delineamento de sistemas de planejamento estratégico e desenvolvimento de sistemas financeiros para o controle da execução das metas estratégicas. Os analistas da tecnoestrutura se comunicam informalmente e adotam a coordenação por ajuste mútuo.

4.3.5 Assessoria de apoio

A assessoria de apoio é composta por pessoas que desenvolvem seu trabalho com a finalidade de dar apoio para a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional, ou seja, diverso dos serviços ditos como atividade-fim da organização. Algumas unidades de apoio são autossuficientes e se configuram como miniorganizações, recebem recursos da macro organização e, em contrapartida, fornecem serviços específicos. Em razão da ampla variedade nos tipos de unidade de apoio, a forma de coordenação depende das suas funções e do que é mais apropriado para cada unidade. Sua função é viabilizar, prioritariamente, o trabalho do núcleo operacional, mas também da cúpula e da linha intermediária.

4.4 CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Mintzberg (2003) considera que cinco configurações⁸ são suficientes para descrever todas as organizações. São os tipos ideais, que na verdade propõem-se apenas simplificar a

⁸ Mintzberg (2003) descreve que a **estrutura simples** é composta por uma pequena estrutura, com poucos gerentes e um pequeno grupo de profissionais do núcleo operacional. Possui pouca formalização, planejamento, treinamento e instrumentos de religação. É considerada uma estrutura orgânica e tem como coordenação principal a supervisão direta onde o poder sobre todas as decisões são centralizadas nas mãos do principal executivo, na cúpula estratégica. A **estrutura mecanizada** é a estrutura mais próxima da que foi descrita por Max Weber, com padronização dos processos de trabalho, com tarefas rotineiras e especializadas e normas e procedimentos claros para o núcleo operacional. A **estrutura burocrática** caracteriza-se pelas habilidades e pelos conhecimentos dos profissionais que ali trabalham, dispondo de produtos e serviços padronizados. Seus profissionais gozam de independência e autonomia, por serem altamente especializados, devidamente treinados e doutrinados, formando o núcleo operacional. A **estrutura divisionalizada** consiste no agrupamento de suas unidades na linha

compreensão de um fenômeno complexo. Explica que essas configurações pura e estereis, ou seja, sem hibridismo, não são encontradas nas organizações, sendo estas apenas representações básicas que formam um pentágono onde as estruturas reais podem ser encontradas.

Com o intuito de manter o foco no cerne do estudo, será apresentada apenas as configurações organizacionais burocrática profissional e a estrutura divisionalizada, entendendo que essas são as configurações do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos e da Fundação Oswaldo Cruz, respectivamente.

4.4.1 Burocracia profissional

Segundo Mintzberg (2003) a burocracia profissional se baseia na padronização das habilidades⁹ necessárias à execução do trabalho, por meio do treinamento e da doutrinação¹⁰. Os especialistas são grandemente treinados, com trabalhos altamente especializados, por esse motivo possuem considerável controle sobre o próprio trabalho. Esse mecanismo de coordenação, padronização das habilidades, permite tanto a padronização quanto a descentralização¹¹. Como o poder da organização está com os especialistas, ou seja, com os profissionais especializados do núcleo operacional, estes possuem elevada autonomia, proporcionando à cúpula estratégica pouca governabilidade. Isso se deve porque o trabalho é complexo, de difícil controle e supervisão direta¹².

intermediária, conferindo aos gerentes dessa linha a maior concentração de poder na tomada de decisão. Tais linhas, denominadas divisões, respondem ao escritório central. O fluxo de poder é de cima para baixo, com muita formalização e com o controle através do desempenho acompanhado pela tecnoestrutura. E a **estrutura adhocrática** que dispõe de uma estrutura altamente orgânica, com base na informalidade, descentralizada, com pouca burocracia, fundamentando-se na especialização do trabalho. O anexo 1 apresenta as cinco configurações com suas respectivas dimensões.

⁹ Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002) a padronização de habilidades ocorre quando as habilidades para que um trabalho seja executado é especificada e os indivíduos treinados, permitindo que a equipe de determinada unidade tenha o mesmo nível de competência.

¹⁰ O treinamento ensina as habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho e a doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. Ambas se referem à interiorização de uma forma de padronização de comportamento aos membros da organização em benefícios próprios. O treinamento está ligado ao exercício do trabalho em si, enquanto a doutrinação está no processo de aprendizagem dos valores, normas e padrões de comportamento exigidos pela organização.

¹¹ O termo descentralização pode ser subdividido em quatro modos diferentes: vertical; horizontal; seletiva e paralela. A dispersão do poder formal cadeia abaixo ou delegação da autoridade de linha é denominada descentralização vertical. Quando o poder decisório flui para fora da estrutura de linha, por exemplo, para analistas, especialistas e operadores, ocorre a chamada descentralização horizontal. De maneira geral, a descentralização vertical delega poder para tomada de decisão aos escalões mais abaixo da cadeia de comando. Já a descentralização horizontal se caracteriza pela transferência de poder dos gerentes aos não-gerentes. Na descentralização seletiva, o poder sobre os vários tipos de decisões permanece em diferentes locais na organização. Na descentralização paralela, o poder é disperso para muitas espécies de decisões no mesmo local (Vasconcellos e Hemsley, 2002).

¹² Segundo Stoner e Freeman (1999) a supervisão direta ocorre quando uma pessoa assume o papel de gerente de um setor, o qual passa a ser responsável por garantir o funcionamento e alcance de objetivos.

Por terem sido treinados, em universidades por exemplo, os profissionais têm seus próprios padrões originados de fora de sua estrutura, muitos obedecem a valores, normas éticas e códigos profissionais e não a uma hierarquia. O controle sobre seu trabalho significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas próximo aos clientes aos quais serve.

A tecnoestrutura não é altamente elaborada porque há baixa necessidade de planejamento e formalização do trabalho dos profissionais. A linha intermediária quase não existe, pois há pouca necessidade de supervisão direta sobre os operadores ou de ajustamento mútuo entre eles e as unidades operacionais, que podem ser muito amplas, se estabelecem com poucos gerentes no nível de supervisor de linha.

A burocracia profissional possui uma estrutura achatada e descentralizada, tanto na vertical quanto na horizontal, quase não possui linha intermediária e tecnoestrutura. O poder sobre o trabalho está concentrado com os profissionais, no núcleo operacional. A assessoria de apoio é também bastante elaborada, porém, existem apenas para servir o núcleo operacional.

Além do poder sobre seu trabalho, o profissional também procura possuir um certo controle sobre as decisões de caráter administrativo. Para tanto, assegura participação em trabalhos administrativos, como comissões ou grupo de trabalho.

Quanto ao poder do principal executivo da organização não controlar os profissionais diretamente, ele pode desempenhar papéis que proporcionam considerável poder indireto, como: resolver perturbações entre os próprios profissionais e entre profissionais e a assessoria, por intermédio de negociação com as partes em conflito; representar a organização para o ambiente externo (governo e associações, por exemplo) que atuem como figura de proa e porta voz com capacidade de um relações públicas e negociar com órgãos de fora, buscando suporte tanto moral quanto financeiro.

Portanto aquele administrador para ser bem-sucedido deve trabalhar na incerteza, na busca de fundos extras para a organização; de modo semelhante aquele que resolve conflitos e protege os profissionais contra influência externa torna-se um administrador valioso, e assim consegue, de certa forma, que o profissional fique dependente deste administrador eficaz. Porém, este poder se mantém até quando os profissionais o percebem como servindo eficazmente a seus interesses pessoais e profissionais (Mintzberg, 2003).

A burocracia profissional é democrática e possui grande autonomia, resultando em alto grau de motivação e responsabilidade. Entretanto, estes são os maiores problemas, pois não há

controle do trabalho além daquele da profissão em si, e a autonomia permite que profissionais inescrupulosos e incompetentes ignorem as necessidades de seus clientes e também da organização.

Para Mintzberg (2003) a fraca capacidade de resolver os problemas que nascem na organização, é decorrente da frágil coordenação desempenhada pela padronização de habilidades, bem adequada para produzir seus resultados padronizados, mas inadequada para se adaptar à produção de novos.

A formulação das estratégias na burocracia profissional consiste nas estratégias pessoais dos indivíduos no interior da organização. O modelo único e integrador perde seu significado nesta estrutura, pois em razão de sua autonomia, cada profissional elabora suas próprias iniciativas, ou seja, projetos para atender seus interesses e de seus clientes. A reorientação na estratégia é desencorajada pela fragmentação das atividades e pela influência dos profissionais e de seus associados fora da organização.

A noção de estratégia como padrão único e integrado de decisões comuns para toda a organização não tem muito significado, as estratégias representam um efeito cumulativo das estratégias dos vários profissionais operacionais e o quanto que eles têm condições de impor ou convencer sua implantação. O papel do administrador é ajudar os profissionais a negociar seus projetos com a organização, além de possuir habilidades gerenciais necessárias ao andamento de negociações e execução posterior dos projetos.

Em estudos realizados Langley (1986) pode identificar que nas organizações profissionais o planejamento tinha três finalidades, a primeira de relações públicas, a segunda informativa e a terceira como terapia de grupo, de forma a construir consenso, comunicação e legitimação da visão estratégica. Desta forma, a autora pôde perceber que os planos serviam como uma espécie de filtro para determinar quais iniciativas deveriam ser favorecidas e quais desencorajadas.

Assim, o grande desafio dos planejadores na organização profissional está na formalização das estratégias devido à fragmentação de ações, à política e à descentralização. O planejamento tradicional desmorona por inteiro, porém, a análise estratégica desempenha um papel importante, pois nesta configuração ela serve mais como um meio de exercer influência em interações do que resolver questões exclusivamente suas, serve também como meio de comunicação e focalização da atenção, de legitimar decisões, de construção de consenso e, talvez mais importante, de meio de persuasão (Mintzberg, 2004).

Segundo Mintzberg (1995) o ambiente é o principal fator situacional para a utilização da burocracia profissional, bastante democrático com grande autonomia, resultando em alto grau de motivação e responsabilidade.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a formulação da estratégia em organizações do tipo profissional que operam em ambientes altamente complexos precisa ser um processo de aprendizagem coletiva pelo fato de que nenhuma autoridade central tem o poder de impor uma estratégia para toda a organização. Os vários atores devem elaborá-la por meio de ajustes mútuos.

4.4.2 Estrutura divisionalizada

A organização divisionalizada consiste no agrupamento de suas unidades¹³ na linha intermediária, conferindo aos gerentes dessa linha a maior concentração de poder na tomada de decisão. Tais linhas, denominadas divisões, respondem ao escritório central. O fluxo de poder é de cima para baixo, com muita formalização e com o controle através do desempenho acompanhado pela tecnoestrutura. O principal mecanismo de coordenação é a padronização de resultados¹⁴ viabilizados por meio de sistema de controle de desempenho (Mintzberg, 2003).

Cada divisão possui suas próprias funções operacionais, com interdependência entre as divisões operando semi-autônomas, livres da necessidade de coordenação com as outras. Essa estrutura permite que um escritório central tenha grande amplitude de controle sobre diversas divisões, levando à descentralização. Então, as unidades recebem o poder necessário para tomar as decisões concernentes às suas próprias operações, tendo assim uma variedade paralela de descentralização, porém limitada verticalmente.

Portanto, o primeiro mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados e o parâmetro para delinear é o sistema de controle do desempenho. Este tem como finalidade especificar um resultado futuro, um padrão, em algum tempo futuro. O controle tem como

¹³ O agrupar unidades é o meio que o trabalho é fundamentalmente coordenado na organização. Possui quatro efeitos importantes: 1) estabelecer um sistema de supervisão direta comum entre posições e unidades; 2) compartilhar recursos comuns entre posições e unidades; 3) medir conjuntamente o desempenho; 4) encorajar o ajustamento mútuo. Deste modo, o agrupar unidades facilita dois mecanismos de coordenação, a supervisão direta e o ajustamento mútuo, além de estimular um terceiro, que é a padronização das saídas pelo provimento de medidas comuns de desempenho. As bases para agrupar posições em unidades são: conhecimento e habilidade, processo de trabalho e função, tempo, resultado, cliente e local (Mintzberg, 2003).

¹⁴ A Padronização de Resultados é a especificação ou programação do resultado esperado, seja na definição das dimensões de um produto ou no resultado de um serviço a ser prestado. Por exemplo, é estabelecida uma meta que precisa ser alcançada sem determinar os meios para alcançá-las, o executor pode fazer da forma que entender melhor, apenas tendo que alcançar a meta predeterminada (Mintzberg, 2003).

finalidade avaliar se o plano, padrão, foi ou não alcançado. Há outros mecanismos de coordenação, como padronização das habilidades dos gerentes e a supervisão direta¹⁵.

Desta forma, planejamento e controle caminham juntos, regulando resultados e indiretamente o comportamento. Pode-se distinguir dois tipos de sistemas de planejamento e controle: o controle do desempenho, orientado ao interessado com o monitoramento, a posteriori dos resultados; e o planejamento para a ação, orientado para as atividades especificadas que irão ocorrer. O controle do desempenho regula e estabelece os padrões dos resultados para cada unidade e após avalia se esses foram ou não alcançados. Já o planejamento para a ação especifica decisões que demandam ações para serem levados a efeito em um ponto específico do tempo, como por exemplo o lançamento de um novo produto. O planejamento para a ação contém o planejamento estratégico na cúpula estratégica e nos mais altos níveis da linha intermediária, no caso do controle do desempenho, objetivos, orçamento e padronizações podem ser estabelecidas por unidades e posições em qualquer nível, mas é no topo que são estabelecidos os objetivos globais da organização (Mintzberg, 2003).

A forma divisionalizada pode ser superposta a qualquer outra configuração, no entanto trabalha melhor com as estruturas da burocracia mecanizada em suas divisões, pois possui um sistema de controle que acaba por enfraquecer uma estrutura orgânica e profissional da divisão.

Na forma divisionalizada, as divisões têm poder para operar seus próprios negócios por meio do controle das operações e determinar as estratégias para os mercados sob suas responsabilidades. Porém o escritório central também possui poderes perante a divisão, que são: administra a carteira estratégica da divisão; aloca os recursos financeiros globais; delinea o sistema de controle do desempenho; substitui e designa os gerentes das divisões; monitora o comportamento das divisões em bases pessoais; e provê certos serviços coletivos de suporte para as divisões (Mintzberg, 2003).

As divisões, na estrutura divisionalizada ocorrem quando existe uma diversidade de mercados, por produtos e serviços, cliente e região. Outro fator situacional que viabiliza a estrutura divisionalizada é a segmentação do sistema técnico da organização, um para cada divisão.

Na questão ambiental a forma divisionalizada opera melhor em ambientes que sejam nem muito complexos nem muito dinâmicos, na realidade, é propício a trabalhar em ambiente

¹⁵ Segundo Stoner e Freeman (1999) a supervisão direta ocorre quando uma pessoa assume o papel de gerente de um setor, o qual passa a ser responsável por garantir o funcionamento e alcance de objetivos.

simples e estável e com diversidade horizontal em suas linhas de produtos e serviços. Quanto à questão da idade e dimensão, quão maior uma organização, maior sua propensão a diversificar e depois divisionalizar. A forma divisionalizada é de longe a estrutura mais eficaz para aumentar o poder global de sua organização, pois permite concorrer em diversos nichos do mercado. É também a que tem a dimensão mais compacta de todas as configurações.

