



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Wander Guimarães da Costa

Gestão Estratégica: uma proposta para a Casa de Oswaldo Cruz a partir do *Balanced Scorecard* - BSC

Rio de Janeiro

2022

Wander Guimarães da Costa

Gestão Estratégica: uma proposta para a Casa de Oswaldo Cruz a partir do *Balanced Scorecard* - BSC

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.

Coorientador: Prof. Me. Roberto Pierre Chagnon.

Rio de Janeiro

2022

Título do trabalho em inglês: Strategic Management: a proposal for Casa de Oswaldo Cruz based on the Balanced Scorecard – BSC.

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

C837g Costa, Wander Guimarães da.
Gestão Estratégica: uma proposta para a Casa de Oswaldo Cruz a partir do Balanced Scorecard - BSC / Wander Guimarães da Costa. -- 2022.

105 f. : il. color. ; tab.

Orientador: José Manuel Santos de Varge Maldonado.

Coorientador: Roberto Pierre Chagnon.

Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2022.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias de Saúde.
3. Administração Pública. 4. Inovação Organizacional. 5. Institutos Governamentais de Pesquisa. 6. Gestão Estratégica. I. Título.

CDD – 23.ed. – 362.1068

Wander Guimarães da Costa

Gestão Estratégica: uma proposta para a Casa de Oswaldo Cruz a partir do *Balanced Scorecard* - BSC

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 10 de fevereiro de 2022.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Mirian Miranda Cohen

Fundação Oswaldo Cruz - Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas

Profa. Dra. Vanessa de Arruda Jorge

Fundação Oswaldo Cruz - Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação

Prof. Me. Roberto Pierre Chagnon - Coorientador

Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

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

Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Rio de Janeiro

2022

AGRADECIMENTOS

Para meu pai, que deixou o plano terrestre durante a elaboração deste trabalho.

Minha volição somente foi possível pelas oportunidades que recebi.

As principais portas que encontrei foram abertas pelas suas mãos.

E os melhores conselhos baseados em suas atitudes.

O espelho não vai se quebrar.

“Você pode ser uma estrela, só não tem como ser uma estrela sozinho. O que você precisa é de um sistema estelar, uma constelação de influências autênticas e positivas, que se ajudam, se fortalecem e se melhoram.”

Shawn Achor

RESUMO

A importância dada para a gestão estratégica de uma instituição pública possibilita a ela oferecer melhores serviços à sociedade e justifica a sua existência. Desenvolver uma proposta de melhoria para a gestão estratégica da Casa de Oswaldo Cruz (COC) passa pela análise dos processos atuais de planejamento e gestão da estratégia, pela comparação desses processos a um modelo de referência e pelo uso de ferramentas de gestão que mobilizem toda a sua estrutura organizacional. Para tanto, foi realizada pesquisa documental em manuais, planos e relatórios institucionais da COC e da Fiocruz e pesquisa bibliográfica em trabalhos de autores que abordam os temas de Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Como resultado do trabalho foram elaboradas propostas que aplicam princípios do *Balanced Scorecard* em um sistema gerencial estruturado como um processo contínuo e evolutivo de gestão da estratégia, alimentado por informação estratégica qualificada, que deverá ser divulgada e compreendida por todos. O resultado deste trabalho poderá ser aplicado para as demais unidades da Fiocruz e outras instituições, públicas ou privadas, com as adaptações adequadas a cada caso.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Estratégia, Sistemas de Gestão, Informação Estratégica, Gestão Pública.

ABSTRACT

The importance given to the strategic management of a public institution allows it to offer better services to society and justifies its existence. Developing an improvement proposal for the strategic management of the Casa de Oswaldo Cruz (COC) involves analyzing the current planning and strategy management processes, comparing these processes to a reference model and using management tools that mobilize the entire its organizational structure. For this purpose, documentary research was carried out in manuals, plans and institutional reports from COC and Fiocruz, and bibliographic research was carried out in works by authors who address the themes of Strategy, Strategic Planning and Strategic Management. As a result of the work, proposals were drawn up that apply Balanced Scorecard principles in a management system structured as a continuous and evolving strategy management process, powered by qualified strategic information, which should be disseminated and understood by everyone. The result of this work can be applied to other Fiocruz units and other institutions, public or private, with the proper adaptations for each case.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Strategy, Management Systems, Strategic Information, Public Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os cinco princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	32
Figura 2 – Práticas implícitas ao alinhamento – Liderança executiva	33
Figura 3 - Práticas implícitas ao alinhamento – Consistência estratégica.....	33
Figura 4 – Práticas implícitas ao alinhamento – Alinhamento organizacional	34
Figura 5 – Práticas implícitas ao alinhamento – Capital humano	35
Figura 6 – Práticas implícitas ao alinhamento – Sistemas de planejamento e controle	35
Figura 7 – BSC e criação de valor no setor privado	37
Figura 8 – BSC e criação de valor no setor público	39
Figura 9 - Mapa Estratégico Genérico.....	40
Figura 10 - Sistema Gerencial para a Integração do Planejamento Estratégico e Execução Operacional.....	42
Figura 11 – BSC com indicadores e metas factíveis para um tema estratégico	46
Figura 12 - Objetivos pessoais alinhados aos objetivos estratégicos	50
Figura 13 – Conexão entre os temas do mapa estratégico, processos-chave do BSC e indicadores.....	54
Figura 14 – Cronograma de elaboração do Plano Quadrienal da COC 2019-2022	64
Figura 15 – Mapa Estratégico da COC.....	70
Figura 16 - Processos de Planejamento e Gestão da Estratégia no PQ COC 2019-2022.....	74
Figura 17 - Processo de planejamento e gestão estratégica do sistema gerencial de Kaplan e Norton.....	76
Figura 18 - Desenvolver a estratégia	77
Figura 19 - Planejar a estratégia	79
Figura 20 - Alinhar a organização	80
Figura 21 - Planejar operações	82
Figura 22 - Monitorar e aprender	84
Figura 23 - Testar e adaptar	85
Figura 24 - Monitorar, aprender, agir e adaptar a estratégia	86
Figura 25- Fluxo de comunicação e informação como base de conhecimento	95
Figura 26 - Arquitetura do ecossistema de Gestão Estratégica da COC	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais termos e conceitos que compõem a base teórica desta proposta de intervenção.....	21
Tabela 2 - Diferentes definições de estratégia:.....	22
Tabela 3 - Elementos da formação do planejamento estratégico	24
Tabela 4 – Processos de Desenvolvimento da Estratégia.....	43
Tabela 5 – Processos de Planejamento / Tradução da Estratégia	45
Tabela 6 – Processos de alinhamento da estratégia.....	48
Tabela 7 – Processos de planejamento das operações.....	52
Tabela 8 – Processos de monitoramento e adaptação da estratégia	55
Tabela 9 – Processo de teste e adaptação da estratégia	57
Tabela 10 – Resumo dos três tipos de reuniões gerenciais.....	59
Tabela 11 - Lacunas entre o processo da COC e o sistema gerencial de Kaplan e Norton.....	86
Tabela 12 – Exemplo de matriz de estratégia e avaliação de valor	89
Tabela 13 - Proposições para a COC a partir das lacunas apontadas	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATPGE	Assistência Técnica em Planejamento e Gestão Estratégica
BPM	<i>Business Process Management</i> - Gestão dos Processos de Negócio
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
COC	Casa de Oswaldo Cruz
COVID-19	<i>CO</i> rona <i>VI</i> rus <i>D</i> isease - “19”
CTC	Conselho Técnico-Científico
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca
Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz
OMS	Organização Mundial da Saúde
PA	Plano Anual
PQ	Plano Quadrienal
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
V.U.C.A.	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
3	OBJETIVOS	18
3.1	OBJETIVO GERAL	18
3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4	REFERENCIAL TEÓRICO	19
4.1	ESTRATÉGIA.....	21
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
4.3	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	27
4.4	<i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	31
4.5	SISTEMA GERENCIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXECUÇÃO OPERACIONAL.....	41
5	METODOLOGIA	60
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
6.1	ANALISAR AS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA PERSPECTIVA DO PLANO QUADRIENAL DA COC.....	64
6.2	ANALISAR AS LACUNAS DO PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA COC EM COMPARAÇÃO A UM SISTEMA GERENCIAL QUE FAÇA A INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA.....	75
6.3	PROPOR AÇÕES QUE POSSIBILITEM A MELHORIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COC POR MEIO DE INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	87
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica evoluiu ao longo dos anos e passou por várias fases. Inicialmente materializada com foco no planejamento orçamentário financeiro ao fim da II Guerra Mundial, a crescente imprevisibilidade do cenário mundial recente exige uma postura de gestão dinâmica, sistêmica, proativa e integrada. Atualmente pode-se dizer que colocar a estratégia em ação, ou seja, em execução efetiva, é fundamental. Tão ou mais importante que a própria estratégia em si, não sendo mais possível dissociá-las (KAPLAN, NORTON, 2000).

Diversos fatores têm causado mudanças e transformações exponenciais. As organizações estão diante de novos desafios, dificuldades, ameaças e oportunidades. A questão principal não é mais a adaptação das organizações e da sociedade às mudanças em curso, mas como possibilitar que a gestão disponha de ferramentas capazes de observar com antecedência ou influenciar essas mudanças e mitigar os riscos corporativos. A globalização, as múltiplas integrações por parcerias ou aquisições e a evolução da tecnologia, entre outros aspectos, configuram um cenário complexo e em constante transformação, fazendo com que tudo o que existe já é considerado como potencialmente obsoleto.

O avanço do novo coronavírus (COVID-19) em todo o mundo fez com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) o classificasse como uma pandemia. Dentro desse quadro, atualmente quase todas as organizações estão expostas a riscos, seja em sua estratégia, seja em seus planos operacionais e, até em sua própria existência. Todo esse cenário pode indicar que é o momento ideal para repensar a gestão das organizações. Se o mundo que conhecíamos mudou, as organizações também serão levadas a fazer o mesmo.

Para a estratégia das organizações, esse novo mundo de volatilidade, incertezas e complexidades requer agilidade para uma rápida reação e adaptação. Mudam os hábitos de consumo, as formas de consumo, as mídias e conseqüentemente, mudam os canais de acesso e as ações de comunicação com os atores que fazem parte do seu sistema empresarial. Todas essas profundas mudanças forçam as organizações a aprimorarem as suas práticas de gestão.

A expressão “destruição criativa” foi descrita por Joseph Schumpeter como um processo de mudança que revoluciona a estrutura econômica internamente criando uma estrutura e destruindo a anterior. Na visão de Schumpeter (1943), o capitalismo é por natureza um sistema não estacionário e seu processo evolutivo passa por um ambiente social que se altera e afeta a

própria ação econômica. A propulsão para essa “destruição criativa” vem da mudança nos clientes, produtos, métodos, mercados e formas de organização.

No Brasil atual, a instabilidade global requer um novo posicionamento estratégico e exige uma nova postura que estimule as aptidões inovadoras não só das organizações, mas também do Estado. Essa postura é um dos principais desafios para as atividades de saúde, que busca promover e desenvolver condições de ampliar a capacidade plena de dar respostas frente às necessidades e demandas da sociedade contemporânea.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) teve sua origem através do Instituto Soroterápico Federal, em 25 de maio de 1900, em Manguinhos, Zona Norte do Rio de Janeiro. Sob a liderança do bacteriologista Oswaldo Cruz, tinha como objetivo o enfrentamento da peste bubônica, através do desenvolvimento, fabricação e utilização de soros e vacinas, contra a doença, junto à sociedade. Sua trajetória se confunde com o próprio desenvolvimento da saúde pública no país. Atualmente vinculada ao Ministério da Saúde, é considerada a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina e tem como principais conceitos: promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, enfim, ser um agente da cidadania.

A Fiocruz tem reafirmado o seu papel de instituição nacional tanto pelo desenvolvimento e absorção de novas tecnologias, quanto na oferta de produtos e serviços de saúde. É a instituição pública que mais oferta produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde (SUS), com incorporação de tecnologia e inovação (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018).

O SUS é um grande e complexo sistema de saúde pública. Busca garantir acesso integral, universal e gratuito para todos os brasileiros em diferentes níveis de atenção e em todas as fases da vida. Cobre desde a atenção básica ao transplante de órgãos, requer uma rede solidária e participativa entre a União, os Estados e municípios para a gestão de suas ações e serviços. O SUS engloba os serviços de atenção básica em saúde, urgência e emergência, a assistência hospitalar, ações e serviços das vigilâncias epidemiológica, sanitária, ambiental e assistência farmacêutica (BRASIL, 2020). No SUS está inserido o maior Programa Nacional de Imunização - PNI do mundo, atendido com 90% das vacinas produzidas no Brasil pela Fiocruz e pelo Instituto Butantan.

A saúde tem sido reconhecida como mais uma estratégia, na agenda de desenvolvimento brasileiro não só por sua relevância social, mas também por envolver setores produtivos capazes

de proporcionar novos paradigmas tecnológicos. Como indutora de inovação, a saúde pode oferecer desenvolvimento, competitividade e dinamismo econômico para o país. Somente o enfrentamento do desafio da inovação em saúde e a diminuição das assimetrias socioeconômicas poderão assegurar ao cidadão por meio de políticas públicas soberanas o acesso universal, integral e equânime à saúde, conforme descrito no artigo 196 da Constituição Federal Brasileira (GADELHA, 2012).

As ações realizadas pela Fiocruz em situações críticas recentes e a participação em políticas governamentais são exemplos da importância da instituição na resposta aos problemas sanitários brasileiros e na implantação de estratégias para o desenvolvimento do país (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018).

Uma das unidades técnico-científicas da Fiocruz é a Casa de Oswaldo Cruz, também conhecida como COC, objeto deste estudo. Criada em 1986, é dedicada à preservação da memória da Fiocruz e realiza atividades de pesquisa, educação, preservação de acervos culturais (arquitetônico e urbanístico, arqueológico, arquivístico, bibliográfico, biológico e museológico) e divulgação e popularização da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil (CASA DE OSWALDO CRUZ. Portal COC, 2020).

Os assuntos estratégicos da Fiocruz são democraticamente debatidos e deliberados em uma instância denominada Congresso Interno, composta por mais de 400 trabalhadores da instituição, eleitos diretamente, que teve sua primeira edição em 1988, na gestão do Professor Doutor - Sérgio Arouca. As diretrizes aprovadas nos congressos internos permitem a reformulação e direcionamento interno e externo de um planejamento de quatro anos e indicam os caminhos que a instituição, alinhada ao Ministério da Saúde, seguirá para contribuir com o país e à sociedade brasileira, no período.

O VIII Congresso Interno, realizado em 2017, que trouxe como tema “*A Fiocruz e o Futuro do SUS e da Democracia*”, contou com a participação da COC e expressou a preocupação e o compromisso da instituição com um projeto de nação, onde o propósito principal foi o conceito do bem-estar social de todos os cidadãos brasileiros. Buscou-se reforçar o papel da ciência, tecnologia e inovação como pilar para o desenvolvimento social, econômico e humano, de forma a articular e a atender ao máximo as necessidades de saúde da população. Como resultado, foram estabelecidas diretrizes institucionais para os anos seguintes, o que reforça o caráter político e estratégico dos congressos internos. Logo após as deliberações, as prioridades estratégicas foram atualizadas nos mapas estratégicos da instituição; assim como, as agendas estratégicas de ação e execução; o monitoramento, as avaliações e as prestações de

contas. As metas e indicadores dos mapas também foram estabelecidos em conjunto com uma análise de portfólio e a definição dos investimentos estratégicos alinhados a projetos e metas; e por fim, ficaram definidos a execução e monitoramento dos projetos-chave, para a Fiocruz e suas unidades (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018).

No momento pós-congresso, as unidades da Fiocruz iniciam os seus processos internos de planejamento plurianual, para o período de 04 anos. O processo de Planejamento Estratégico da COC é formal e tem como produto o Plano Quadrienal da COC (chamado comumente de PQ), onde ali ficam explicitados os objetivos, projetos e processos considerados estratégicos de cada um dos departamentos, serviços ou setores da COC, assim como são definidos metas, prazos, indicadores e redes de colaboração envolvidos em cada iniciativa da unidade, também para o mesmo período, alinhados sempre ao planejamento e às diretrizes estratégicas da Fiocruz.

Com o objetivo de assessorar a diretoria da unidade nas diretrizes e gestão do Planejamento Estratégico, a Assistência Técnica em Planejamento e Gestão Estratégica (ATPGE) foi criada em 2016 e é subordinada à Vice-Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Institucional. É de responsabilidade desse setor desenvolver soluções inovadoras de gestão e metodologias de gestão estratégica para toda a unidade, de modo que se promova sinergia por meio da integração e comprometimento de todos os indivíduos.