Algumas dificuldades associadas à forma divisionalizada podem acarretar em problemas para a divisão, por exemplo: a alocação de recursos inviabiliza ao gerente da divisão escolher em que setor investir seu capital; auxiliar no treinamento dos gerentes gerais o que retira a autonomia para o desenvolvimento gerencial que fica sob o controle rigoroso do escritório central; expansão do risco em diferentes mercados, o que pode ocultar uma situação falimentar, em que divisões com problemas são apoiadas além do necessário; e a última, talvez mais importante, ela é estrategicamente responsiva, o que pode fazer com que o escritório central assuma uma postura que prestigia pequenas mudanças incrementais (Mintzberg, 2003).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) algumas tarefas importantes ficam sob responsabilidade do escritório geral, como o desenvolvimento da estratégia geral no sentido de estabelecer o portfólio de negócios nos quais a organização vai operar.

Para Mintzberg (2003) um dos problemas no âmbito da gestão desta configuração é o acesso ao conhecimento. As informações para formulação de estratégias são incompletas e permanecem por trás das divisões, cujos dirigentes estão em contato pessoal com situações específicas. A solução óbvia é a imposição de objetivos e orçamentos, ou seja, o uso de sistemas de controle de desempenho.

Desta forma, o escritório central planeja e opera o sistema de controle de desempenho, por meio da sua própria tecnoestrutura. Esta também apoia as outras divisões seja com departamento jurídico ou um escritório de relações públicas corporativas (Mintzberg, 1979).

Segundo Porter (1987) as estratégias na estrutura divisionalizada está em duas questões diferentes: em que áreas a organização deve atuar e como o escritório central deve administrar o leque de unidades organizacionais.

Assim, a organização divisionalizada tende a depender do planejamento não tanto para programar as estratégias em si quanto para fazer o controle financeiro. Pode haver um pequeno papel para os planejadores das sedes, para transmitir conhecimento sobre o processo de estratégia, mas de outra forma os papéis parecem logicamente caber aos planejadores dentro das próprias divisões.

4.5 TIPOS DE PLANEJADORES

Os planejadores desempenham papéis-chave no processo de planejamento e têm como função central desempenhar o papel instrumental no projeto e implementação do sistema de planejamento estratégico, assim como administrar ou gerenciar o processo de planejamento.

Aqui serão abordados os papéis dos planejadores que vão muito além da visão ortodoxa do planejamento e abrangem outras dimensões estratégicas como descobridor de estratégias, analista e catalisador. Segundo Mintzberg (2004, p. 301) o papel do planejador não é formular política, “é quase o de um psiquiatra ...”. Para o autor, esses são os papéis mais importantes desempenhados pelos planejadores.

4.5.1 Descobridor de estratégia

Este papel tem como função o de rastrear os padrões de ações da organização, com a finalidade de identificar estratégias emergentes ou deliberadas. Podem servir para encontrar estratégias e torná-las mais amplas e deliberadas, ou pode ser para controle estratégico identificando as estratégias realizadas da organização.

Um aspecto fundamental do processo de estratégia é encontrar esses padrões emergentes para que possam ser examinados em prol da organização com um todo. O responsável pela estratégia emergente é o gerente e não aqueles que ficam no alto da hierarquia, no entanto, eles fazem de maneira informal e idiossincrática, cabe ao planejador identificar e ajudar a tornar o processo um pouco mais formal e sistemático.

Alguns planejadores encontram estratégias em relatórios de desempenho, análises de tendência, e também em outras organizações concorrentes. Este papel, também conhecido como “identificadores de padrões” fazem um trabalho de detetive, buscando estratégias em áreas e setores onde normalmente não visitam. Contudo, precisam ter cuidado para não fechar prematuramente sua análise, que requer muito julgamento interpretativo, ou seja, deve combinar a capacidade analítica com uma boa dose de intuição.

4.5.2 Analista

Os planejadores eficazes passam boa parte do seu tempo analisando questões a serem inseridas no processo de geração de estratégia. Segundo observou Quinn (1980), os planejadores profissionais se concentram em intervenções pontuais, analisando questões específicas para inserir no processo de planejamento e a execução do planejamento anual é delegado a outra pessoa.

Apesar dos gerentes estarem a par das questões estratégicas da organização eles carecem de tempo e disposição para estudar os dados factuais. Os planejadores assumem essa função de realizar análises, pois possuem tempo necessário e predisposição para considerar os dados factuais.

Conforme conclui Ansoff (1967), o planejador precisa gerar alternativas de ação, com base em previsão e avaliação da situação presente, analisar consequências e programar diretrizes, é uma espécie de gerador e analista de dados.

O planejador tem como função o de facilitar e racionalizar as decisões de forma que os gerentes possam escolher as alternativas mais concretas, claras e consistentes. Pode ser útil de duas formas: uma é levantando questões das quais eles deveriam estar cientes, mas podem ter deixado escapar, a outra é tentar mudar as perspectivas dos gerentes sobre questões importantes.

O planejador analista pode estudar e interpretar padrões no próprio comportamento da organização ou fora dela, identificar possíveis ameaças e oportunidades para construção de cenários, e utilizar ferramentas para apresentar aos gerentes.

4.5.3 Catalisador

Neste papel, o planejador exerce a função de estimulador estratégico, fazendo com que a organização pense no futuro de maneira criativa. É o promotor de ideias e técnicas de planejamento para apresentar aos decisores da organização.

O papel de catalisador está mais próximo do pensamento estratégico do que com o planejamento estratégico, assim lidam mais com as estratégias emergentes do que com a deliberada, encorajam os demais membros integrantes da organização a pensar no futuro de forma criativa. Em outras palavras, deve estimular o pensamento estratégico, voltando-se para o processo do trabalho do gerente e não para o conteúdo do resultado.

Outra função do catalisador é o de introduzir um pouco de formalização para que estratégias não sejam esquecidas, prazos finais perdidos e dados factuais negligenciados. Porém, deve ter moderação para evitar impedir o fluxo natural do processo em si. Ater-se ao tempo, local, participação e informação pode ajudar a focalizar a atenção e estimular o debate e promover a interação e facilitar o consenso.

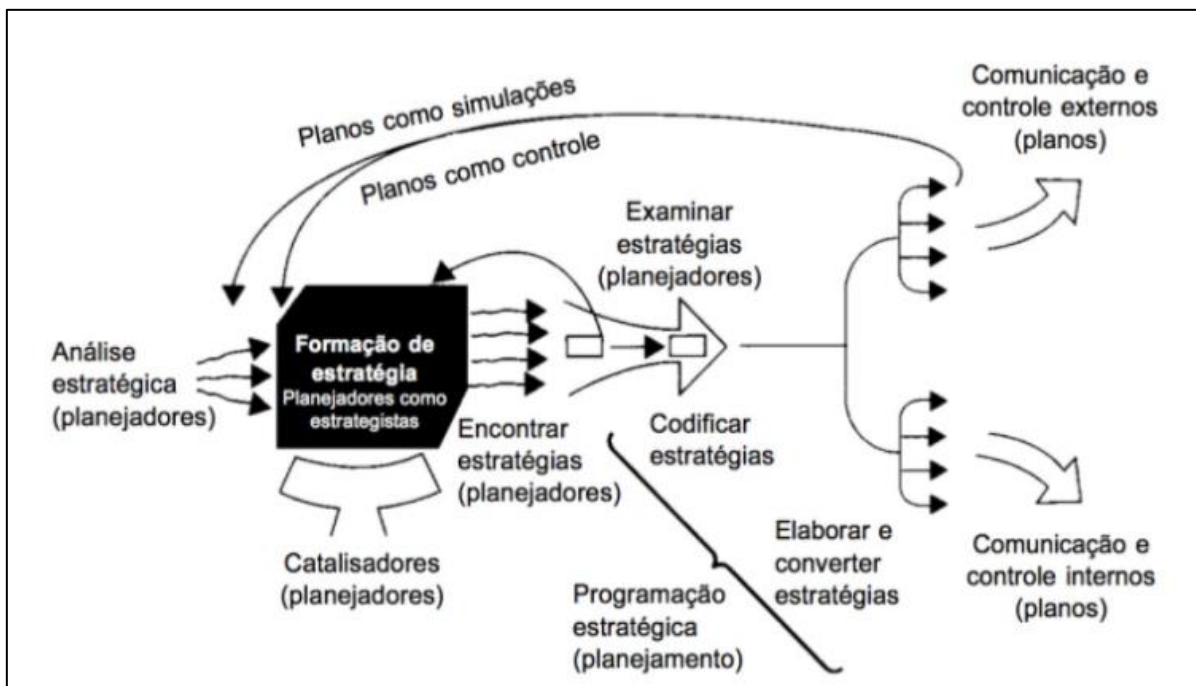
O catalisador precisa ter uma habilidade que alguns autores chamam de “guru corporativo” pois auxiliam os gerentes a mudar as percepções ou seus modelos mentais, muito diferente e mais exigente do que produzir um cenário relevante.

Huff (1980) salienta que o planejador catalisador é uma espécie de aconselhador que se dedica à criação de situações para que as pessoas entendam o que se pretende executar. Já Quinn (1980) aponta que o catalisador deve ensinar a prever o futuro aos gerentes, proporcionando ocasiões para guiar informalmente os executivos para o futuro.

Os planejadores podem usar de provocação ou até táticas que coloquem os gerentes em situação difícil para que possam forçar o pensamento estratégico, como por exemplo com questões consideradas não convencionais.

Mostrado os papéis do planejador de forma abrangente pode-se demonstrar através da figura 2 a reunião destes em torno da formação de estratégia.

Figura 2 - Estrutura para planejamento, planos e planejadores.



Fonte: Mintzberg (2004).

Mintzberg (2004) considera que a análise estratégica é o papel mais comum dos planejadores, e é mostrado na figura acima com as entradas na caixa preta, se completando com o *feedback* a ele no exame de estratégia. Há também o papel de descobridor de estratégia que é indicado para encontrar estratégias, e finalmente, o catalisador que dá suporte à estratégia e encoraja o pensamento estratégico.

Portanto os planejadores podem desempenhar tipos muito diferentes de papéis, que podem exigir duas orientações bem diferentes. O planejador analítico, convergente e dedicado a pôr ordem na organização, um planejador mais formal conhecido como planejador destre. E o planejador criativo, mais divergente, que tenta abrir o processo de formação de estratégia.

Este tipo procura encontrar estratégias em locais estranhos e examinar em detalhes, encoraja os demais membros da organização a pensar estrategicamente, conhecido como planejador canhoto. Um é competente em realizar procedimentos para programar estratégia e fazer análises técnicas e o outro é de promover a criatividade, diversão e divergência. Um está posicionado antes e durante o processo e o outro depois dele.

Para Mintzberg e Quinn (2004) o gestor é uma pessoa intuitiva, que gasta grande parte do seu tempo comunicando, obtendo informações, negociando, angariando recursos de seus superiores e pondo-os em execução. Segundo Mintzberg (1973) a teoria idealizada de Fayol cuja a imagem do gestor é de uma pessoa que estabelece detalhados e cuidadosos planos de ação, compilando relatórios bem desenvolvidos e decidindo sobre esta ou aquela ação, e que os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam, é contestada, já que essas atribuições dizem respeito ao processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções. Apesar de útil para uma aproximação, é insuficiente para abarcar toda a complexidade de uma organização.

Toda essa lógica de linearidade do planejamento estratégico, ligado à rigidez do processo e que na maioria das vezes peca pelo excesso de formalidade é muito criticado por Mintzberg (2014). O quadro 1 abaixo sintetiza as características do planejamento estratégico, analítico, convergente, e o pensamento estratégico sintético, criativo e pensamento divergente.

Quadro 1 – Características do planejamento e pensamento estratégico

Planejamento Estratégico	Pensamento Estratégico
Planejador destro	Planejador canhoto
Estratégias deliberadas	Estratégias deliberadas e emergentes
Planejamento é a análise	Pensamento é a síntese
Planejamento formal	Aprendizagem informal
Planejamento analítico	Planejamento criativo
Decisões partem da alta gestão	Envolve as pessoas de todos níveis da organização

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004)

O pensamento estratégico é uma alternativa para superar as limitações do planejamento tradicional. O pensamento estratégico tenta descobrir o novo e imaginar estratégias, visa além das possibilidades do pensamento convencional, direciona o campo de visão da organização a procurar além dos fatos. Utilizar o pensamento estratégico faz com que as organizações possam buscar outras informações que lhe permitam economizar tempo, recursos e fazer as atividades de maneira mais rápida e melhor (Kich e Pereira, 2014).

Os autores acrescentam que o pensamento e planejamento estratégico devem ocorrer interativamente, onde há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização. Como todo processo permanente e dinâmico, o planejamento estratégico envolve uma série de etapas cíclicas, sempre sujeitas às variações do seu ambiente interno e ou externo.

Os estrategistas ou planejadores, devem dar sua contribuição em torno do processo de formulação da estratégia, e não dentro dele. Eles devem fornecer as análises formais ou dados concretos que o pensamento estratégico requer, contanto que o façam para ampliar a consideração das questões ao invés de descobrir a única resposta certa (Mintzberg, 1994). Acrescenta ainda que:

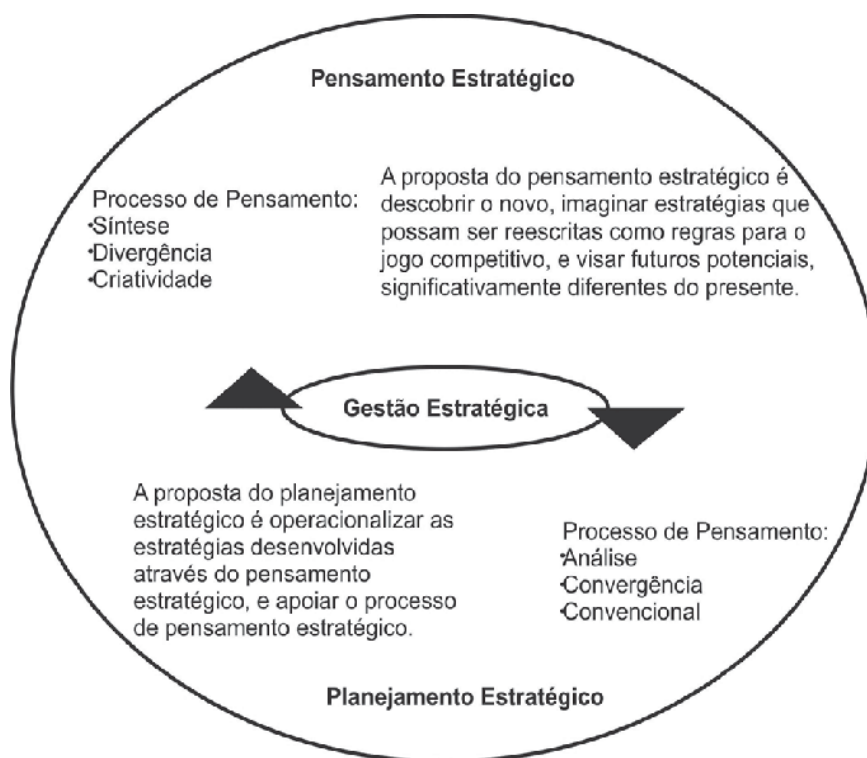
“muitas organizações precisam de ambos os tipos e é função da alta administração garantir que eles estejam em proporções adequadas. As organizações precisam de pessoas para trazer ordem ao mundo confuso da gestão, bem como desafiar as convenções que os gerentes e especialmente suas organizações desenvolvem” (Mintzberg, 1994, p. 113).