Com o desenvolvimento dos trabalhos realizados pela Assessoria em Planejamento e Gestão Estratégica – ATPGE, algumas questões foram identificadas e trazidas para investigação na COC, objeto deste estudo. Como é o processo de planejamento na COC? Como é realizada a elaboração do documento de PQ? Como é feita a sua disseminação para toda a COC? Como é o monitoramento desse plano que foi criado? Como a COC avalia a validade de sua estratégia e adapta-se às mudanças de forma ágil e de modo sincronizado? Os colaboradores têm consciência sobre qual o papel de cada um na estratégia da COC?

A gestão estratégica precisa unir colaboradores e gestores pelo propósito organizacional para que a COC não se comporte como um mero mecanismo, e as pessoas (colaboradores e gestores) não sejam como “robôs” que apenas fazem a unidade funcionar. O propósito integra as questões de design organizacional: o “para que fazer”, com o “como fazer”, com o “porquê fazer” e com os “o que fazer” da relação de cada ator com o seu significado.

É preciso entender o design organizacional (no sentido de formas e funcionalidades organizacionais) de maneira mais integrada, interfuncional e interorganizacional para

construirmos soluções melhores, que valorizem e motivem o engajamento do ser humano e a entrega de experiências memoráveis para os clientes e usuários (CAPOTE, 2020).

Sintetizando todas as perguntas anteriores, a questão principal deste trabalho é: “Como criar um contexto sistêmico e integrado em que as decisões relacionadas às variáveis externas e internas possam ser consideradas para promover efetivas análises estratégicas da COC, que envolvam a sua estrutura de modo sinérgico?”

Segundo Kaplan e Norton (2017), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão baseado em indicadores que permitem a sintonia entre a estratégia corporativa e a estrutura organizacional. Kaplan e Norton (2008) também afirmam que o BSC possibilita interligar processos, pessoas, tecnologias e culturas com a proposta de valor e os objetivos estratégicos.

Permite, ainda, a integração de medidas orçamentárias e não-orçamentárias, o alinhamento organizacional, o vínculo com o planejamento estratégico e o relacionamento entre orçamento, objetivos estratégicos e resultados, dentre outros benefícios (ENAP, 2016).

Em relação à organização da gestão na Fiocruz, pode-se dizer que, atualmente não há na instituição um sistema de gestão integrado institucional, plenamente implementado. As informações das unidades são obtidas por demanda ou informadas por relatórios de atividades, que contemplam o já realizado. Algumas unidades possuem Planejamento Estratégico, outras não. Poucas são as unidades que dispõem de um Plano Quadrienal formalizado, de modo a realizar monitoramentos, reavaliações e redirecionamentos de estratégias, projetos, processos, metas e resultados que sejam acompanhados de seus respectivos indicadores (CHAGNON, 2007).

Para que seja possível aperfeiçoar a gestão estratégica na COC, é preciso catalisar os esforços organizacionais e motivar os profissionais a participarem do desenvolvimento, da implementação e da ação das estratégias. A gestão deverá ser capaz de medir e avaliar o desempenho de modo proativo, através de indicadores nas diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), em conformidade com os cinco princípios do BSC, segundo Kaplan e Norton (2017): mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos e governar para converter a estratégia em processo contínuo.

2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A justificativa para o trabalho encontra-se amparada pelo disposto no Plano Quadrienal da COC para o período de 2019 a 2022, com o apoio da alta direção para a consecução do Objetivo Organizacional de número 3, que trata de Governança e Planejamento no âmbito da COC. Esse objetivo está organizado em três ações estruturantes: aperfeiçoar a gestão participativa; incorporar metodologia de gestão, monitoramento e avaliação de planos, programas e projetos; e criar mecanismos para melhoria contínua dos processos internos. Em relação às teses estabelecidas no plano de longo prazo da Fiocruz, esta proposta está alinhada à tese 8, referente a soluções focadas no crescimento e na produtividade da gestão com impactos positivos nos resultados finalísticos e se alinha à tese 4, no que estimula o fortalecimento da atuação prospectiva na cultura organizacional, articulando as áreas de gestão, planejamento e projetos (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018).

O desenvolvimento de uma proposta de melhoria da gestão da estratégia para a COC contribuirá na geração de novas competências internas na unidade, a partir da integração efetiva da implementação da estratégia com um sistema de medição de desempenho com base no BSC.

Ao capilarizar os conceitos e o modelo de gestão estratégica a todos os níveis da organização, inclusive a nível individual, espera-se o engajamento dos colaboradores para a implementação da estratégia, de modo a conquistar melhores resultados institucionais, amparado no desenvolvimento do conhecimento e na aprendizagem organizacional.

Espera-se que a aplicação desta proposta na COC contribua com a melhoria da gestão na unidade. Instituições públicas de saúde participantes do SUS são capazes de produzir mecanismos e ferramentas de gestão inovadoras, que podem (e devem) ser replicados para as demais instituições públicas, tendo o foco voltado para as necessidades dos cidadãos comuns, usuários de seus serviços, para entender as suas dores, problemas e dificuldades e resolvê-los através da melhoria desses próprios serviços ou criação de novas ofertas e soluções. Portanto, justifica-se este trabalho acadêmico e suas propostas de melhoria de gestão estratégica como possível referência para outras unidades e instituições.

Ao criar mecanismos que permitam a melhoria dos serviços das instituições públicas para a sociedade, busca-se dar a devida importância para as atividades da gestão estratégica. Atualmente, não há como dissociar a gestão estratégica dos processos finalísticos. Espera-se que a gestão seja reconhecida como vital para as organizações pela função essencial exercida

nas redes e conexões presentes nos sistemas sociotécnicos, não sendo apenas uma atividade-meio ou de suporte.

Dessa forma, sustentam-se os argumentos e os motivos expostos para demonstrar a relevância do tema, assim como, a necessidade de se investigar com profundidade a gestão estratégica na COC, o que justifica os pontos definidos nos objetivos geral e específicos.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de melhoria da Gestão Estratégica para a COC a partir de princípios da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar as etapas do processo de elaboração e gestão da estratégia na perspectiva do Plano Quadrienal da COC
2. Analisar as lacunas do processo de Gestão da Estratégia na COC em comparação a um sistema gerencial que faça a integração entre o planejamento e a execução estratégica
3. Propor ações que possibilitem a melhoria da gestão estratégica na COC por meio de integração e alinhamento organizacional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A perspectiva histórica da estratégia pode ser discernida da seguinte forma. Até a segunda fase da Revolução Industrial, por volta de 1850, o termo estratégia foi associado apenas a **interpretações militares**, não associado aos negócios.

Já no período de 1865 a 1915, com a **Administração Científica**, desenvolvida por Frederick Taylor, os fundamentos eram calcados no modelo de tempos e movimentos, otimização de recursos e alta produtividade das indústrias.

Após a II Guerra Mundial as questões de estratégia associaram-se diretamente ao planejamento de produção e otimização do uso dos recursos das organizações, nem sempre disponíveis quando necessários. A atenção ao planejamento de produção e otimização de recursos iniciou-se na década de 50, com a fase do **Planejamento Financeiro / Orçamentário**, em que o cumprimento do orçamento era o objetivo principal, utilizando abordagem quantitativa e de curto prazo, com periodicidade anual (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016).

Em 1954, Peter Drucker apresentou a sua abordagem de Gestão por Objetivos (*Management by Objectives – MBO*), destacando a importância dos objetivos em uma organização, que deveriam ser monitorados e permear todos os níveis da organização. Drucker também introduziu o conceito do que veio a ser chamado posteriormente de “Capital Intelectual”, ao afirmar que as empresas seriam menos hierarquizadas, com trabalhos desenvolvidos por equipes de múltiplas disciplinas, sendo lideradas pelo integrante que detinha mais conhecimento. Implementada nas organizações brasileiras na década de 70 sob o nome de Administração por Objetivos (APO), nessa abordagem as organizações perseguiram uma variedade de objetivos para assegurar os resultados não apenas financeiros. Elas melhoravam a si mesmas e alcançavam competitividade e sustentabilidade baseadas em objetivos por áreas, por departamentos, por equipes e individuais (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016).

Philip Selznick, em 1957, ao cruzar os fatores internos da organização (pontos fortes e pontos fracos) com os fatores externos ambientais (oportunidades e ameaças) deu início à concepção da Matriz de Análise SWOT, pelos integrantes do Grupo de Estudos em Gerência Geral da Harvard Business School (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016).