Corroborando com o entendimento, Kich e Pereira (2014) dizem que o pensamento estratégico completa o planejamento, devido à sua capacidade de sintetizar, que abre caminho para a inovação, flexibilidade, criatividade associado a como reinventar o futuro, questiona os parâmetros estratégicos próprios e, portanto, é análogo à aprendizagem, em vez de analisar, focado no lado mais formal da organização.

Para Heracleous (1998) o pensamento estratégico envolve síntese, divergência e criatividade, enquanto o processo de planejamento envolve análise, convergência e o convencional.

A Figura 3 abaixo demonstra as relações entre planejamento e o pensamento estratégico.

Figura 3 - Pensamento Estratégico e Planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Heracleous (1998, p. 485)

Assim, buscar criatividade e inovações de forma ajustada e integrada ao planejamento estratégico pode apresentar-se como solução à estratégia organizacional de modo a enfrentar os problemas atuais e emergentes proporcionando a eficácia institucional.

Segundo Matias-Pereira (2011) o pensamento estratégico tem sido a resposta que se mostra mais adequada ao novo perfil da gestão pública que a sociedade espera receber.

O desafio, portanto, é colocado aos gestores e demais líderes para uma união da condução do processo de forma sistêmica do planejamento estratégico e pensamento estratégico. Esse pensamento permite que as organizações aprendam, tornando-se mais ágeis e, com isso, deem as respostas no tempo certo. Desta forma, o processo de pensamento estratégico incentiva a mudança para a execução do plano, acelerando a organização para os resultados criando uma organização que aprende.

Há assim a necessidade de integração no processo de planejamento pois ela se constrói no cotidiano das relações entre os agentes que integram a organização. Deve ser tecido considerando os demais componentes da organização, como a estrutura, a aprendizagem e as expectativas das pessoas que, direta ou indiretamente, se vinculam a ela. Combinar dimensões objetivas e subjetivas no processo de formar estratégias parece ser a lacuna que as organizações

ditas como burocráticas profissionais legam na tarefa de construção de planos de gestão efetivos, e não de meros documentos de referência.

Dizendo de outra forma, significa que à dimensão racional do planejamento deve adicionar-se a dimensão da subjetividade e da aprendizagem, atributos inerentes à condição humana dos agentes que integram as organizações. Compreender os processos que dão origem às estratégias pode representar, para essas organizações, a descoberta de uma rota que as conduzam à sobrevivência e ao sucesso. Ou seja, deslindar como as estratégias surgem e se implementam traz a possibilidade da organização preparar-se melhor para lidar com demandas dos ambientes interno e externo (Dias, 2016).

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa tratou de um estudo de caso de abordagem qualitativa, classificada como estudo exploratório e descritivo de natureza aplicada.

O estudo exploratório teve como objetivo o de explorar a realidade que, no contexto da pesquisa, refere-se às potencialidades e limitações que a estrutura organizacional do ICTB oferece para alcance dos resultados. Já o estudo descritivo, buscou identificar as atribuições, os conceitos e características de um grupo, população ou fenômeno, vai além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretende determinar a natureza dessa relação (Gil, 2002). Quanto à aplicabilidade, a perspectiva é a proposição de uma proposta de planejamento estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto na perspectiva de Mintzberg de forma a contribuir para o alcance dos resultados.

A abordagem qualitativa foi adotada porque relaciona-se conforme destacam Minayo et al. (2002, p.22) a “um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a uma análise de processos e de fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A escolha do estudo de caso é porque segundo a metodologia de Yin (2015), destina-se a conhecer em profundidade uma determinada realidade, utilizando para isso de várias abordagens e focos de pontos de vistas distintos.

Para construção do estudo, adotou-se as seguintes etapas metodológicas que, ordenadas de maneira intencional, contribuíram para uma análise aprofundada da questão de pesquisa no sentido de cumprir os objetivos estabelecidos. Nesta pretendeu-se organizar os assuntos sob o tema principal. Desse modo, são elencados as técnicas, ferramentas e instrumentos utilizados neste estudo, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Modalidade: Estudo de caso	
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Pesquisa Aplicada
Classificação	Pesquisa Exploratória e Descritiva
Técnica da pesquisa	Pesquisa Bibliográfica; Documental e Grupo Focal

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa, bibliográfica, correspondeu à revisão da literatura em livros, artigos, teses e dissertações sobre planejamento estratégico e configurações organizacionais. Esta etapa teve por finalidade aprofundar o objeto de estudo, suas características e especificidades, de forma a construir um arcabouço teórico. Na segunda etapa, realizou-se uma análise documental por meio de documentos internos, manuais de procedimentos, Relatório de Gestão da Fiocruz anos 2018, 2019 e 2020, Guia de Planejamento da Cogeplan ano 2020 e 2021, Plano de Transição do ICTB 2016-2022, Regimento Interno e Portaria que normatiza a Estrutura Organizacional.

Os documentos institucionais bem como conteúdo bibliográfico objetivou extrair as características e estruturas para implantação do planejamento estratégico em uma organização profissional, conforme referencial teórico de Mintzberg (1995, 2003, 2004), e identificar como são formadas as estratégias e qual tipo de planejador se adequa às estruturas ditas burocrática profissional.

Na terceira etapa, foi realizado o grupo focal que, segundo Trad (2009) constitui-se em uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais. O propósito é permitir que o pesquisador entenda e capture a perspectiva dos respondentes (Roesch, 1999) de maneira interativa.

Para Trad (2009) o principal objetivo do grupo focal é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo de participantes selecionados. Patton (1990) e Minayo (2000) acrescentam que o grupo focal se baseia na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa, e obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista.

Antes da realização do grupo focal propriamente dito realizou-se um pré-teste (piloto) com dois profissionais da gestão do ICTB. Segundo Gil (2002, p. 132) o pré-teste “visa desenvolver e testar o vocabulário empregado nas questões e assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir”. Desta forma, permitiu maior segurança e ajuste de falhas e interpretações, assim como validar o instrumento de coleta (roteiro do grupo focal)¹⁶.

¹⁶ A íntegra do roteiro de perguntas é apresentada no anexo 2.

O grupo focal foi realizado de forma *on line*, pela plataforma do *Microsoft Teams*, onde foram discutidas as questões objeto deste trabalho, conforme roteiro em anexo, em consideração ao plano de contingência da Fiocruz decorrente da pandemia da COVID-19. O grupo focal foi gravado para posterior descrição. No total foram (6) seis colaboradores do ICTB convidados a participar, Chefe do Serviço de Criação de Roedores e Lagomorfos – SCRL; Chefe do Serviço de Criação de Primatas não Humanos - SCPrim; Chefe do Serviço de Controle de Qualidade Animal – SCQA, Chefe do Serviço de Gestão do Trabalho; Chefe da Assessoria de Comunicação e o Chefe da Assessoria de Planejamento, foco da pesquisa.

Essa escolha também considerou a recomendação de Trad (2009) para quem os participantes devem ser selecionados dentro de um grupo de indivíduos que convivam com o assunto comum a ser discutido e que tenham profundo conhecimento dos fatores que afetam os dados mais importantes. Isso permitiu captar a percepção dos desafios segundo a visão das áreas fundamentais para o instituto e também entre aqueles com vasta experiência em planejamento estratégico e que participaram da sua formulação e implementação.

O primeiro bloco de perguntas foi sobre as oportunidades que a estrutura organizacional pode proporcionar ao alcance dos resultados, procurou conhecer o quanto a missão representa e está alinhada com os objetivos, com a finalidade do Instituto. Nas seguintes, procurou identificar quais fatores poderiam prejudicar e aqueles de favoreciam ao alcance dos resultados, buscando sugestões e melhorias para mitigação das ações que poderiam prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

O segundo bloco teve como objetivo identificar as causas que impedem a implantação do planejamento estratégico em uma organização profissional. Apesar de a revisão da literatura possibilitar o levantamento de possíveis barreiras, optou-se por permitir que os entrevistados tenham a liberdade para relatar livremente sugerindo a forma que entendem ser a melhor. Ao final deste bloco foi solicitado que cada entrevistado apresentasse características de planejador que mais se adequasse ao perfil organizacional de forma a implementar o planejamento estratégico no ICTB.

No quadro 3 a seguir, apresenta-se a relação entre os objetivos específicos, o tipo de material utilizado e as questões adotadas neste estudo.

Quadro 3 – Questões e procedimentos da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo do Material	Questões e procedimentos
Analisar as oportunidades que a estrutura organizacional do ICTB oferece para alcance dos seus resultados.	Artigos, livros, dissertações e teses; relatório de gestão, manuais de procedimentos, plano de transição, guia de planejamento, regimento interno, portaria e organograma, transcrições das entrevistas/relatos no grupo focal.	<p>Na sua opinião, a missão do ICTB representa o que é a finalidade do ICTB? Porquê?</p> <p>Na sua visão, a estrutura organizacional do ICTB favorece o alcance dos resultados? Poderia nos dizer o que favorece e o que prejudica. E porquê?</p> <p>Que sugestões você daria para a estrutura do ICTB de modo que pudesse favorecer o alcance dos resultados?</p>
Identificar o perfil de planejador que mais se aproxima da configuração organizacional do ICTB de modo a contribuir para elaboração do Planejamento Estratégico.	Artigos, livros, dissertações e teses; relatório de gestão, manuais de procedimentos, plano de transição, guia de planejamento, regimento interno, portaria e organograma, transcrições das entrevistas/relatos no grupo focal.	<p>Na sua opinião quais obstáculos institucionais vocês encontram na realização do planejamento estratégico no ICTB? Quais barreiras podem surgir para o uso do planejamento estratégico no ICTB?</p> <p>Que sugestões você daria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico no ICTB?</p> <p>Na sua opinião quais características os planejadores devem ter para que seja implementado o Planejamento Estratégico, considerando o perfil organizacional do ICTB?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizada a coleta dos dados, procedemos com a sua análise. Segundo Gil (2002), o processo de análise organiza os dados de forma a viabilizar as respostas ao problema proposto, enquanto a interpretação desses resultados busca alcançar o sentido mais amplo das respostas. Nessa perspectiva de análise propriamente dita, apoiámo-nos na literatura, de forma a analisar o material obtido por meio dos documentos e do grupo focal. Seguindo os estudos de Bardin (2011), as inferências acerca de dados verbais e simbólicos possibilitam uma conexão com outras pesquisas e referenciais teóricos. Importante ainda destacar que as configurações construídas por Mintzberg são aproximações e visam apenas fazer inferências às estruturas organizacionais. Dito posto, em uma verificação empírica deve-se levar em conta este fato, para que não sejam mal interpretados os resultados obtidos.

Desta forma, o grupo focal agregou ao trabalho, auxiliando nas respostas dos objetivos específicos. As questões elaboradas acerca dos elementos estruturais que possam favorecer e dificultar o processo de planejamento estratégico junto aos gestores da instituição perpassaram os dois objetivos que confrontados com o referencial teórico possibilitou atingir o objetivo geral.

Portanto após transcrever as entrevistas, iniciou-se o processo de análise, identificando os trechos que estivessem relacionados com a questão, assim estabeleceu-se conexões entre as mensagens e ideias apresentadas, transformando dados em informações válidas que permitiram realizar interpretações e a extração de conclusões. A síntese está delineada no quadro 5, tratadas no capítulo – Resultados da pesquisa.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP/FIOCRUZ) n° 46753121.8.0000.5240 em 02/07/2021.

Por questões de contingências inerentes à pandemia da COVID-19 todos os cuidados para resguardar a saúde e integridade dos participantes foram atendidos conforme o plano de contingência da Fiocruz e das recomendações sanitárias de enfrentamento à emergência.

Todos os participantes nesta pesquisa tomaram ciência do objetivo e apresentaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido devidamente preenchido e assinado, conforme modelo institucional.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se, inicialmente, o funcionamento da Fiocruz, bem como seu contexto e modelo de governança. Na sequência, são abordadas o Planejamento e características organizacionais do ICTB sob a perspectiva de Mintzberg.

Com o desenvolvimento deste estudo espera-se contribuir para a melhoria da gestão, principalmente no que tange ao Planejamento Estratégico, assim como suas formas de coordenação.

6.1 FIOCRUZ NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

A Fiocruz é uma instituição com personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde, com sede na cidade do Rio de Janeiro. É constituída por 16 institutos técnico-científicos localizados em todas as regiões do Brasil, além de um escritório na África. Também há quatro unidades técnico-administrativas que são dedicadas ao gerenciamento físico da fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira¹⁷.

A Fiocruz possui autonomia administrativa, patrimônio próprio e recursos do orçamento da união para manutenção das suas atividades, cumprindo as finalidades para as quais foi criada. É a maior instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde da América Latina e uma das maiores do mundo. É uma instituição estratégica para o Estado no campo da Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, tendo como missão Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltadas para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais¹⁸.

Em função dessa complexidade, os desafios são bastante expressivos, e a formulação ampla de sua missão possui características de todas as atividades finalísticas desenvolvidas pelas unidades técnicas e científicas de forma a buscar o equilíbrio dentre os diferentes objetivos.

Atua no desenvolvimento de produtos e processos que contribuem para o aprimoramento do Sistema Nacional de Saúde. Suas atividades estão entre as mais relevantes

¹⁷ Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020.

¹⁸ Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

no contexto atual de políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação em saúde do governo federal e aquelas voltadas à inovação do Complexo Econômico-Industrial da Saúde¹⁹.

A Fiocruz possui um modelo de governança democrático e participativo que integra toda a comunidade Fiocruz nos processos decisórios, tanto na escolha de seus dirigentes quanto nas políticas institucionais. Com esse modelo, considerado único de gestão pública, a Fiocruz busca soluções eficientes para as demandas de saúde da população com apoio direto e indireto do corpo de trabalhadores da Fundação.

As deliberações colegiadas, dispositivo institucional, desempenham um papel fundamental na estrutura de governança da Fiocruz, e são responsáveis pela formulação e implantação da estratégia institucional. O Conselho Superior é o responsável por acompanhar a execução de planos estratégicos e recomendar providências que julgar convenientes para a adequação das atividades técnicas e científicas da Fiocruz à consecução dos seus objetivos²⁰.

O Congresso Interno, órgão máximo de representação da comunidade da Fundação, delibera sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sendo o órgão máximo de representação da comunidade da Fiocruz, composto por delegados eleitos e delegados natos de cada unidade e ocorre a cada quatro anos²¹.