Na década de 1960, deu-se início ao **Planejamento de Longo Prazo**, com projetos que abordavam tendências de futuro e análises de lacunas. Já em 1970 houve a fase do

Planejamento Estratégico, com direcionamento estratégico, análises de ambiente externo e interno e abordagem qualitativa.

O conceito de **Administração Estratégica** foi apresentado na década de 80, em que as decisões administrativas seguiam os objetivos estratégicos e focavam na análise e implementação dos planos. Em vez da análise predominantemente prescritiva, a administração estratégica enfatizou a importância da estratégia em vez do processo e abriu o lado prescritivo às investigações substanciais. Os acadêmicos e gestores puderam estudar e prescrever as estratégias disponíveis às organizações e os contextos adequados a cada uma delas (MINTZBERG, 2006).

A fase conhecida como **Gestão Estratégica** teve início a partir de 1990, recebeu o impacto da globalização e dos movimentos neoliberais, na busca incansável de resultados, redução de custos e o retorno dos investimentos - ROI para os *stakeholders*. Tinha como características principais o pensamento sistêmico, a integração entre o planejamento e controle, o alinhamento com a missão e propósito, a gestão de mudanças, a aprendizagem organizacional e a busca pela efetividade (ENAP, 2016).

No início dos anos 1990, Kaplan e Norton introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema compreensivo para toda a organização que propunha um conjunto de indicadores relacionados em uma cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados para a organização com os seus respectivos impulsores, representados graficamente por Mapas Estratégicos (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016).

No caso das organizações públicas, as características da gestão estratégica também devem incluir a criação de valores públicos, a partir do conhecimento das necessidades, das demandas e expectativas da sociedade. Portanto, para essas organizações, a busca da eficiência e eficácia organizacional não teria sentido sem o devido retorno para a sociedade brasileira dos investimentos públicos realizados, ou seja, da efetividade dos mesmos (CGU, 2015).

Para facilitar o entendimento e conduzir a proposta de metodologia de gestão estratégica a ser apresentada, quatro principais termos e conceitos que fazem parte dessa área de conhecimento são apresentados brevemente na Tabela 1 e mais detalhadamente em tópicos principais neste referencial teórico.

Tabela 1 - Principais termos e conceitos que compõem a base teórica desta proposta de intervenção

Estratégia	Como uma empresa utiliza seus recursos para lidar com o ambiente em que está inserida (ANSOFF, 1990).
Planejamento Estratégico	É um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela atua e tem como produto básico o plano para a ação organizacional integrada e coesa (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016).
Gestão Estratégica	Incorpora o plano e a estratégia à implementação, valorizando o pensamento estratégico e sistêmico. Dinamiza o planejamento e a adaptação, envolve o comprometimento de toda a equipe com a missão, visão de futuro e os valores organizacionais (ENAP, 2016).
Balanced Scorecard (BSC)	Modelo de Gestão Estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização (KAPLAN, NORTON, 2004).

Fonte: Elaboração própria

4.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia teve vários significados, desde a inspiração militar até como é hoje, uma disciplina de gestão empresarial. Freedman (2013) afirma que as estratégias não representam tanto um meio de se afirmar o controle sobre as situações, mas formas de se lidar com as situações sobre as quais ninguém estava no controle total.

As estratégias tradicionais de negócios originaram-se a partir de modelos militares, e para Kim e Mauborgne (2005), atacar o inimigo com valentia é imperioso para a busca da conquista em uma corrida fortaleza. Conforme as organizações moldam suas estratégias e traçam seus objetivos corporativos, surgem muitas metáforas de guerra: a organização deve enfrentar seus oponentes e ganhar vantagem.

Para Ansoff (1990) a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. E, portanto, deve ser entendida como um sistema de administração que enfatiza a flexibilidade, na busca por programas estratégicos inovadores, em mudanças na própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho de curto prazo, o que valoriza a cultura estratégica.

Nesse encadeamento, a estratégia, segundo Chiavenato e Sapiro (2016), define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho da organização. E ainda, para melhor entender a conceituação de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), afirmam que estratégia não é simples nem fácil de ser explicada, sendo necessário diferentes definições, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Diferentes definições de estratégia

Estratégia como plano	Estratégia pretendida. Direção, guia, curso de ação para o futuro, um caminho para agir. Representa o processo formal. Na prática, a realidade exige algum tipo de adaptação em sua implementação
Estratégia como padrão	Estratégia realizada. Coerência em comportamento ao longo do tempo. Representa o processo emergente.
Estratégia como posição	Localização de determinados produtos e serviços em mercados escolhidos na própria estratégia. A partir das posições de mercado compreende-se as estratégias factíveis. Envolve o processo analítico.
Estratégia como perspectiva	Maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Apresenta a visão do negócio em termos de interação com o cliente ou como os produtos e serviços são oferecidos. Representa o processo visionário.
Estratégia como truque	Manobra específica para vencer com astúcia um concorrente, enganando-o. Uma ameaça não consumada. Caracteriza-se pelo processo de negociação.

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010)

De forma a permear toda a estrutura organizacional, Mintzberg classifica a estratégia em três níveis, não sendo restrita apenas aos dirigentes e gestores: a) Estratégia corporativa – decisão de onde competir; b) Estratégia de negócio – decisão de como competir; e c) Estratégia funcional – sustenta a gestão estratégica, cobrindo todos os setores da organização. (MINTZBERG, 2006).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o mundo real exige não só que as organizações estabeleçam um caminho (estratégia pretendida) e pensem à frente a partir de planos desenvolvidos para o futuro. A realidade também requer das organizações capacidade de adaptação durante o caminho, registrando os padrões do que realmente aconteceu (estratégia realizada).

Embora o conceito de estratégia esteja baseado na busca pela estabilidade, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam ainda que, a ciência concentra a maior parte dos seus estudos na gestão das mudanças da estratégia, principalmente pela complexidade do gerenciamento quando envolve mudanças de perspectiva. Os autores criticam ainda que, as estratégias, por não encorajarem a visão periférica, têm sua função comparada à função dos antolhos para os cavalos, e consideram as estratégias como vitais para as organizações pela sua falta ou pela sua presença.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento sempre esteve ligado à racionalidade e à previsão, desde os tempos em que nossos ancestrais acumulavam alimentos para os tempos mais difíceis. A partir de um determinado objetivo, ações eram organizadas em busca da melhor utilização dos recursos disponíveis em prol desse objetivo (RIVERA E ARTMANN, 2012).

A sistematização do planejamento como um conjunto de técnicas surgiu junto com o capitalismo, com a necessidade de administrar as grandes fortunas. Já na industrialização, foram seguidos os princípios das teorias de Ford e Taylor para a criação de sistemas de contabilidade, custos e de racionalização do processo de trabalho. No período do pós-guerra o planejamento foi marcado pela forte intervenção do Estado no desenvolvimento e reconstrução das sociedades (RIVERA E ARTMANN, 2012).

Entretanto, argumenta-se também que, um plano é uma aposta argumentativa e comunicativa que inclui vários atores, realizado a partir de um processo de planejamento de construção coletiva, não devendo estar dissociado da gestão (RIVERA E ARTMANN, 2012). Diferentes métodos e enfoques do planejamento devem ser abordados como uma proposta de caixa de ferramentas cuja utilização seja orientada pela atualidade, adequação e pertinência.

Por sua vez, Chiavenato e Sapiro (2016) afirmam que planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para se buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde atua e tem como produto básico o plano de ação organizacional integrada e coesa.

A subordinação do planejamento à estratégia, ao definir a função do planejamento como a programação formalizada da estratégia é fundamental para Mintzberg. O planejamento fica longe de oportunizar as estratégias, só existindo caso as estratégias existam previamente. Como uma programação estratégica, o planejamento pode tornar operacionais as estratégias viáveis.

O autor também define que o planejamento estratégico de uma organização é formado pelo conjunto de decisões e ações não rotineiras elaboradas a partir de uma avaliação de suas forças e fraquezas relacionadas às variáveis do ambiente que a organização está inserida, e assim, formula-se um conjunto de estratégias para o futuro, desdobradas em ações específicas (MINTZBERG, 2004).

Nesse contexto, um modelo básico de planejamento estratégico destaca-se como sendo um núcleo de formulação das estratégias alimentado por fluxos de informação e conhecimento que representam o diagnóstico estratégico (interno e externo) e os valores da organização. Esse eixo central é formado pelas etapas de criação, avaliação e escolha e implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010).