O Conselho Deliberativo, órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional delibera sobre programação de atividades e a proposta orçamentária anual; acompanha e avalia o desempenho das unidades; recomenda a implementação de melhorias; decide sobre a política de pessoal, criação e extinção de unidades, bem como sobre a destituição dos seus diretores; e designa a comissão eleitoral para escolha do presidente da instituição²².

Já as Câmaras Técnicas assessoram as decisões estratégicas do Conselho Deliberativo da Fiocruz, além de constituírem espaços privilegiados de debate ampliado de questões estratégicas para a instituição referentes às áreas de atuação da Fundação²³.

O Coletivo de Gestores tem a função de trabalhar a cultura da gestão a partir da interação entre gestores, gerar análises estratégicas conjunturais (socioeconômicas, políticas, legais, ambientais, científico-tecnológicas) e estruturais, e propor ajustes estratégicos tais como

¹⁹ Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

²⁰ Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

²¹ Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

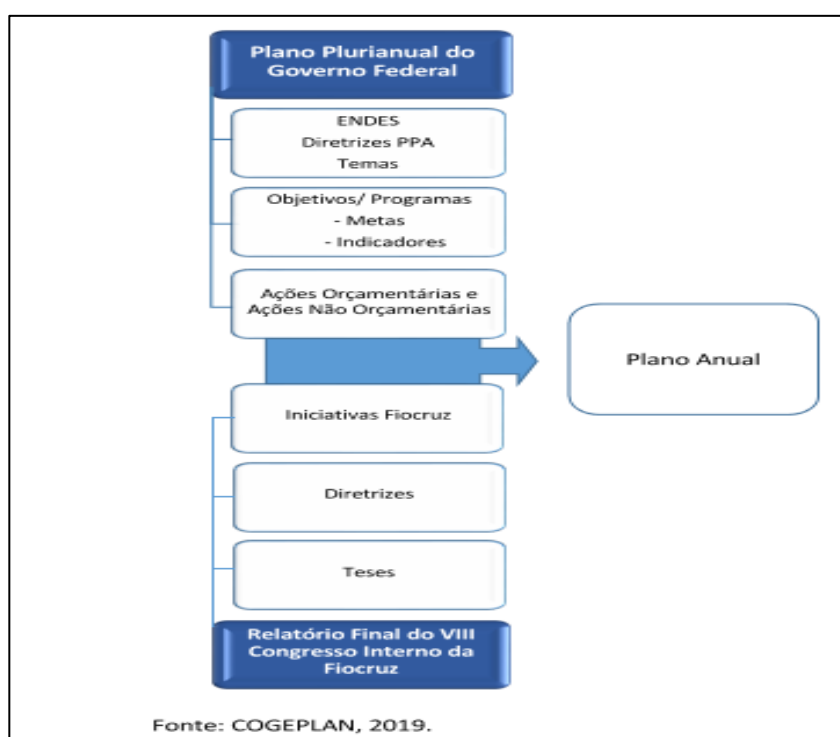
²² Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

²³ Sítio institucional da Fiocruz, www.fiocruz.br, 2021.

melhorias nos planos estratégicos da instituição; análise e sugestão de alinhamentos entre a gestão estratégica das unidades e a gestão do macroprojeto institucional; e avaliação e proposição de melhorias na implementação dos planos estratégicos²⁴.

O modelo de planejamento e controle é de forma participativa em seus planos anuais e nos planos de médio e longo prazo. Este modelo traz em seu bojo uma coordenação entre os processos de planejamento das diversas unidades de forma a construir um processo de planejamento global, que expresse os objetivos estratégicos da instituição como um todo. A figura 4 ilustra o modelo de planejamento organizacional utilizado pela Fiocruz e o seu alinhamento com as diretrizes governamentais.

Figura 4 – Modelo de Planejamento Organizacional da Fiocruz



O modelo estabelecido permite que as instâncias centrais foquem nas diretrizes estratégicas que respondem às grandes questões da Fundação, ao mesmo tempo em que possibilita maior liberdade às unidades de pensarem sobre as contribuições de suas áreas específicas à luz dos direcionadores da Fiocruz do Futuro²⁵. O Plano Plurianual é um plano de médio prazo, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos ao longo de um período de quatro anos.

²⁴ Relatório de Gestão do Exercício de 2018, p. 33.

²⁵ Guia de Planejamento Fiocruz 2020, p.10 e Relatório de Gestão do Exercício de 2018, p. 35.

O Relatório Final elaborado em julho de 2018 extraído do VIII Congresso Interno da Fiocruz é o Plano Estratégico da Fiocruz, compreende ações que contribuem para o Plano Plurianual do Governo Federal e, baseado nesse plano, a Fiocruz define os macroprocessos institucionais, por meio do Plano Quadrienal - PQ, gerado e aprovado em Congresso Interno.

Segundo consta no Relatório Final – VIII Congresso Interno Fiocruz (2018) diferentemente de congressos anteriores, optou-se por um modelo de discussão organizado em torno de grandes questões institucionais e de teses gerais para o avanço da Fiocruz face ao seu projeto de desenvolvimento de país²⁶.

Assim o Plano Plurianual da Fiocruz está composto por 11 teses²⁷ que expressam os anseios e indicam o caminho para que a instituição dê sua contribuição ao país e à sociedade brasileira. Estas teses, sob o tema “A Fiocruz e o Futuro do SUS e da Democracia”, se desdobram em ações e metas operacionalizáveis, contando-se com o apoio técnico das instâncias de gestão e com a participação de todas as unidades, por meio do Coletivo de Gestores, tendo assim, uma abordagem tática, complementar à estratégia, que visa representar um elo entre os grandes direcionadores estratégicos institucionais e o nível operacional²⁸.

Após, cada unidade elabora seu plano quadrienal que contribui para a execução dos macroprojetos institucionais. Como desdobramento, cada núcleo de planejamento de unidade elabora um plano anual (PA), que consiste em projetos e atividades que compõem os macroprocessos e macroprojetos institucionais a serem executados no período de um ano.

A Cogeplan apoia e assessora as unidades da Fiocruz na tomada de decisão estratégica, oferecendo subsídio para formulação, implementação e avaliação de políticas públicas de saúde. Auxilia na elaboração do Plano Anual - PA, alinhando-o aos compromissos da instituição com as estratégias do governo federal. É responsável pela coordenação da programação orçamentária e coordenação da avaliação de desempenho institucional, processo participativo através de ciclos de discussões estratégicas junto às unidades, com o objetivo de propor a alocação de recursos e estratégias de forma a assegurar a implementação do plano anual²⁹.

²⁶ Relatório Final – VIII Congresso Interno Fiocruz, 2018, p. 5.

²⁷ Relatório Final - VIII Congresso Interno da Fiocruz, 2018.

²⁸ Guia de Planejamento Fiocruz 2020, p. 12.

²⁹ Guia de Planejamento Fiocruz 2020.

Cabe, portanto à Coordenação Geral de Administração (Cogead) acompanhar e monitorar a programação orçamentária estabelecida, administrando os recursos financeiros, e exercendo o papel contábil.

Nota-se que na estrutura da instituição, há duas coordenações distintas, Cogeplan e Cogead, que atuam também como apoio e acompanhamento em conjunto com as unidades nas etapas de planejamento e controle, tanto financeiro quanto estratégico.

Deste modo a Fiocruz se configura, segundo o conceito de estrutura organizacional desenvolvido por Henry Mintzberg como organização divisionalizada pois suas unidades possuem estrutura própria para atender às especificidades de cada atividade, porém a alocação de recurso financeiro é de responsabilidade do escritório central; outra característica é a centralização do monitoramento e padronização de resultados, através da avaliação de desempenho institucional e seus indicadores pactuados anualmente com os planejamentos das unidades.

6.2 ICTB NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

O Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos (ICTB/Fiocruz) é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz, responsável pela produção, distribuição, desenvolvimento e experimentação de animais de laboratórios, sangue e hemoderivados, bem como métodos alternativos. Também presta serviços de controle da qualidade animal e biotecnologia associada à ciência de animais de laboratório, o que confere ao instituto um papel estratégico na área de bioterismo nacional³⁰.

A unidade foi criada em 1998, quando então era conhecida como Centro de Criação de Animais de Laboratório (CECAL), uma unidade técnica de apoio da Fiocruz. Em 2013, foi criado o Núcleo de Ensino e Pesquisa (NEP) no intuito de formalizar as atividades já em curso na unidade, visando o desenvolvimento científico e a formação profissional de sua equipe. Um ano depois, em 2014, a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) aprovou o curso de Mestrado Profissional de Ciência em Animais de Laboratório (MPCAL), contribuindo para que em 2015, a Fiocruz reconhecesse sua natureza técnico-científica como um dos maiores centros de ciência em animais de laboratórios do Brasil e seu papel central para a produção científica e tecnológica na área da saúde do país, passando a ser assim classificada

³⁰ Sítio institucional do ICTB, www.ictb.fiocruz.br, 2021.

e mudando seu nome para Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos (ICTB), voltado para inovação, pesquisa e ensino.

A ciência de animais de laboratório engloba uma série de áreas que servem de base para todas as outras ciências que utilizam animais em seus trabalhos. Estas áreas incluem: sanidade, genética, manejo, bem-estar e educação. O ICTB é um dos maiores centros de ciências em animais de laboratório do Brasil e tem papel central para a produção científica e tecnológica na área de saúde do país.

O ICTB destina-se aos estudos, desenvolvimento e produção de biomodelos experimentais, que são insumos essenciais para os estudos pré-clínicos. As pesquisas relacionadas à saúde pública ainda não prescindem do uso de animais de laboratório, sendo esse insumo essencial para o desenvolvimento de fármacos, vacinas, pesquisa de cura de enfermidades, controle de qualidade de medicamentos etc. Faz parte da cadeia de inovação atendendo as unidades da Fiocruz e parte de seu excedente de produção é fornecido a instituições congêneres.

O biomodelo constitui subsídio fundamental para a realização e desenvolvimento de estudos científicos com diversas finalidades no campo da saúde, estudos estes na fase pré-clínica, já que após testagem, passa-se para as fases de testes clínicos, realizados em humanos. Também presta serviços de apoio à experimentação em primatas não humanos, controle da qualidade animal e biotecnologia associada à ciência em animais de laboratório.

Para fortalecer o sistema de saúde, ciência, tecnologia e inovação do país, o ICTB desenvolve pesquisa, tecnologia e inovação em áreas de sua competência, como ensino, assessoria e colaboração técnico-científica no âmbito da ciência em animais de laboratórios³¹.

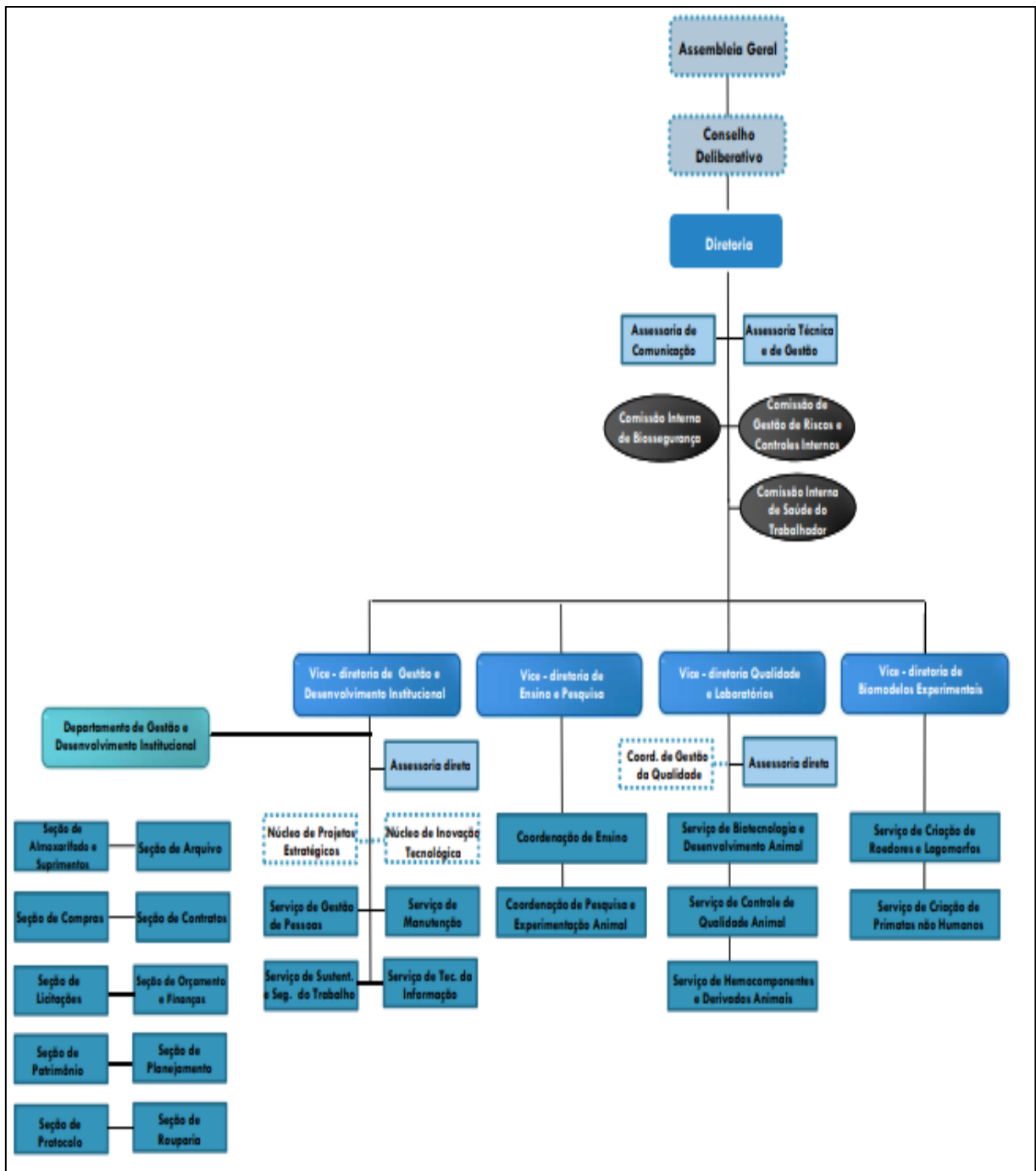
Em 2015, o ICTB elaborou sua estratégia, com as novas atribuições e responsabilidades de um Instituto de Ciência e Tecnologia, cristalizado em um documento denominado “Plano de Transição para o novo Instituto 2016-2022”, e teve como objetivo aumentar o valor agregado de seus animais e inovar ao incluir métodos alternativos e novos serviços ao seu portfólio³².

A figura abaixo ilustra a estrutura organizacional que o ICTB utiliza para desenvolver suas atividades.

³¹ Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020, p.42.

³² Plano de Transição para o novo Instituto 2016-2022.

Figura 5 – Estrutura Organização do ICTB



Fonte: ICTB, 2021.

Diante do novo papel designado, e para dar conta de sua estratégia, o ICTB tem como missão: Desenvolver, produzir e fornecer insumos e serviços estratégicos, bem como conhecimento em ciência de animais de laboratório, buscando excelência científica e tecnológica em saúde³³.