Segundo Valentim (2010), os fluxos de informação são representados pelas interações e interligações que atendem à missão e objetivos da organização. Este tipo de informação é definido pela autora como informação estratégica e possibilita à alta administração definir e planejar estratégias de ação de médio e longo prazos.

Porém, para Furlan (2017), planos estratégicos elaborados para 5 ou 10 anos se assemelham a roteiros de ficção, já que a realidade requer, invariavelmente, mudanças na estratégia elaborada. Empresas estáveis em ambientes dinâmicos estão fadadas ao fracasso, pois seus planos podem não fazer mais sentido. A organização precisa gerar condições para a mudança ao mesmo tempo em que estiver sendo impactada por ela.

Uma das maneiras de gerar condições para a mudança é adotar a informação e conhecimento como recurso estratégico e utilizar as fontes de informação para ampliar a capacidade da organização de manter-se atualizada (VALENTIM, 2010).

Os elementos que formam a sequência do processo de planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2016), estão listados na Tabela 3.

Tabela 3 - Elementos da formação do planejamento estratégico

Missão	traduz as responsabilidades e pretensões junto ao ambiente e definem o “negócio” de uma organização. Representa a razão de ser da organização, seu papel e propósito.
Visão	mostra uma imagem da organização quando da realização de seus propósitos no futuro. Serve como inspiração e chamada para a ação.
Diagnóstico externo	procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, missão e objetivos organizacionais.

Diagnóstico interno	relaciona as forças e fraquezas de uma organização para tentar criar as condições para a formulação das estratégias.
Determinantes de sucesso	procura evidenciar questões realmente críticas para a organização. Também denominados como fatores críticos de sucesso e embasam as políticas de negócios.
Definição dos objetivos	o que a organização vai perseguir em uma estratégia, em uma hierarquia de importância, prioridades ou urgência.
Formulação de estratégias competitivas	se dá a partir da análise competitiva proposta por Porter (1986), composta de cinco forças atuando sobre a organização, abordadas posteriormente neste trabalho.
Formalização do plano estratégico	é um plano para a ação, que deve ser implementado por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço para a avaliação, alocação e controle de recursos.
Desempenho e reavaliação	revisão do que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, se serão mantidas ou revistas as estratégias.

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO (2016)

Dentre os elementos descritos acima, merece destaque a formulação de estratégia competitiva, descrita por Porter (1986 e 1999), que a definiu como um esforço amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos de longo prazo. O autor afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, buscar a criação de uma posição única e valiosa dentro de um segmento, de modo a desenvolver um Planejamento Estratégico eficaz e que envolva um conjunto de atividades em que a organização possa se defender das forças competitivas de seu segmento, ou influenciá-las a seu favor. Contudo, esse modelo tem foco apenas no ambiente externo, pois não oferece as respostas necessárias para tratar as forças e fraquezas do ambiente interno da organização.

De modo complementar às ferramentas anteriores, para que fosse possível olhar para o interior das organizações, Porter (1990) propôs a ferramenta “Cadeia de Valor”, onde relaciona a estratégia aos processos organizacionais, além de dividir as atividades das organizações em duas categorias: primárias e de apoio. As atividades primárias são as diretamente envolvidas no fluxo produtivo de produtos ou serviços até o cliente, desde a logística de entrada. As atividades de apoio têm a importância de suportar as atividades primárias e incluem a infraestrutura,

suprimento, tecnologia e recursos humanos. Essas categorias afetam umas às outras, o que impacta nas estratégias da organização e, caso seja obtida uma otimização adequada das conexões entre elas, a vantagem competitiva estratégica pode ser criada. Para Porter, a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela organização e como elas interagem.

A cadeia de valor das organizações privadas está voltada para o lucro, chamada de margem pelo autor. Já nas organizações públicas, como é o propósito deste trabalho, a “margem” pode ser entendida como o “valor percebido” pelos usuários dos produtos / serviços. As instituições públicas que não desenvolverem a capacidade de oferecer produtos e serviços com propostas de valor inovadoras e desejáveis pela sociedade, possivelmente terão a sua existência abreviada, por terem se tornado irrelevantes (PORTER, 1990).

O Decreto nº 9203, de 22/11/2017 (BRASIL, 2017), define valor público como *“produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”*, o que enfatiza a transformação e a modificação de aspectos para o usuário.

Para se obter sucesso, a proposta de inovação de valor deve dispor de benefícios tangíveis, ser vantajosa em relação ao custo e ter viabilidade imediata. Kim e Mauborgne (2005) contradizem a premissa de que a estratégia é vista sempre como uma escolha entre valor ou custo, de forma a explorar simultaneamente as vantagens e benefícios das estratégias de Porter, em vez de optar por uma estratégia em detrimento de outra. A ideia central é obter um diferencial de valor tanto para a organização quanto para seus clientes e usuários.

Kim e Mauborgne (2005) apresentam um método para tornar a competição irrelevante, através de estratégias identificadas com a escola do posicionamento, que tem Porter como uma de suas referências. Os autores defendem a utilização da inovação de valor para encontrar espaços em um novo mercado, de modo a abrir caminho para iniciativas institucionais em que a demanda seja criada mais rapidamente do que a própria competição.

Enfatizam ainda que, assim como a cadeia de valor de Porter precisa da interação entre as atividades primárias e de apoio, só será possível alcançar a inovação de valor, quando todo o sistema de atividades estiver alinhado de modo integrado, envolvendo os requisitos de utilidade, preço e custo. Também defendem que as organizações devem ir além da demanda existente, ou seja, de buscar conhecer e analisar as necessidades de não-clientes e inseri-las em

uma ferramenta de análise chamada por eles de matriz de avaliação de valor, que permite captar a situação do mercado já estabelecido (com base nos clientes) e prospectar /setores alternativos (a partir da demanda dos não-clientes).

Uma outra abordagem de inovação de valor é a elaborada por Alex Osterwalder, chamada de “*Value Proposition Design*”, que visa incorporar propostas de valor a um modelo de negócio constituído. Osterwalder (2019) define proposta de valor como a descrição dos benefícios que os clientes / usuários podem esperar de determinados produtos / serviços de uma organização. O objetivo é realizar o encaixe entre os benefícios da criação de valor da proposta com as características do cliente, sejam elas pressupostas ou observadas e verificadas no segmento.

Nessa abordagem, por meio da utilização de um canvas¹, um mapa dos produtos e serviços de uma organização é estruturado e detalhado a partir de seu valor para o usuário. Segundo Osterwalder (2019), a proposta deve descrever como os produtos e serviços irão aliviar as dores do cliente e quais ganhos serão considerados e criados para ele. O encaixe será conseguido quando o mapa de valor elaborado coincide com o perfil do cliente, em que os produtos e serviços da organização produzem remédio para as preocupações dos clientes e criam os ganhos importantes esperados por eles.

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Ameaças como a atual pandemia provocada pelo COVID-19 dificilmente são previstas nos processos de elaboração do planejamento. Além desse exemplo pontual, outras variáveis complexas podem causar interferências nas ações programadas, já que as organizações nem sempre são capazes de conseguir informações que as permitam identificar e agir de modo preventivo, protetivo e proativo. Organizações não desaparecem apenas por executarem a estratégia errada. Às vezes desaparecem por fazer a estratégia que era dada como certa por mais tempo que o necessário.

Especialmente nos últimos anos, as mudanças e transformações vêm ocorrendo de modo acelerado e imprevisível, o que traz um cenário complexo e competitivo de ordem social, político e econômico. Para Chiavenato e Sapiro (2016), a organização bem-sucedida de hoje é

¹ Canvas – Business Model Canvas, ou apenas Canvas, é uma ferramenta criada por Alex Osterwalder em sua tese de doutorado em meados dos anos 2000, que permite descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios. Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER, 2011).

a que está em renovação constante e sem interrupções, de maneira consistente com as mudanças nos negócios, em que os concorrentes inovam, as tecnologias evoluem e as exigências dos clientes se alteram. Para tais autores, tal cenário altera também os paradigmas no campo do planejamento / pensamento estratégico tradicional, onde mudar e inovar continuamente pode significar a sobrevivência da organização. Para inovar em relação ao ambiente externo, a organização deve primeiro inovar a si própria, internamente. As mudanças definem novas características e regras de gestão estratégica.

De acordo com Terentim e Gonçalves (2020), é preciso que as organizações em um ambiente complexo planejem as suas estratégias dando a devida importância aos dados do passado e aos conhecimentos que possuem, mas também reconhecer que eles, sozinhos, são incompletos e insuficientes para alcançar sua visão e seus objetivos estratégicos.

Ser gestor de uma organização em um ambiente dinâmico como o atual sempre será um grande desafio. As novas regras de gestão estratégica, ainda desestruturadas, extrapolam os objetivos e planos de um planejamento estratégico tradicional e requerem os melhores julgamentos gerenciais. A formulação estratégica para o alto desempenho tem entre suas características, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2016): a inovação e colaboração; parcerias com concorrentes e fornecedores; integrar funções e processos; localizar as competências essenciais; otimizar agilidade e adaptabilidade; criar novos mercados; engajar e encantar o cliente; concorrer em valor e oferecer excelente proposta de valor; criar experiência agradável no cliente; dentre outras.

Chiavenato e Sapiro (2016), apontam algumas diferenças entre a gestão pública tradicional e a adotada nos dias atuais. Na gestão pública contemporânea o Estado deve passar de provedor direto para promotor e regulador de políticas e ações; transformar-se de burocrático para empreendedor, sistêmico e orientado para resultados; e gerenciar pessoas com foco no seu comprometimento.

Para Bossidy e Charam (2005) a execução divide-se em três processos chave: estratégias, processos e pessoas. Para cada um desses processos algumas atividades-chave foram elencadas pelos autores. Para o processo-chave estratégias, deve-se avaliar constantemente o próprio processo, dar importância aos “comos”, definir claramente os elementos e desenvolver o plano para pertencer a quem o executa. Para processos, deve-se ligar estratégia e pessoas a resultados, sincronizar entendimentos comuns e comunicar para entender a realidade e agir. Já para pessoas, deve-se ligá-las à estratégia e às operações, desenvolver

liderança através da melhoria contínua, lidar com aqueles que tiverem mau desempenho e associá-las aos resultados da organização.

Destaca-se também, as afirmações de Bossidy e Charan (2005) de que, mesmo quando uma recessão (ou crise, ou pandemia, como nos dias atuais) chega ao fim, os ambientes de negócios são redefinidos, não mais voltando ao antigo “normal”. Tal realidade, embora dificulte ainda mais a execução, a torna cada vez mais importante. Dentre algumas mudanças, os autores destacam que a competição será mais agressiva e o gerenciamento de riscos passará a constituir uma enorme parte do trabalho dos gestores.

Entretanto, Furlan (2017) argumenta que, uma das consequências de um mundo cada vez mais instável e em transformação constante é que o gerenciamento de desempenho deverá ser feito em tempo real em todos os níveis da organização, tornando-se mais importante prever comportamentos futuros do que analisar comportamentos passados. Afirma ainda, que a inovação e transformação nas organizações será realizada por profissionais de processos, projetos, tecnologia, inovação, marketing e capital humano. Estes profissionais serão capazes de avaliar tendências, analisar o ambiente externo, desenhar cenários de futuro e continuamente, transformar o negócio para mantê-la competitiva.

Contudo, antes de mudar o comportamento dos colaboradores, pode ser mais importante fazê-los compreender o porquê da mudança, afirma Appello (2012). O porquê provoca a sensação de pertencimento, diminui a resistência às mudanças e promove mudanças de mentalidade, de forma a estimular comportamentos positivos e ambientes colaborativos. Quando se combinam ideias de diferentes fontes que possuem relações de interdependência, surge uma nova proposta, que torna as ideias anteriores melhores.

Appello (2012) defende ainda, que a organização é uma rede social em que as pessoas interagem com as outras em todos os níveis da hierarquia. A organização não é apenas uma máquina guiada por um chefe. O autor argumenta que, para mudar comportamentos em um sistema social complexo, é preciso entender quatro aspectos da gestão de mudanças: dançar com o sistema, quando líderes e a rede social se adaptam um ao outro; compreender as pessoas, por serem a parte crucial do sistema social e terem pensamentos diferentes umas das outras; estimular os relacionamentos, porque tudo gira em torno de indivíduos e suas interações; mudar o ambiente, porque o comportamento das pessoas depende do ambiente, e ao mudar o ambiente, mudam as pessoas e o sistema se auto-organiza.

Outra variável importante no contexto da gestão estratégica foi sinalizada por Rivera (2003) que chama a atenção para o conjunto de configurações que constituem o pano de fundo

regulador do sistema cultural de uma organização. Para o autor, a cultura é um ingrediente-chave, constituída a partir do agir comunicativo dos colaboradores, em processos de aprendizagem agindo por consenso. Também afirma, complementarmente, que a cultura não é imutável, sendo questionada quando a mudança se torna sem função para os que fazem parte dela.

Já Sinek (2018) aborda que pode ser complementada a fundamentação de Rivera, ao afirmar a importância de saber ouvir inserido em um processo de comunicação. Enfatiza que, deve-se começar um entendimento de escuta pelo porquê, assim como Appelo (2012), independente se o nível da informação é estratégico, tático ou operacional. Com os porquês (ou propósitos) declarados em uma organização, a maioria das pessoas pode tomar suas decisões com clareza e precisão, tanto quanto o seu superior hierárquico pode. O uso do porquê oferece o filtro para a tomada de decisão. Sinek afirma que *“antes de ganhar força ou causar qualquer impacto, uma flecha tem que ser puxada para trás”* (SINEK, 2018, p. 226).

Dentro dessas análises sistêmicas de variáveis conceituais, pode-se incorporar também o conceito da Motivação 3.0, descrito por Pink (2019), que afirma que a motivação extrínseca (baseada na recompensa ou punição) é menos eficaz do que a motivação intrínseca. Pessoas capacitadas e engajadas melhoram a eficácia e a sobrevivência da organização. Uma organização que consegue desenvolver a autonomia dos seus trabalhadores como parte da sua cultura consegue ser mais resiliente e ágil. As pessoas sentem-se mais motivadas, produtivas e criativas quando são movidas por si próprias, com base em suas necessidades humanas individuais. Segundo o autor, o poder para motivar as pessoas e aumentar o seu desempenho e satisfação é baseado em três elementos:

- Autonomia – o desejo de ser auto-dirigido e possuir o controle da própria vida;
- Excelência / Maestria - o desejo de obter melhores habilidades e tornar-se bom em algo relevante;
- Propósito - o desejo de fazer algo que tenha significado e seja muito maior que nós mesmos.

Para Csikszentmihalyi (2020), a busca de uma meta realista traz ordem na consciência e concentra a atenção na tarefa presente, priorizando-a. Ao exercitar suas habilidades, estas se equiparam às oportunidades de ação. Ao conquistar maiores desafios, o indivíduo se torna cada

vez mais extraordinário. O estado mental de “Flow” acontece quando a consciência está harmoniosamente ordenada e a atividade à qual os indivíduos se dedicam é uma recompensa em si mesma.

A motivação e o dinamismo organizacional são fatores-chave em um ambiente como o que o mundo está enfrentando, com alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (o chamado mundo V.U.C.A²), requer que as organizações estejam em constante transformação, preparadas em estado líquido para as mudanças, com um modelo amparado em objetivos estratégicos com revisões e ajustes dinâmicos, em ciclos menores de tempo, adaptando-se ao novo “normal” (TERENTIM e GONÇALVES, 2020).

A gestão estratégica é muito importante para ficar na responsabilidade apenas dos gestores, portanto deve ser feita por todos. Devemos ser capazes de acompanhar as mudanças com o menor custo possível, preferencialmente com uma estrutura enxuta, aprendendo e experimentando, com pessoas que possuem auto-organização e autonomia, sem medo de fazer algo errado que as puna de modo constrangedor. Para isso, ter pessoas engajadas e motivadas por fatores intrínsecos, conhecedoras de seu propósito individual e da estrutura a que está inserida é condição compulsória.

Portanto, o problema das organizações pode não estar na estratégia em si, mas na forma como ela é executada. Kaplan e Norton (2008) defendem que, para a execução da estratégia ser realizada com excelência e sucesso será necessário dispor de um sistema formal de execução da estratégia, que tenha função orientadora e que alinhe estratégias e operações.

4.4 *BALANCED SCORECARD (BSC)*

Para que uma estratégia funcione, os colaboradores devem entendê-la e apoiá-la. Para isso, os *scorecards* e mapas estratégicos são ferramentas fundamentais, pois têm a função de comunicar a estratégia como uma informação quantificada em forma de gráficos, o que motiva e impulsiona o desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard*, considerado o sistema de gestão de performance mais popular, funciona bem neste contexto.