³³ Sítio institucional do ICTB, www.ictb.fiocruz.br, 2021.

E como principal objetivo, a contribuição com programas e projetos de pesquisa biomédica mediante a produção e controle da qualidade de insumos estratégicos. Possui equipe técnica, capacitada e especializada nas diversas áreas do bioterismo, presta assessoria técnica aos usuários da fundação e de outras instituições, além de contribuir com a formação de profissionais por meio da realização de cursos e da participação em eventos³⁴.

Para atingimento da sua missão o ICTB utiliza preponderantemente três Vices Diretorias, a Vice Diretoria de Ensino e Pesquisa, que coordena o ensino, pesquisa e experimentação animal, e produz conhecimentos para a criação, produção, biotecnologia e controle da qualidade de diversos modelos experimentais, a Vice Diretoria da Qualidade e Laboratórios que atua de forma integrada com as outras áreas do ICTB, assegura o cumprimento dos requisitos de regulamentos e normas pertinentes ao escopo de atuação de cada área, e a Vice Diretoria de Biomodelos Experimentais que coordena os serviços de criação de roedores e lagomorfos e o serviço de criação de primatas não humanos, atua na produção e fornecimento de animais, sangue e hemoderivados para a Fiocruz.

Como apoio, o ICTB emprega a Vice Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, que tem como atribuição gerenciar administrativamente os recursos disponíveis, sejam recursos financeiros, materiais e humanos.

À época da transição foi criada uma equipe de trabalho que formulou o Plano de Negócio, sendo coordenada pelo Núcleo de Projetos Estratégicos (NPE/ICTB), núcleo constituído pela Direção com a finalidade de gerenciar projetos e coordenar a estratégia para o alcance dos objetivos desenvolvidos no Plano de Negócio, ou seja, atividades que envolvam o planejamento estratégico do ICTB.

Para a construção do plano anual do ICTB, o setor de planejamento da unidade elabora um cronograma para que os gestores das áreas possam inserir as demandas de aquisições para o ano no Sistema de Informação Gerencial - SIG. Após consolidar as demandas por áreas, o setor de planejamento encaminha ao Vice-diretor da respectiva área para análise e deliberação. Por fim, o setor de planejamento insere a demanda da unidade no Sistema de Apoio à Gestão Estratégica – SAGE para disponibilização e análise da Cogeplan.

Desta forma, o plano anual da Fiocruz se inicia a partir do cadastramento no SAGE pelas unidades dos seus planos anuais. Após, a Cogeplan faz a consolidação dos planos anuais das unidades e envia a proposta de lei orçamentária para o Ministério da Saúde, ao qual é

³⁴ Sítio institucional do ICTB, www.ictb.fiocruz.br, 2021.

vinculada. Neste trâmite a Cogeplan apresenta o panorama geral de programação orçamentária da instituição na Câmara Técnica de Gestão.

A Câmara Técnica trabalha a proposta de programação orçamentária da Fiocruz, proporcionando as análises que subsidiarão a discussão no Conselho Deliberativo – CD Fiocruz. Após contribuições, apresenta ao CD Fiocruz a programação orçamentária que deliberará sobre como deve ocorrer a execução das operações e projetos. A devolutiva para as unidades, após as determinações do CD Fiocruz, é realizada pela Cogeplan que orienta sobre os ajustes nos seus planos anuais.

Trazendo o modo de funcionamento do ICTB com os conceitos de estrutura organizacional desenvolvido por Henry Mintzberg que categorizou cinco configurações para organizações eficazes, pode-se indicar a burocracia profissional onde a preponderância se encontra na parte operacional, focado nas competências profissionais, dependente do conhecimento de seus colaboradores, aqueles que estão diretamente ligados à produção, desenvolvimento e fornecimento de animais de laboratórios, ilustrado pelas Vices Diretorias de Ensino e Pesquisa, Qualidade e Laboratórios e Biomodelos Experimentais.

As decisões estratégicas passam por uma assembleia geral e depois pelo conselho deliberativo da unidade, onde o núcleo operacional se faz presente, ou seja, os profissionais especializados não apenas controlam o seu próprio trabalho, como também procuram o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam (Mintzberg, 1982).

Outra característica identificada no ICTB é quanto aos valores profissionais, cujas normas éticas e códigos profissionais se sobrepõem. Estes profissionais inclusive compõem as comissões existentes, como por exemplo a Comissão Interna de Biossegurança.

A Vice Diretoria de Gestão Institucional, por exemplo, não exerce poder sobre as outras áreas, mas executa uma série de tarefas que lhe proporciona um considerável poder indireto na estrutura, por exercer papel chave na organização entre os profissionais internos e as instâncias externas relacionadas, podendo articular as diversas ações desenvolvidas pelos núcleos operacionais. Projetos de pesquisas são ótimos para exemplificar tal teoria. Os pesquisadores desenvolvem projetos, por vezes de interesse individual, por vezes institucional e requerem auxílio administrativo para concretização deste projeto, seja por parceiros com outras instituições, seja para arrecadar fundos para desenvolvimentos do projeto.

A função é ajudar os profissionais operacionais a negociar seus projetos com o sistema/organização, além de possuir habilidades gerenciais necessárias ao andamento das negociações e execução posterior dos projetos.

Percebe-se, portanto, que o planejamento estratégico do ICTB passou a ser o plano de negócio ao qual não foi encontrado nas pesquisas documentais qualquer tipo de ação ou desdobramentos daqueles firmados no referido plano. Contudo, há de ser considerado que as primeiras etapas do processo de planejamento estratégico foram definidas, quais sejam; missão, visão, valores, análise ambiental e planos de ação, estes elaborados pelo Núcleo de Projetos Estratégicos - NPE.

Atualmente o planejamento estratégico do ICTB se resume ao planejamento anual, fragmentado em suas respectivas áreas e puramente orçamentário para atendimento das rotinas diárias.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo estão descritos os desafios observados pelos participantes do grupo focal em como implantar um planejamento estratégico alinhado à estrutura organizacional. Inicialmente faz-se necessário traçar os perfis dos participantes para demonstrar a heterogeneidade das experiências relatadas. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa.

O levantamento dos participantes se deu a partir da leitura das competências dos setores e atribuições dos gestores. Foram selecionadas pessoas que se vinculam com o processo de planejamento estratégico, em um total de 6 (seis) participantes, cuja experiência predominante foi de profissionais com formação na área finalística da unidade, ou seja, médico veterinário. O quadro 4 apresenta a formação dos participantes.

Quadro 4 – Formação dos participantes

Formação	Participantes
Médico Veterinário	2
Administração	1
Biologia	1
Comunicação	1
Psicologia	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que as formações são inerentes às atividades finalísticas da unidade, porém estes profissionais coordenam o planejamento de suas áreas e vivenciam as rotinas administrativas.

Pode-se identificar na parte introdutória, na apresentação, do grupo focal que os participantes possuem no mínimo 3 anos de atuação na unidade, em alguns casos trabalham há mais de 10 anos. É válido observar que, alguns participaram do processo de transição da unidade, do CECAL para o ICTB.

De forma geral, observou-se também que, não obstante a liberdade dada aos participantes durante a condução do grupo focal para relatar livremente a sua resposta, houve

convergência quanto a algumas questões e desafios para implantação do planejamento estratégico.

A seguir são listadas e organizadas as respectivas questões e respostas de forma a proporcionar o entendimento simples e cadenciado sobre o tema.

1ª questão: Na sua opinião, a missão do ICTB representa o que é a finalidade do ICTB? Porquê?

Esta questão visou verificar se a atual missão do ICTB atende as necessidades da organização. Antes de adentrar no assunto é importante destacar pontos relevantes que esta questão trouxe de forma secundária. Os participantes, em sua maioria, demonstraram em suas falas ou de forma gestual que a transição do CECAL, unidade de apoio, não foi bem desenvolvida e talvez disseminada em toda unidade, sendo agora uma unidade de Ciência e Tecnologia em Biomodelos.

“... então hoje eu acho que o ICTB tem que parar e fazer essa reflexão, o que a gente é ... então eu acho que realmente essa missão precisa ser revisada mesmo e, entendo que é uma transição, do CECAL para o ICTB...” (P4)

A missão retrata a razão de ser de uma organização, é seu enunciado, uma espécie de referência para orientar os membros da organização quanto às atividades, à filosofia, conceitos, valores, propósitos e princípios. Para Matias-Pereira (2011), a missão busca agregar e facilitar os esforços sinérgicos para alcançar os objetivos da organização.

A missão é o ponto de partida para o estabelecimento das diretrizes e objetivos a serem desenhados, com a pretensão de proferir em que ponto está e aonde quer chegar. É através da missão que a organização conseguirá estabelecer seus objetivos e desenvolver estratégias que visem o alto rendimento e sua continuidade, orientando de maneira efetiva a elaboração do planejamento estratégico.

“... a missão é a razão da existência, porque, para que ela foi criada é a identidade fiel da unidade. O que ela faz hoje? Tem que ser replicada na missão, se não for, vai ficar uma coisa desconexa e aí não vai refletir perante a sociedade, perante a instituição o que a gente realmente faz ...” (P5)

“... a gente tem que ficar revendo realmente de tempos em tempos, hoje, por exemplo, já temos condições realmente de dar um foco muito grande nos métodos alternativos... além disso, a gente está focando muito na questão da inovação, hoje a gente já tem um laboratório de inovação na unidade que na época que a gente fez essa missão não existia ...” (P2)

Outra categoria que permeou a questão foi direcionada ao propósito do ICTB, sendo parte integrante do processo de formulação da missão, pois o propósito mostra qual é a razão

para uma organização funcionar, é o motivo pelo qual as pessoas se movem para realização, os objetivos da organização.

“... o que eu preciso mostrar para essas pessoas, que aquele animal que a gente gasta uma energia enorme produzindo, aquilo vai gerar uma vacina de Zika, uma vacina de Covid-19 e que aquilo tem um propósito maior. Claro que é um ganho indireto, mas a gente faz parte indiretamente desse resultado final, e eu acho que isso também tem que ficar claro, que no fundo isso tudo vai trazer um ganho, um retorno para a saúde pública, para o SUS, para o Brasil, para sociedade. Que eu acho que isso dá energia, motivação para que essas pessoas façam o trabalho do dia a dia, e acho que todo mundo tem que se ver como parte desse processo maior ...” (P4)

2ª questão: Na sua visão, a estrutura organizacional do ICTB favorece o alcance dos resultados? Poderia nos dizer o que favorece e o que prejudica. E porquê?

Esta questão visou verificar se a estrutura organizacional do ICTB favorece o alcance dos resultados e quais fatores podem auxiliar no desenvolvimento organizacional, mitigando aqueles que podem prejudicar.

Uma das características marcantes da estrutura burocrática profissional pôde ser claramente identificada nas falas dos participantes, como ponto que prejudica o alcance dos resultados. A estrutura burocrática profissional tem como configuração uma tecnoestrutura enxuta, pela baixa necessidade de planejamento e formalização do trabalho, assim questões relacionadas ao fluxo de informação, comunicação, organograma, definição de atividades, problemas de comunicação e falta de clareza nas informações representam empecilhos às mudanças que são necessárias para a implantação de estratégias e que foram bastante comentadas.

“... eu acho que realmente a estrutura organizacional não favorece o alcance dos resultados. O que prejudica? Falta de fluxo, quem eu preciso, a quem eu tenho que recorrer se eu quero resolver um problema da ordem x, y ou z? Isso não é definido ... porque é isso, os fluxos, as coisas não são, a gente não tem noção dessa interligação, do papel de cada um, do que eu impacto nela, do que ela impacta em mim ...” (P4)

Conforme afirmado, outra característica oriunda da burocracia profissional é a estrutura achatada e descentralizada, tanto na vertical quanto na horizontal, sendo indicada pelos participantes como favorável ao alcance dos resultados.

“... a estrutura ela favorece, mas parcialmente, não é de todo ruim, então nós temos, principalmente na gestão, um organograma achatado, que no bom sentido favorece a tomada de decisões e o relacionamento entre as áreas dentro de um processo, de um encadeamento dentro das atividades ...” (P5)

“... por ser uma unidade pequena e aí a coisa flui porque está todo mundo ali, mas é isso, a gente precisa da visão, para saber para onde a gente quer ir, a gente quer ser uma unidade, um instituto de ciência e tecnologia então a gente tem que se estruturar e a hora de se estruturar é agora enquanto a gente é pequena ...” (P4)

Porém, esse achatamento vertical deriva do fato do trabalho ser complexo demais para ser supervisionado por gerentes. Assim, na prática traz alguns fatores que desfavorecem o alcance dos resultados, como informalidade e individualismo.

“... que os fluxos são confusos que tem pouco trabalho sinérgico, estou falando o que prejudica, isso de maneira geral, se eu tivesse que colocar entre positivo e negativo, na minha experiência tende mais para o negativo ...” (P1)

“... a gente parece que é um time de futebol, onde ninguém sabe quais são suas posições, corre todo mundo em direção à bola tentando fazer o gol, um atropelando o outro, isso é uma coisa realmente bem complicada ...” (P6)

Conforme apresentado o ambiente é o principal fator situacional para a utilização da burocracia profissional, bastante democrático com grande autonomia, resultando em alto grau de motivação e responsabilidade. O participante (P2) retratou o acima descrito como sendo favorável ao alcance dos resultados.

“... agora o que favorece? A natureza do trabalho né, a gente trabalha com animais, a gente trabalha com vida, é muito apaixonante, é muito apaixonante e desafiador. É muito problema que a gente precisa pensar em soluções e usar de muita criatividade, muita inovação todos os dias para superar todos desafios que são impostos, mas o fato de trabalhar com vida, com esses seres encantadores é um grande fator de diferencial de motivação, para que a gente possa, apesar de todos os percalços, seguir ...” (P2)

3ª questão: Que sugestões você daria para a estrutura do ICTB de modo que pudesse favorecer o alcance dos resultados?

Nesta questão pretendeu-se identificar as possíveis melhorias a ser consideradas para o alcance dos resultados, assim pôde-se perceber que os resultados desta questão se confunde com as sugestões que favorecem o alcance dos resultados na questão anterior. Em vários casos, os participantes relataram ações que prejudicam e como sugestões de melhorias exatamente minimizar ou eliminar a ação que prejudica. Sobre essa constatação, destacam-se as relacionadas à informação, comunicação e descrição das atividades, ditas pelos participantes como funcionograma.

Assim, neste achado foi considerado uma interessante característica da burocracia profissional que considera além do núcleo operacional ser bem desenvolvida, uma outra parte completamente elaborada, que é a assessoria de apoio, porém focada muito mais em servir o núcleo operacional. Conforme apresentado isto se deve ao alto custo dos profissionais especializados, onde assim faz sentido ter apoio com tanto suporte quanto possível, a fim de ajudá-los e deixar para outros tudo que seja trabalho rotineiro que possa ser formalizado. Algumas falas dos participantes corroboram com tal citação, como por exemplo o (P4) “... falta de fluxo ... se eu queria comprar uma coisa que era assim, assado quem que eu tinha que procurar,

planejamento, compras, licitação? Tudo muito junto e misturado, e não tem muito ali definido o que é papel de cada um ...”.