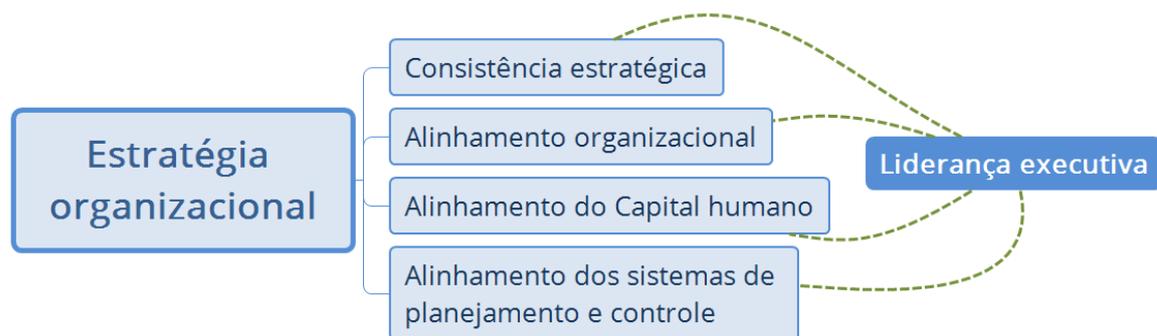
Desenvolvido por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo que adota quatro perspectivas interligadas em relação de causa e efeito com a Missão, a Visão e a estratégia da organização. Estabelece uma forma de gestão por desempenho dos objetivos

² V.U.C.A – Sigla formada por um acrônimo (V – *Volatility* / Volatilidade, U – *Uncertainly* / Incerteza, C – *Complexity* / Complexidade, A – *Ambiguity* / Ambiguidade) que diz respeito aos fatores que impactam o nosso ecossistema e as práticas de liderança e refletem o momento atual do mundo: acelerado, instável e em rápida mudança (RODRIGUES, 2018).

institucionais e metas de médio e longo prazo em todos os níveis de forma sinérgica com os temas que permeiam a organização, proporciona o alinhamento com base em indicadores tangíveis em um processo estruturado com a criação de medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN E NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2000) definem cinco princípios comuns como essenciais para que a organização baseada na estratégia seja bem-sucedida utilizando-se do BSC, para estabelecer foco e alinhamento organizacional, conforme a Figura 1.

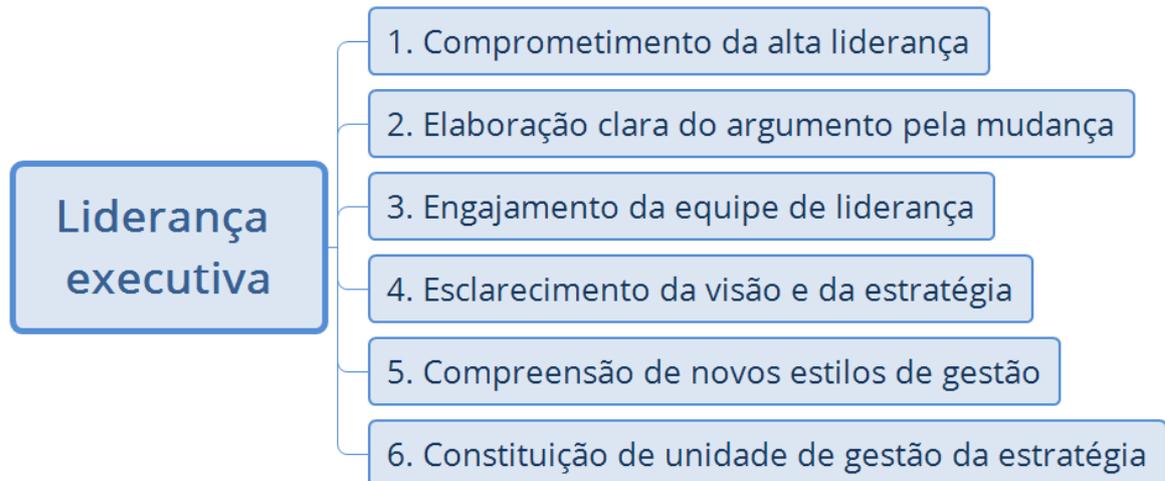
Figura 1 – Os cinco princípios do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

Princípio 1 - Liderança executiva - Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: segundo Kaplan e Norton (2000), a condição isolada mais importante para o sucesso da estratégia é o envolvimento ativo e o senso de propriedade da liderança executiva. Deve-se reconhecer que um programa de *Balanced Scorecard* bem sucedido não é apenas um processo de mensuração do desempenho da estratégia, mas principalmente um programa de mudança organizacional. A liderança deve ter foco na governança da estratégia e mobilizar a organização para trabalhar em equipe, utilizando abordagens em que as pessoas se sintam envolvidas pela sua atividade, permitindo que a organização tenha condições de desenvolver um novo sistema gerencial estratégico de forma gradual, como demonstra a Figura 2.

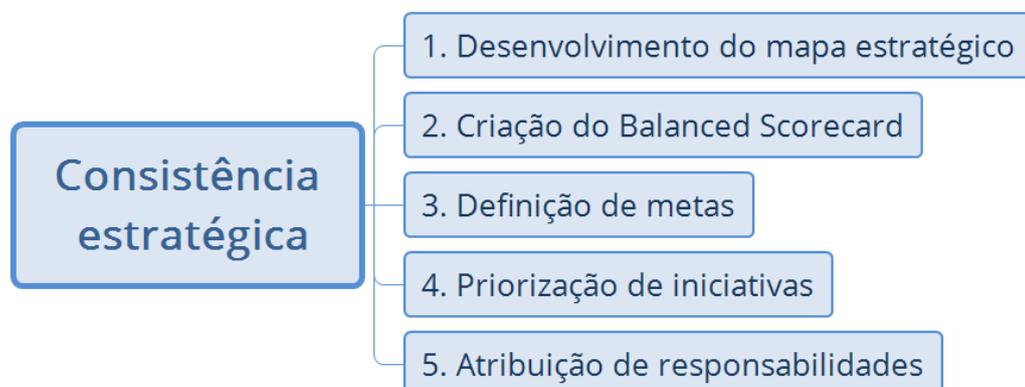
Figura 2 – Práticas implícitas ao alinhamento – Liderança executiva



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

Princípio 2 – Consistência estratégica - Traduzir a estratégia em termos operacionais: para alcançar melhores resultados, as organizações devem primeiro investir na exploração das capacidades e ativos que já possuem, mas que estavam ocultos (ou congelados / desmotivados) dentro de sua estrutura. O *Balanced Scorecard* oferece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente, o Mapa Estratégico. O uso do Mapa Estratégico fornece os fundamentos para que o BSC seja a referência para um sistema gerencial estratégico. O uso em conjunto dessas duas ferramentas possibilita elaborar um processo de criação de valor para os clientes e constituem uma tecnologia de mensuração baseada no conhecimento (KAPLAN E NORTON, 2017). A consistência estratégica é apresentada na Figura 3.

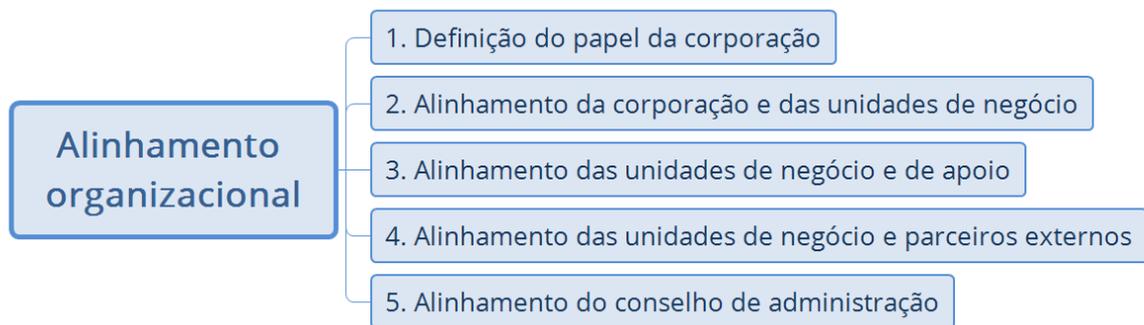
Figura 3 - Práticas implícitas ao alinhamento – Consistência estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

Princípio 3 - Alinhamento organizacional - Alinhar a organização à estratégia: para que o desempenho organizacional seja maior que a soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas de modo sinérgico. A organização define as conexões entre as especificidades funcionais, estratégicas e individuais por meio de uma difícil coordenação e comunicação entre as funções da estrutura. Direcionar a abordagem para a estrutura organizacional por meio de temas e prioridades estratégicas possibilita a difusão de mensagem consistente da estratégia, conectando a estrutura funcional a partir de objetivos comuns. Esse alinhamento organizacional é apresentado na Figura 4.