A burocracia profissional é uma estrutura grandemente democrática, portanto um fator colocado pelos participantes foi a instauração de comissões, seminários e ou câmaras técnicas de forma a melhorar os resultados institucionais. Esta é uma característica da estrutura, os profissionais não somente controlam seu próprio trabalho como também buscam controle coletivo sobre decisões administrativas que os afetam.

Um achado interessante foi identificado nas falas dos participantes quando sugeriram reuniões, câmaras técnicas e seminários para discutirem assuntos de interesse comum em prol de um melhor resultado para o ICTB. Como demonstrado, tais ações são para o controle do trabalho e não para buscar soluções e ou melhores resultados coletivos. Outro dado relevante é que a formação de estratégia nas organizações profissionais é muito fragmentada, devido às ações individuais, à política e à descentralização. Contudo, sugestões coletivas foram realizadas, assim como um ambiente para a gestão do conhecimento.

“... questão da gestão do conhecimento, e aí quando eu falo gestão do conhecimento estou falando não só daquilo que é produzido e compartilhado internamente ou deveria ser difundido internamente, mas também na questão das parcerias externas então gestão do conhecimento daquele que flui dentro do ICTB, mas também daquilo que é produzido em parceria para gente poder avançar principalmente nessa questão da inovação ...” (P6)

“... falta um ambiente de gestão do conhecimento, falta uma intranet onde você tenha tudo isso, funcionograma ...” (P1)

Outra contribuição trazida no grupo focal para favorecer o alcance dos resultados foi a mudança da cultura organizacional, do pensar estratégico, da importância de um diretor, concentração de esforços em benefício coletivo.

“... acho que a gente precisa muito do planejamento estratégico, porque é isso que vai nortear, onde que a gente vai investir nossa energia, nossos recursos, nossa força de trabalho ... como é que a gente vai chegar em algum lugar se a gente não sabe nem para onde a gente quer ir, né...” (P4)

O monitoramento daquilo que foi produzido/ desenvolvido nas organizações profissionais é pouco desenvolvido, muito devido ao baixo sistema de planejamento e controle. Fato criticado pelos participantes ao qual consideram importante que o ICTB tenha indicadores para contribuir para o alcance dos resultados.

“... eu acho que a gente precisa também definir esse centro de custos, saber quanto custa um, qual é o valor de um animal que a gente produz, de um macaco, de um camundongo, de um coelho, de um exame? Do que a gente faz para gente poder saber se a gente está melhorando, se a gente está piorando, se isso está valendo ou não ... definir missão, visão, valores, definir organograma, definir o direcionamento da unidade, acompanhar objetivos e resultados, indicadores de forma macro... a partir do

momento que você definir uma estratégia eu acredito que vão ser criados ali parâmetros, indicadores para avaliar os resultados das atribuições e das competências, das entregas de cada setor...” (P4).

Conforme demonstrado, nas organizações profissionais, os administradores, ou seja, os diretores para serem reconhecidos e respeitados devem ser eficazes, tanto externamente, buscando recursos e servindo de para-raios das pressões externas, como também estar disponíveis para resolução de problemas e conflitos internos. Assim, para melhores resultados institucionais o participante (P4) sugere aprofundar os problemas.

“... aprofundar os problemas eu acho que a gente precisa estudar as causas dos problemas e não ficar resolvendo, tapeando aqui, resolvendo apagando incêndio que daqui a pouco se repete de novo, a gente tem que ter essa cultura de gerar dados, de fazer uma gestão com dados, com números, com informações, com conhecimento do problema, das causas porque senão a gente. Ah, não estamos dando conta, vamos contratar mais gente, vamos comprar outro equipamento e o problema continua porque a raiz do problema a gente não se debruçou para estudar e para ver qual é ...” (P4)

4ª questão: Na sua opinião quais obstáculos institucionais vocês encontram na realização do planejamento estratégico no ICTB? Quais barreiras podem surgir para o uso do planejamento estratégico no ICTB?

Nesta questão buscou-se identificar os obstáculos que os planejadores terão para elaborar um planejamento estratégico conforme a configuração organizacional do ICTB. Foi considerado toda e qualquer ocasião, imposição, restrição, barreira ou obstáculo a ser superado.

Conforme apresentado, a alta administração é quem conduz o processo de planejamento estratégico. Assim, a presença de uma liderança clara e permanente é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Ademais, a alta administração é o elo entre o ICTB e a Fiocruz, portanto, tem a função de traduzir as prioridades políticas em ações práticas para a unidade. Conforme indicaram os participantes, o comprometimento da alta administração com o processo de planejamento estratégico é essencial para o sucesso dos objetivos estratégicos do ICTB, a falta de apoio da alta gestão impacta diretamente o planejamento estratégico e reflete-se em uma cultura desfavorável e conseqüentemente na falta de comprometimento dos demais integrantes da organização.

“... o obstáculo para gente realizar o planejamento estratégico eu acho que primeiro é a falta de priorização disso né, eu acho que a gente, a diretoria tem que priorizar a realização desse planejamento estratégico...” (P4)

“... alta administração demonstrar essa intenção porque é de cima para baixo...” (P5)

Outro fator importante, conforme apresentado, é que por mais que o planejamento estratégico seja uma iniciativa do topo da organização, são os trabalhadores que executam, que

implementam. Deve abranger todos os níveis hierárquicos a fim de que se crie uma cultura de se planejar constantemente. Ficou evidente que para implantar o planejamento estratégico o ICTB precisa empregar esforços no intuito de envolver seus colaboradores no processo, caso contrário, encontrará barreiras que prejudicarão a operacionalização do planejamento estratégico eficaz e contínuo.

Por essa razão que alguns participantes afirmaram que o engajamento, o comprometimento, o profissionalismo, são fundamentais e indispensáveis em todos os níveis da organização. Caso os trabalhadores não entendam o planejamento como uma iniciativa válida e que pode gerar benefícios, então o planejamento encontrará resistência. Envolver as pessoas nas decisões, e elas perceberem que estão sendo ouvidas e participando do processo de formação do planejamento estratégico automaticamente se promove a criatividade e intuição, aumenta-se a motivação e diminui o nível de resistências às mudanças. Vejamos algumas falas.

“... planejamento estratégico para dar certo tem que ter participação, a gente sabe disso, todo mundo tem que conseguir, se ver naquilo que está sendo discutido e participar ...” (P6)

“... fazer com que as pessoas participem desse processo [planejamento]... falta um pouco de profissionalismo no nosso dia a dia de trabalho então isso pode ser um dos obstáculos para a gente realmente pensar e conseguir elaborar um planejamento estratégico ...” (P2)

Outro obstáculo que pode ser encontrado, está relacionado ao descrédito do planejamento estratégico, a falta de maturidade institucional e a preocupação de ser um processo longo e estático. Em algumas falas pôde-se observar que a forma que entendem de estratégias estão direcionadas para estratégias emergentes, aquelas que surgem em discussões não predeterminadas e que são encontradas em toda a organização.

“... falta de planejamento, falta de planejamento estratégico é um problema, ... não haver essa ferramenta ... na verdade não sei se é uma ferramenta, mas assim entender o que cada setor faz e até onde começa e onde termina a atuação. Eu acho que talvez falte uma maturidade institucional ...” (P1)

“... o planejamento deixou de ser de 4 em 4 anos tipo um PPA é uma coisa assim contínua, então a pandemia é um grande reflexo desse impacto ...” (P5)

Conforme apresentado, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite a transformação organizacional, contudo essa transformação nem sempre é bem vista dentro da organização, uma vez que a sua realização pode implicar mudanças na estrutura de poder. Na percepção dos participantes, a cultura organizacional pode representar um obstáculo causando resistência ao desenvolvimento do planejamento estratégico para preservar a estrutura de poder e da informalidade.

“... a cultura organizacional isso é um impacto que é o nascedouro de cima pra baixo ... uma outra situação também que é uma barreira, é a resistência às mudanças, isso também é um fator crítico de sucesso se puder se superar ...” (P5)

“... eu acho que isso vai ser um grande desafio para gente em relação a barreiras sobre a questão do uso no dia a dia, eu vejo realmente essa coisa da cultura da informalidade, da resistência a mudança ...” (P6)

5ª questão: Que sugestões você daria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico no ICTB?

Esta questão buscou identificar sugestões que possam ser utilizados na implantação do planejamento estratégico considerando a percepção dos atores envolvidos no processo e que farão parte do processo de planejamento estratégico no ICTB. Como já demonstrado, a implantação do planejamento estratégico em uma organização não constitui uma tarefa fácil, ela deve ser construída em uma cultura de sensibilização que envolva os atores que promoverão uma maior disposição de debaterem e discutirem, conjuntamente, às soluções dos problemas organizacionais.

As principais dificuldades de um planejamento estratégico surgem no momento da sua implantação. Sendo assim, compreender como o planejamento estratégico pode ser implantado no ICTB, parece relevante para envolver os atores no processo e na sensibilização. A importância percebida pelos participantes no envolvimento da comunidade ICTB é evidenciada na fala do participante (P4), “... envolver as pessoas no sentido de participar, informar, envolver para que todo mundo realmente abrace essa causa, acho que essa é a maior dificuldade mesmo, é envolver as pessoas, é o desafio de envolver as pessoas nisso no momento que a gente está hoje ...” (P4)

Assim, é preciso desenvolver uma estrutura para mobilizar e aproximar pessoas ao contexto organizacional que vinculam ao processo de planejamento, por meio da sensibilização, participação e comprometimento. Segundo o participante (P2), “... é a participação, o foco e o monitoramento da implantação do planejamento ...” que poderá facilitar o desenvolvimento do planejamento estratégico do ICTB.

Outro achado que também se destacou foi relacionado à equipe técnica (tecnoestrutura). Os participantes relataram haver necessidade de compreensão do planejamento estratégico e na estrutura/ cultura que está inserido. Conforme apresentado, a implantação do planejamento estratégico deve se dar com o apoio da alta administração e nível de competência da equipe técnica que dirige o planejamento. Desta forma, pontuam os participantes (P4) “... ser construído por pessoas que entendam realmente do assunto ...” e (P6) “... ter pessoas focadas nessa questão lá dentro da unidade para ajudar as áreas no dia a dia, principalmente com a parte de monitoramento ...” em suas verbalizações quanto à questão da equipe técnica.

Decorrente da categoria anterior, importante também destacar o uso das metodologias, principalmente nas organizações profissionais pois toda metodologia deve ser adaptada de acordo com o contexto, cultura, complexidade, estrutura e maturidade institucional. É oportuno frisar que existem inúmeros modelos de planejamento estratégico que, na sua maioria traduzem suas etapas ou fases e em procedimentos e ferramentas. O que distingue o sucesso de qualquer metodologia é a capacidade da organização em implantar o plano, por meio de pessoas comprometidas, com competência de gestão e foco nos resultados institucionais. Algumas sugestões apontam para utilização de melhores práticas, benchmarking e metodologias ágeis.

“... tentar fazer algo em cascata, ou seja, primeiro a gente precisa pensar na estratégia a nível de ICTB e depois a gente vai ter que descer em cascata e as áreas ...têm que conseguir rodar o seu PDCA, também ter os seus OKRs, ou seja, os seus objetivos, indicadores, então é criação de uma cultura voltada para gestão estratégica ... sugiro que trabalhem com as metodologias ágeis ...” (P6)

6ª questão: Na sua opinião quais características os planejadores devem ter para que seja implementado o Planejamento Estratégico, considerando o perfil organizacional do ICTB?

Nesta questão pretendeu-se identificar as características que os planejadores em uma organização profissional devem ter para implementar o planejamento estratégico, assim pôde-se perceber que os resultados desta questão apontam a existência de dois perfis de planejadores, o perfil analista oriundo do planejamento estratégico e o perfil catalisador do pensamento estratégico, conforme demonstrado no quadro 1 deste trabalho.

Os dois tipos povoam a função do planejamento, um analítico, mais próximo da imagem convencional do planejador e o outro menos convencional, mais criativo, que busca abrir o processo de formulação de estratégias. Abaixo transcrevo algumas falas que remetem ao perfil de planejador analista.

“... o perfil analista me parece mais fácil nesse primeiro momento de ser trabalhado, ... a gente precisa ainda rodar um pouco esse planejamento, amadurecer um pouco isso institucionalmente ... a gente está tão sem norte que a gente tem que começar com alguma coisa simples mesmo, que seja de curto e médio prazo, sei lá, e trabalhando esses conceitos aí de missão, visão, propósito, mas eu acho que o perfil mais de analisar as coisas e estruturar inicialmente, me parece que vai ter maior aceitação e menos impacto ...” (P3)

Algumas características do perfil do planejador analista é criação de cenários, utilização de interpretações e uso de ferramentas para apresentar aos gerentes. Este assunto também foi abordado pelos participantes que consideram importante que o planejador tenha conhecimento técnico para auxiliá-los na formulação da estratégia.

“... este planejador, ele seja provido de conhecimento técnico sobre o tema, sem isso ele vai ficar às cegas. Vai se falar de SWOT, Gut, mapa estratégico, indicadores, balanced scorecard, e aí, o que é isso? Então o nascedouro de um planejador está em ser dotado, ser provido dessas competências necessárias ...” (P5)

A respeito do perfil catalisador, aqueles que encorajam os gerentes a pensar sobre o futuro de maneira criativa, se assemelha ao perfil analista pois uma das funções do catalisador, conforme apresentado, é introduzir um pouco de formalização para que as estratégias não sejam esquecidas, prazo finais perdidos e dados factuais negligenciados. O papel do planejador é quase o de um psiquiatra. Curiosamente um dos participantes (P3) retratou tal conclusão “... realmente tem que ser uma pessoa [planejador] que conheça um pouco dessa psicologia interna lá do ICTB...”.

No seu significado mais amplo o catalisador requer habilidades como mudar percepções ou modelos mentais dos gerentes, levantar questões difíceis e contestar suposições convencionais, desenvolver conscientização sobre opções novas, ser um aconselhador, estimulador de estratégias, uma espécie de tutor para que os gerentes pensem o futuro. Algumas destas características foram traduzidas pelos participantes, senão vejamos.

“... tem que ter é uma capacidade de extrair do outro o seu melhor ... ter empatia para entender, curiosidade e empatia para entender o que as áreas fazem ... ter uma visão sistêmica do negócio ... capacidade de sistematização” (P6)

“... acho que a gente tem que ter esse tipo de reunião, reunião da direção com as chefias, com alguns setores assim que interagem ali no dia a dia acho que é importante a gente conversar, trocar ideias, ouvir ali os problemas dos outros setores, compartilhar toda essa experiência para a gente aprender mesmo um com o outro ...” (P4)

“... pensar estrategicamente é o início de qualquer caminho que organização deva tomar ...” (P5)

Assim o desafio proposto no objetivo geral que é a formulação de uma proposta de planejamento estratégico alinhado ao perfil organizacional do instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados se torna factível, após análise bibliográfica e pesquisa de campo, onde a formulação deve prever tanto a parte formal do processo de planejamento estratégico quanto considerar a formulação da estratégia advinda do pensamento estratégico.

Ressalta-se que os perfis adequados para a estrutura burocrática profissional requerem tanto o perfil analista, formal, quanto ao perfil catalisador, criativo.

Na figura 6 abaixo pôde-se perceber a frequência, com auxílio da nuvem de palavras³⁵ realizadas a partir das respostas às perguntas, dos termos mais falados pelos participantes ao

³⁵ A nuvem de palavras as agrupa e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus* (CAMARGO; JUSTO, 2013).

longo do grupo focal. Em um levantamento realizado, os termos que se destacam, pelo tamanho e pela cor diferenciada, estão relacionados à maior incidência, ou seja, a quantidade de vezes em que foram ditas. Destaca-se que foram definidas para construção da nuvem de palavras as quarenta mais faladas no grupo focal.

Figura 6 – Nuvem com as quarenta palavras mais faladas no Grupo Focal



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software MAXQDA.

Observa-se que a palavra mais falada é “planejamento” seguida por “pessoas” e “comunicação”. Estas diretamente relacionada à tônica do debate, sendo natural ter sido formulada tantas vezes, pois para implantação do planejamento é natural a comunicação entre as pessoas. Já o quadro 5 sintetiza os achados agrupando em dimensões e categorias que auxiliaram de forma a responder os objetivos específicos e geral.

Quadro 5 – Síntese dos Resultados

Objetivo geral: Formular uma proposta de Planejamento Estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados.		
Objetivos Específicos	Questões	Resultados
Analisar as oportunidades que a estrutura organizacional do ICTB oferece para alcance dos seus resultados.	Na sua opinião, a missão representa o que é a finalidade do ICTB? Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Transição Cecal para ICTB; • Missão não representa; • Propósito.
	Na sua visão, a estrutura organizacional do ICTB favorece o alcance dos resultados? Poderia nos dizer o que favorece e o que prejudica. E por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de informação / comunicação; • Organograma não definido; • Definição de atividades “funcionograma”; • Informalidade / cultura; • Pouca Hierarquia; • Natureza do trabalho.
	Que sugestões você daria para a estrutura do ICTB de modo que pudesse favorecer o alcance dos resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de informação/ comunicação; • Organograma/ Funcionograma; • Fórum de discussão/ Câmaras técnicas/ Seminários; • Ambiente de gestão do conhecimento;

		<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico; • Cultura de pensar estratégico; • Indicador; • Aprofundar os problemas.
<p>Identificar o perfil de planejador que mais se aproxima da configuração organizacional do ICTB de modo a contribuir para elaboração do Planejamento Estratégico.</p>	<p>Na sua opinião quais obstáculos institucionais vocês encontram na realização do planejamento estratégico no ICTB? Quais barreiras podem surgir para o uso do planejamento estratégico no ICTB?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da alta gestão; • Resistência à mudança; • Engajamento das pessoas; • Falta de Planejamento Estratégico; • Maturidade Institucional; • Cultura; • Informalidade.
	<p>Que sugestões você daria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico no ICTB?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização / Comunicação; • Participação / foco; • Gestão da mudança; • Condução por pessoas com competência técnica; • Melhores práticas em gestão, uso de ferramentas.

	<p>Na sua opinião quais características os planejadores devem ter para que seja implementado o Planejamento Estratégico, considerando o perfil organizacional do ICTB?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Analista;• Organização;• Conhecimento técnico e da cultura do ICTB;• Comprometimento;• Capacidade de planejar;• Foco/ Perseverança;• Engajamento;• Inovador;• Facilidade de relacionamento;• Comunicativo;• Agregador;• Pensamento Estratégico;• Estimulador;• Empatia;• Visão sistêmica;
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

8 PROPOSTA DE FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar proposta de planejamento estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados, com base nos achados realizados através do grupo focal.

A maneira mais adequada para gerenciar as estratégias da organização é por meio do planejamento estratégico, ferramenta que busca estruturar e orientar para o caminho a ser seguido, definindo ações e atividades a serem executadas com vista a alcançar os objetivos da organização.

Para o participante (P1) “... quem não sabe para onde que ir, qualquer caminho serve...”. Já o participante (P2) “... essa questão do planejamento estratégico com certeza vai nos ajudar bastante porque é uma coisa que a gente precisa para poder ter um norte mesmo da unidade...”

Contudo, conforme apresentado, a dificuldade do planejamento estratégico reside no fato de que as organizações têm utilizado como ferramenta de programação estratégica e o ponto crucial de um planejamento eficaz são a criatividade e a intuição, que devem ser colocados como peças fundamentais, com uma construção coletiva e dinâmica.

Conforme demonstrado, o pensamento e planejamento estratégico devem ocorrer de forma interativa, em uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem surgir e partir da base da organização. Como todo processo permanente e dinâmico, o planejamento estratégico envolve uma série de etapas cíclicas, sempre sujeitas às variações do seu ambiente interno e ou externo.

A implantação do planejamento estratégico não é uma tarefa simples, porquanto, devem ser considerados os diversos contextos que envolve a sua implantação, em que se pesem as dificuldades, conforme demonstrado, antes de se iniciar a elaboração do planejamento estratégico, é necessário sensibilizar e mobilizar atores. Consideração esta levantada no grupo focal e verbalizado pelos participantes (P4) “... a gente tem que realmente já começar um processo ali de sensibilização...” e pelo participante (P6) “... sensibilização prévia dos colaboradores vai ser fundamental...”.

Esta etapa é considerada importante, principalmente para as organizações que ainda não têm a cultura do planejamento, como é o caso do ICTB, pois busca também esclarecer os efeitos positivos das ações de planejamento no cotidiano. Outro dado relevante é a sensibilização de toda a organização, pois ela ajuda nos conflitos em fases posteriores e na redução das resistências naturais, preocupação também dos participantes, em especial o (P5) que diz “...

uma barreira [para o planejamento estratégico] é a resistência às mudanças...”, criando uma sinergia e condições favoráveis.

A próxima etapa é o referencial estratégico, é o processo no qual se fomenta as estratégias, principalmente as emergentes, uma vez que estimula a aprendizagem. É a definição do negócio e a identificação de seus pontos fortes e fracos.

Neste primeiro momento devem ser definidas a missão, visão, propósito, valores da organização. A formulação da missão da instituição deve expressar de forma criativa a construção de algo importante e a visão ser clara, atingível e desafiadora. A criação de consenso em torno de uma determinada visão do futuro promove em todos os seus colaboradores uma percepção comum dos objetivos a alcançar. Isso faz com que todos, e não apenas os gerentes entendam em que direção deve a unidade seguir.

A etapa seguinte é o diagnóstico da instituição, conforme apresentado, a dificuldade de realizar o diagnóstico reside na medida em que as pessoas são complexas e analisar a si próprio torna-se uma missão complicada. Esta consideração pôde ser observada na verbalização do participante (P4) ao identificar uma barreira para o planejamento estratégico, “... uma barreira pode ser talvez a falta de maturidade de algum, da unidade digamos assim. Porque vai ser um momento que a gente vai ter que tratar ali nossas fragilidades, das nossas falhas, das fraquezas...”.

Porém, as organizações que aprendem por meio de suas experiências conseguem se sair melhor que aquelas que apenas se adaptam ao ambiente. Assim o aprendizado organizacional proporciona mais eficiência e benefícios das condições externas. O participante (P5) citou algumas ferramentas, “... vai se falar de SWOT, GUT, Mapa Estratégico, indicadores, Balanced Scorecard ...” para se levantar diagnóstico, porém o mais conhecido é o método SWOT, pela simplicidade de sua aplicação permitiu que o modelo passasse a ser utilizado em larga escala e por este motivo, o mais popular. Esta ferramenta busca identificar as forças, fraquezas, as oportunidades e ameaças internas de uma organização.

Realizado o diagnóstico da instituição, será então o momento da elaboração do plano estratégico. É neste momento que o pensamento estratégico deve atuar, pois constitui subjetividade, momento de reflexão, criatividade, intuição e inovação. Como apresentado, os processos de formulação e implementação se transformam em um contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.

Definidos os referenciais estratégicos e realizado o diagnóstico organizacional, devem ser construídos os objetivos estratégicos, sugerido pelo participante (P6) com metodologias ágeis, “... sugiro que trabalhemos com as metodologias ágeis...”, este mesmo participante cita algumas metodologias como, “... rodar o seu PDCA, também tem os seus OKRs, ou seja, os seus objetivos, indicadores então é criação de uma cultura voltada para gestão estratégica...”.

Finalizado o processo de elaboração do planejamento estratégico, inicia-se, portanto, a sua implementação que corresponde à etapa de execução do planejamento estratégico. Conforme apresentado, a implantação do planejamento estratégico depende de variáveis e condições ambientais, políticas, administrativas e econômicas. Ter o envolvimento e sensibilização no processo, ter atores mobilizados e dispostos a debaterem e discutirem conjuntamente as soluções dos problemas. Todos devem agir de forma integrada e com um corpo técnico com expertise, pois com isso, a instituição terá a capacidade de viabilizar a execução das ações planejadas.

Nesse processo de implementação, as pessoas devem ter um papel de destaque, visto que, o conhecimento, a motivação, o comprometimento das pessoas serão fatores chaves para concretização do plano. A pessoa engajada se compromete com os objetivos organizacionais colocando energia e empolgação, gerando sinergia e aprendizado. A verbalização do participante (P6) traduz o descrito acima, “... tem que estar engajada, motivada e acreditar naquilo que está sendo proposto...”. Como identificado, a pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente. Um grupo de pessoas verdadeiramente empenhado em atingir uma meta é uma força assombrosa, e pode realizar o que parece ser impossível.

A última etapa se relaciona ao monitoramento, avaliação e controle, com o estabelecimento de indicadores e metas de forma a monitorar os resultados alcançados. Corroborando com a afirmativa, o participante (04) verbaliza “... definir missão, visão, valores, definir organograma, definir o direcionamento da unidade, acompanhar objetivos e resultados, indicadores de forma macro...”. Acrescenta em outro momento que “... a partir do momento que você definir uma estratégia eu acredito que vão ser criados ali parâmetros, indicadores para avaliar os resultados das atribuições e das competências, das entregas de cada setor...”.

Conforme apresentado, o controle da execução das ações estratégicas ocorre em três funções básicas; primeiro é de acompanhar e verificar a implementação para identificação e correção de falhas, a segunda é de avaliação das ações, um julgamento do valor de efetividade

daquelas ações e objetivos, e o terceiro é a retroalimentação e correção do plano ou objetivo. Assim, o monitoramento, avaliação e controle auxiliam para o alcance dos resultados organizacionais, indica o sucesso ou não dos objetivos propostos, gerando feedback e aprendizagem organizacional.

Cabe frisar que o sucesso de qualquer metodologia, com suas etapas e/ ou fases, é a capacidade da organização em implantar o plano por meio de pessoas comprometidas com foco nos resultados organizacionais e com apoio da alta direção, desta forma, as considerações que emergiram no grupo focal possibilitaram realizar esta proposição, traçando um panorama do processo de planejamento estratégico para o ICTB. Esta construção, revelou que muitos elementos identificados pelos participantes condizem com a realidade, segundo referencial teórico de Matias-Pereira (2011). Abaixo apresento o quadro 6 com a proposição de elaboração do planejamento estratégico para o ICTB.

Quadro 6 – Etapas do Planejamento Estratégico

Elaboração				Implementação	Controle
1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa	5ª etapa	6ª etapa
Sensibilizar, identificar e mobilizar atores chaves.	Definição de Referencias Estratégicos	Diagnóstico organizacional	Definição de objetivos estratégicos	Implementação da estratégia	Monitoramento, Avaliação e Controle
Objetivos					
Sensibilização e Mobilização	Definição da Missão, Visão, Propósitos e Valores	Definição do negócio, pontos fortes e fracos.	Plano de ação ou metas	Execução do Plano	Aferição da Eficácia da Instituição

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste sentido, o método acima concretizado sob a perspectiva estratégica contribui para uma maior eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, traduzindo em qualidade, além de ser um fator de estímulo para todos da unidade, que poderão compreender melhor a razão de se comprometerem.

9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo analisou as oportunidades que a estrutura organizacional pode oferecer para alcançar os resultados, assim como o perfil de planejadores que mais se aproximam da configuração organizacional de modo a contribuir para a elaboração do planejamento estratégico, tendo como estudo de caso o Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos. Possibilitou identificar as etapas de sensibilização e elaboração do planejamento estratégico do ICTB, caracterizando a construção de referenciais estratégicos, tal como o diagnóstico organizacional e os passos que facilitam sua implantação.

Ficou evidente o entendimento de que para a concretização dos referenciais estratégicos, são necessários o envolvimento da alta cúpula, o engajamento e participação de toda a comunidade ICTB, para que as pessoas possam melhor desenvolver a missão e visão e se apropriarem da ideia, dos propósitos e dos compromissos institucionais.

Acredita-se que por meio de um planejamento estratégico, de forma participativa e contínua ser o caminho a percorrer. Contudo, precisa superar as muitas dificuldades até chegar a um nível de maturidade, que deve passar por processo de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento institucional. Assim, a proposição aqui desenvolvida de planejamento estratégico precisa se tornar uma prática gerencial, não ser algo estático, deve sempre ser modificado e aperfeiçoado com a prática visando o alcance de resultados coerentes com os objetivos do instituto.

Ficou evidente também, pelas falas dos participantes, que inexistem um planejamento estratégico no ICTB, tão pouca interação com as estratégias da Fiocruz. Pôde-se observar que a ausência de comentários a respeito deste desdobramento, corroborando com processo de planejamento anual da unidade, onde as iniciativas são individuais e fragmentadas, pouco tem a ver com a estratégia da Fiocruz, mesmo que ao fim e ao cabo se atinja a missão institucional da Fiocruz, demonstram ações desordenadas, incrementais e rotineiras.

Assim, as visões do pensamento estratégico será um desafio a ser superado frente à necessidade urgente de uma implantação de planejamento estratégico formal e estrutural, visto que, para os participantes do grupo focal, o instituto carece dessa orientação, desse norte institucional. No entanto, o processo de planejamento estratégico não perde sua importância, uma vez que certo grau de formalização também é importante. O pensamento estratégico e o planejamento estratégico devem ser interligados e ambos são necessários para uma gestão estratégica.

O desafio, portanto, se apresenta em como o ICTB pode desenvolver um planejamento estratégico que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, utilizando da intuição e da criatividade na formulação e na formação de suas estratégias. Torna-se essencial a compreensão do pensamento estratégico como uma forma singular de refletir sobre a unidade, desenvolver análise, adquirir senso crítico e alternativas futuras.

Destaca-se também a importância deste tema e o trabalho desenvolvido neste período, contudo o mais relevante foi contribuir para o debate e compreensão sobre as questões centrais que envolvem a utilização da estratégia dentro de uma organização como o ICTB, especialmente as ferramentas de gestão que auxiliam para elevar o nível de consistência das decisões estratégicas, gerando e agregando valor à instituição, abrir uma discussão de forma conjunta vai gerar inevitavelmente em aprendizagem e mudança organizacional. Pois é por meio da aprendizagem contínua que a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva. Cria-se uma capacidade de resposta aos problemas e expandem as formas de pensar, encorajando novos desafios e resultados.

O sucesso do planejamento estratégico exige, portanto, o engajamento, participação, proatividade de todos os colaboradores no processo de definição da melhor estratégia a ser adotada.

Torna-se perceptível a demanda de novos estudos dada a complexidade que o tema envolve. Outras pesquisas poderão surgir a partir dos resultados aqui apresentados, estudos estes que relacionam com o tema planejamento estratégico e estrutura organizacional, como cultura e comunicação organizacional, os quais são fatores que influenciam diretamente o sucesso das organizações. Enfim, este é um campo que poderá gerar inúmeros trabalhos e que, inclusive, podem ser expandidos para outras unidades da Fiocruz.

Ficou evidente a necessidade de considerar a comunicação como algo estratégico para implantação do planejamento estratégico, nesse cenário de constante mudanças, nesta dinâmica complexa na busca por inovações, a comunicação permitirá o aumento da sinergia, a integração e a relação entre as diversas áreas.

A identificação dos fatores que favorecem e os que prejudicam o alcance dos resultados configuram-se como elemento substancial para implantação do planejamento estratégico no ICTB. Acredita-se que, ao tomar conhecimento sobre os fatores, sugestões e melhorias para implantação, a unidade passará a ter o diagnóstico necessário para a mudança institucional que tanto carece.

Uma recomendação para o ICTB é elaborar e implantar um plano de comunicação interna para divulgação e sensibilização do planejamento. Também considerar como recomendação a capacitação de colaboradores para atuar na condução do planejamento estratégico, e por último aproveitar essa disponibilidade dos participantes, todos são favoráveis em participar desse processo de planejamento estratégico e iniciar reuniões de análise crítica entre eles, que seja também estendido aos demais líderes de equipe, onde apresentariam e discutiriam estratégias que sejam interessantes desenvolver para os seus setores, o que enriqueceria o processo de planejamento estratégico, contribuindo para a criação de uma visão sistêmica mais forte.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R.de. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, G.de A. Estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado do Ceará à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg, 2018. Dissertação (Mestrado) – Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, CE, 2018.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

BORGES, C. C. A. Estudo retrospectivo do monitoramento sanitário parasitológico dos camundongos SWISS WEBSTER, BALB/c An e C57BL/6 criados e mantidos em instalação de produção do CECAL-FIOCRUZ - Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

_____. Lei 4320, de 17 de março de 1964, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm

_____. Ministério da Saúde, Fiocruz. VIII Congresso interno da Fiocruz: A Fiocruz e o futuro do SUS e a Democracia: Relatório Final. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2018. Disponível em <https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>

_____. Ministério da Saúde, Fiocruz, Manual do Sistema de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE), disponível em: www.sage.fiocruz.br.

_____. Ministério da Saúde, Fiocruz. Guia de Planejamento Estratégico Fiocruz 2020. Rio de Janeiro: Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico – Cogeplan, 2020.

_____. Ministério da Saúde, Fiocruz. Relatório de Gestão do exercício de 2018. Rio de Janeiro, disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_gestao_2018.pdf

_____. Ministério da Saúde, Fiocruz. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020. Rio de Janeiro, disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/pdi-fiocruz_07abr16.pdf

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma gerencial do Estado de 1995. Revista de Administração Pública, 2000.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure. The History of the American Industrial Enterprise* Cambridge, Mass. MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, P. H. R. de C. Planejamento Estratégico: Fatores facilitadores e dificultadores em uma Instituição Federal de Ensino, 2016. Dissertação (Mestrado) – Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, DF, 2016.

DRUCKER, P. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 2003.

ETZIONI, A. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, D. B. A estrutura organizacional da polícia civil de Minas Gerais: potencialidades e limitações à luz da teoria de Mintzberg, 2016. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2016.

FRAJTAG, D. K. Estrutura organizacional de uma agência reguladora: Estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração, RJ, 2002.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília, v.53, n. 4, p. 53-77, out-dez., 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. Editora Atlas, 2002.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning? Long Range Planning, v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998.

ICTB. Plano de Negócio, 2016 (divulgação restrita).

ICTB. Plano de Transição para o novo Instituto 2016-2022 (divulgação restrita).

JÚNIOR, V. U.; LIMA, E. O. Mecanismos de coordenação, segundo Mintzberg, e sua caracterização em uma pré-incubadora interinstitucional. REUNA, Belo Horizonte, v.15, n. 2, p. 83-99, Mai – Ago. 2010. ISSN 1518 3025.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Caderno EBAPE.BR, v.9, n4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez 2011.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento estratégico nas organizações. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BERBERT, C. O. Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2011.

MARTIN, J. G.; GUIMARÃES, G. S. A Teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg: Análise de uma estrutura organizacional da *startup – Target* situada no município de Belém/PA e sua contribuição para a tomada de decisão.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública, cap. 8 (Re) modelando estruturas organizacionais. Brasília: ENAP, 2006.

MATUS C. Adeus, senhor presidente: governantes governados. Trad. Luis Felipe Rodrigues Del Riego. São Paulo: FUNDAP, 1996 (Ciências e Técnicas de Governo). Matus C. Política, Planejamento & Governo – Tomo I - 3ª. Ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 1997.

MINAYO, M. C. de S. (org.). Pesquisa Social: Teoria, Método, Criatividade. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. et al. O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. B. Safári de Estratégia. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973.

_____. The Rise and The Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

_____. Criando organizações eficazes. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2014.

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

OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M. F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo, Atlas, 2010.

PORTER, Michael E; Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1987.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico para organizações privadas ou públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SENDIM, C. T. Estudos sobre as práticas de gestão por resultados em instituições públicas: os casos Fiocruz, Embrapa, Anvisa, HGB. Dissertação – Ensp/Fiocruz, 2004.

STONER, J.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAD, L. A. B. Grupos Focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas em saúde. Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro: 777 – 796, 2009.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. Estrutura e desempenho organizacional: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2014. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estrutura das organizações. Estruturas tradicionais, estruturas para inovação. Estrutura matricial. 4ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

YIN, Robert. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - CINCO CONFIGURAÇÕES COM SUAS DIMENSÕES

Configurações organizacionais	Parte chave da organização	Mecanismo de coordenação	Parâmetro de Design	Fatores Situacionais
Estrutura Simples	Cúpula estratégica	Supervisão direta	Centralizada, estrutura orgânica	Pequena e jovem; sistema técnico sem sofisticação; ambiente dinâmico; possivelmente hostilidade extrema ou grandes necessidades de poder do gerente de topo; não acompanha a moda
Burocracia Mecanizada	Tecnoestrutura	Padronização do trabalho	Formalização do comportamento; especialização do trabalho horizontal e vertical agrupamento por função; unidade operacional com grande dimensão; centralização vertical e descentralização horizontal limitada; planejamento para a ação	Madura e grande; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo; não acompanha a moda
Burocracia Profissional	Núcleo operacional	Padronização das habilidades	Treinamento; especialização do trabalho horizontal; descentralização vertical e horizontal	Ambiente estável e complexo; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda
Forma Divisionalizada	Linha intermediária	Padronização dos resultados	Agrupamento por mercado; sistema de controle do desempenho; descentralização vertical limitada	Mercados diversificados; antiga e grande porte; gerentes da linha intermediária necessitam poder; acompanha a moda
Adhocracia	Assessoria de apoio	Ajustamento mútuo	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento concorrentemente funcional e por produto	Ambiente complexo e dinâmico; jovem; sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizado; segue a moda

Fonte: Mintzberg (2003), adaptado pelo autor.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS

Questões e procedimentos
<p>1ª questão: Na sua opinião, a missão do ICTB representa o que é a finalidade do ICTB? Porquê?</p>
<p>2ª questão: Na sua visão, a estrutura organizacional do ICTB favorece o alcance dos resultados? Poderia nos dizer o que favorece e o que prejudica. E porquê?</p>
<p>3ª questão: Que sugestões você daria para a estrutura do ICTB de modo que pudesse favorecer o alcance dos resultados?</p>
<p>4ª questão: Na sua opinião quais obstáculos institucionais vocês encontram na realização do planejamento estratégico no ICTB? Quais barreiras podem surgir para o uso do planejamento estratégico no ICTB?</p>
<p>5ª questão: Que sugestões você daria para o aperfeiçoamento da implantação do planejamento estratégico no ICTB?</p>
<p>6ª questão: Na sua opinião quais características os planejadores devem ter para que seja implementado o Planejamento Estratégico, considerando o perfil organizacional do ICTB?</p>

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS, ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM BIOMODELOS - ICTB”, desenvolvido por Leandro Mussauer Oliveira, discente de Mestrado Profissional em Saúde Pública de Política e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ), sob orientação do Professor Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado.

O objetivo central do estudo é colher informações para elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico alinhado ao perfil organizacional do Instituto de forma a contribuir para o alcance dos resultados visando potencializar o desempenho organizacional e promover a realização da missão e visão institucional.

A pesquisa é uma proposta de intervenção com o propósito de apresentar à Direção da unidade uma proposta de planejamento estratégico alinhado ao perfil do instituto, tendo como premissa que o planejamento estratégico elaborado conforme a estrutura organizacional se traduza em maior potência para o desempenho da unidade, enquanto a sua desarticulação contribua para a dispersão e perda de foco estratégico, para tanto deve a organização utilizar um perfil de planejador que mais se aproxima do tipo de estrutura organizacional do ICTB de forma a contribuir para o alcance dos resultados estratégicos. Por isso lhe convidamos tendo em vista a relevante importância de sua área para formulação e implementação da missão institucional do ICTB. Desta forma sua participação contribuirá para o desenvolvimento de uma proposta de Planejamento Estratégico, tema de nossa pesquisa.

Sua participação consistirá em integrar um Grupo Focal com profissionais semelhantes a seu perfil, que responderão a questões roteiradas sobre temas ligados ao planejamento estratégico e estrutura organizacional, composta por aproximadamente 6 questões visando identificar informações para a consolidação de uma proposta de planejamento estratégico no ICTB. O tempo estimado para resposta a cada questão serão de aproximadamente 2 minutos.

Visando que tenham ciência, esclarecemos o seguinte e se concordarem com este TCLE, assine ao final para que possa participar conosco nesta pesquisa:

- a) Suas falas, colocações e respostas somente serão gravadas se houver sua autorização, diante da assinatura deste TCLE;
- b) Sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento.

Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, sua participação é muito importante para a esta pesquisa e para a Fiocruz;

c) A participação poderá render benefício direto e indireto em caso de aprovação pela alta direção, haja vista que suas considerações se refletirão nos resultados da pesquisa para a construção de um processo de planejamento estratégico adequado à estrutura organizacional. Será parte integrante do processo de formulação pelo posicionamento estratégico e motivado em um processo de longo prazo tendo suas percepções levadas em consideração em prol do desenvolvimento institucional;

d) No que refere a metodologia diante do Grupo Focal, que por sua natureza não terá como lhe garantir a privacidade e confidencialidade das informações prestadas, uma vez que haverá outros participantes presentes no momento do Grupo Focal. Porém, o pesquisador poderá garantir na divulgação dos seus resultados, de forma agregada, conforme os princípios constantes na Res. CNS 510/16 Art.3º).

Para assegurar no que for possível a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas serão tomadas as seguintes medidas: apenas o pesquisador responsável pela pesquisa e seu orientador, se comprometem com o dever de sigilo e confidencialidade, terão acesso a seus dados colhidos do Grupo Focal e a todos os demais dados decorrentes dessa pesquisa, e não farão uso destas informações para outras finalidades. Dado ao número reduzido de participantes no Grupo Focal e eventual posição que ocupa, há o risco de identificação indireta do participante pelo conteúdo da fala (Resolução CNS 510/16, art.17.II e art. 20).

Contudo, qualquer dado que possa identificar seu nome e cargo serão omitidos na divulgação dos resultados da pesquisa e o material coletado será armazenado em local seguro arquivado na ENSP/FIOCRUZ. Somente serão divulgadas as informações autorizadas.

A despeito dessas medidas na realização desse estudo, há um risco relacionado à possíveis constrangimentos que podem ser causados pelas perguntas. Contudo, vale destacar que a qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Se houver algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, você terá direito à buscar por indenização, através das vias judiciais, uma vez que a garantia da indenização é atribuída pelo poder judiciário, caso concorde ser cabível (RES CNS 510/16, art.9º e art. 17.VII).

As informações e os resultados obtidos por meio desta pesquisa serão divulgadas na dissertação do pesquisador e em possíveis artigos científicos ou apresentação em congresso. Ademais, poderá ser feito um seminário aberto, presencial ou virtual, nas dependências do ICTB/FIOCRUZ ou ferramenta de reunião virtual, para o público participante da pesquisa com

apresentação dos resultados dessa pesquisa. Contudo, será garantido o total sigilo de suas informações pessoais.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo na ENSP/Fiocruz, por pelo menos 5 anos, conforme Resoluções do CNS nº 466/12 e nº 510/16 e, com o fim deste prazo, será descartado.

Este termo será redigido em duas vias, sendo uma para o participante e outra para o arquivo do pesquisador. Todas as páginas deverão ser rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador responsável, quando couber, com ambas as assinaturas apostas na última página.

Considerando o cenário de pandemia mundial, COVID-19, o envio do termo, assim como a realização do Grupo Focal poderão ser realizadas virtualmente, através de e-mail e ferramenta de reunião virtual. Desta forma, o termo assinado pelo pesquisador será encaminhado via *e-mail* ao participante do Grupo Focal. O aceite da pessoa quanto à participação será realizado igualmente por *e-mail*. O termo e o retorno do participante do Grupo Focal serão arquivados para registro dos contatos do pesquisador e do CEP.

O participante do Grupo Focal, receberá o convite, por e-mail, contendo data, horário e local ou link para a realização da atividade virtual, de acordo com a ferramenta selecionada por ambas as partes.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP. O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas. Telefone e Fax do CEP/ENSP: (21) 2598-2863 / E-mail: cep@ensp.fiocruz.br / Sítio: <https://cep.enp.fiocruz.br/> Endereço: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/ FIOCRUZ, Rua Leopoldo Bulhões, 1480 –Térreo - Manguinhos - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 21041-210

Pesquisador responsável: Leandro Mussauer Oliveira / Mestrando ENSP/Fiocruz

E-mail: leandro.mussauer@fiocruz.br

Endereço Institucional: Av. Brasil, 4365 - Manguinhos, Rio de Janeiro - RJ, 21040-900 / Sede Administrativa do ICTB, sala 13. (21) 3194-8496

Pesquisador: LEANDRO MUSSAUER OLIVEIRA

Assinatura

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa intitulada **“PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS, ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM BIOMODELOS - ICTB”** e concordo em participar conforme este TCLE.

Autorizo a gravação da entrevista.

Não autorizo a gravação da entrevista.

Entrevistado: _____

Assinatura: _____

Rio de Janeiro, ____ de _____ 2021.