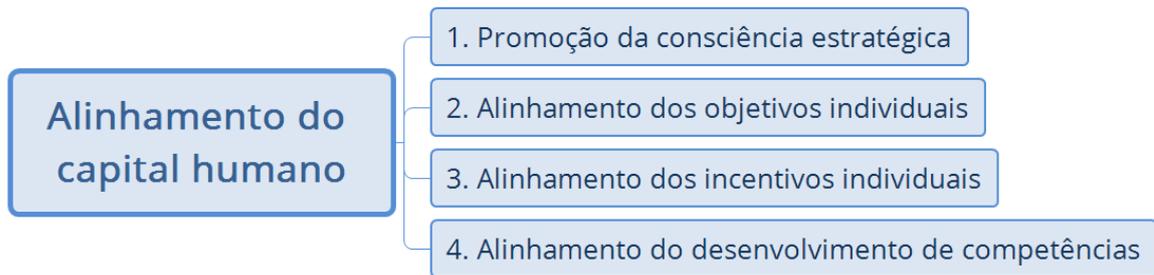
Figura 4 – Práticas implícitas ao alinhamento – Alinhamento organizacional



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

Princípio 4 - Alinhamento do capital humano - Transformar a estratégia em tarefa de todos: os colaboradores das organizações direcionadas para a estratégia devem compreendê-la e conduzir as suas tarefas do dia a dia para o êxito da estratégia. Não há como executar a estratégia sem conhecê-la. Em vez de apenas transmitir os objetivos pela cadeia de comando, a divulgação da estratégia desdobrada dos níveis estratégicos mais abrangentes até os níveis individuais possibilita o trabalho em equipe, em que as pessoas e equipes funcionais desenvolvem seus próprios objetivos e avaliam seu desempenho com base em indicadores relacionados a esses objetivos funcionais, como demonstrado na Figura 5.

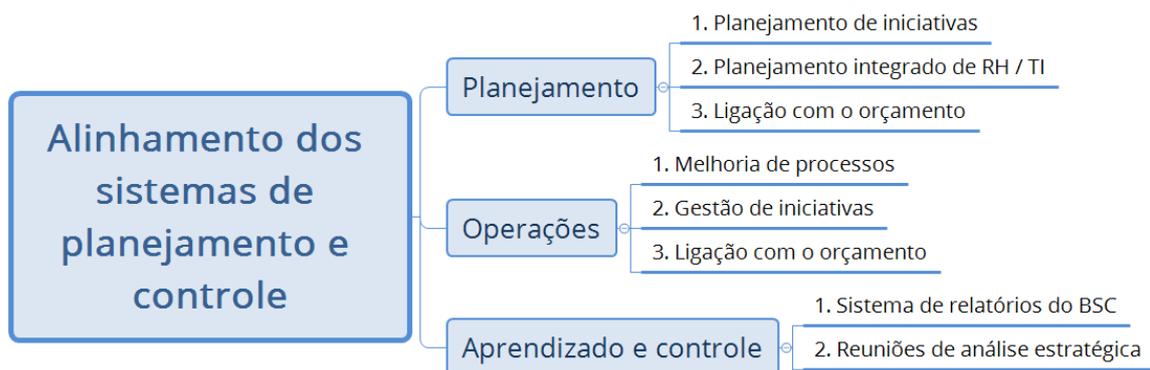
Figura 5 – Práticas implícitas ao alinhamento – Capital humano



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

Princípio 5 – Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle - Converter a estratégia em processo contínuo: embora a gestão tática seja imprescindível, as discussões sobre a estratégia representam pouco em relação ao tempo em que as organizações dedicam às reuniões. O processo de gerenciamento da estratégia das organizações que adotam o BSC é chamado por Kaplan e Norton (2000) de “processo de loop duplo”, que integra os dois tipos de gerenciamento, tático e estratégico, em um processo único e contínuo. Com o uso dos *Balanced Scorecards* nesse processo contínuo de reuniões, as relações de causa e efeito das hipóteses estratégicas se tornam explícitas, evoluindo para um processo de teste dessas hipóteses e possibilitando a aprendizagem organizacional e adaptação ágil às mudanças que impactam na estratégia. O alinhamento dos sistemas de planejamento e controle é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Práticas implícitas ao alinhamento – Sistemas de planejamento e controle



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p. 323)

A montagem do BSC passa pelas seguintes etapas: definição clara da estratégia e a sua comunicação de maneira significativa; montagem do mapa estratégico para desdobrar a estratégia em perspectivas básicas e a montagem do BSC para que a estratégia seja traduzida em termos operacionais. O *Balanced Scorecard* deixa de enfatizar apenas as medições

puramente financeiras, buscando colocar em evidência os processos de criação de valor em todos os níveis, conectando os resultados da estratégia às melhorias nos ativos intangíveis da organização (KAPLAN E NORTON, 2000).

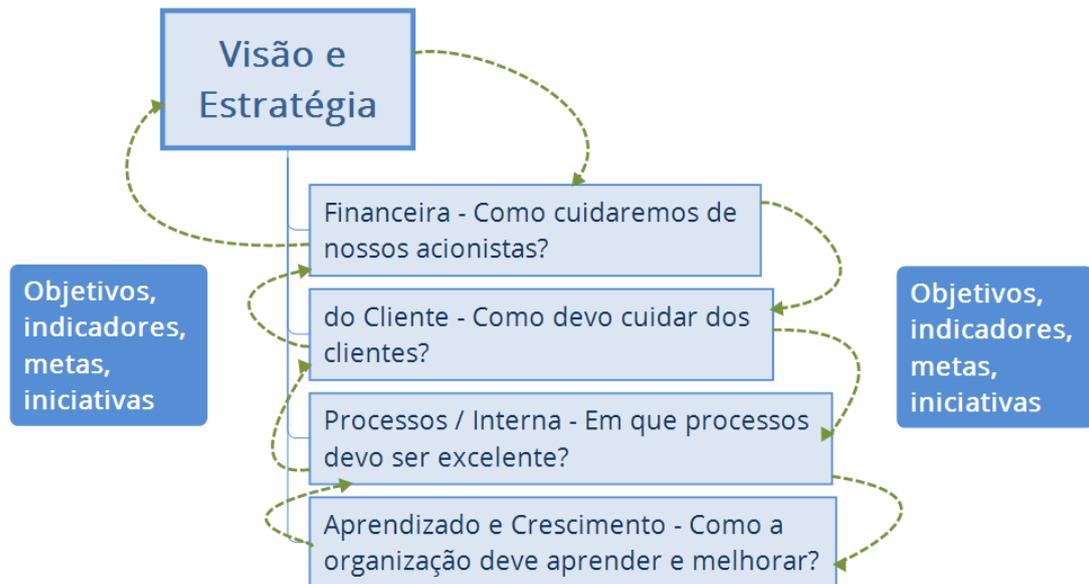
Os mesmos autores afirmam que o caminho principal para que a estratégia da organização seja implementada com sucesso é fazer com que todos da organização entendam as hipóteses presentes no nível subjacente, para alinhar seus recursos com essas hipóteses, testando-as continuamente e adaptando-as, caso necessário.

A arquitetura do *Balanced Scorecard* é formada pela definição das relações de causa e efeito da estratégia a partir de um conjunto de atividades e objetivos de curto prazo, vetores que diferem a empresa das demais e criam valor em longo prazo para clientes, usuários e acionistas.

A partir de um processo com orientação “top-down”, do geral para o particular, a estratégia é definida com nitidez de acordo com a perspectiva financeira. Após terem sido especificados os objetivos financeiros, são definidos os objetivos e valores para os clientes, porém sem que sejam definidos e explicados como esses resultados e metas serão atingidos pela organização.

A perspectiva interna, dos processos de negócio, é que supre essa lacuna definindo as atividades necessárias à criação da proposição de valor das perspectivas superiores. Já a perspectiva de aprendizado e conhecimento forma a base de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, tecnologias, clima organizacional e infraestrutura que permitem executar os processos de negócio (perspectiva anterior) de forma inovadora e diferenciada. Essas relações de causa e efeito da estratégia são mostradas na Figura 7.

Figura 7 – BSC e criação de valor no setor privado



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 89)

De acordo com Kaplan e Norton (2008), as quatro perspectivas avaliadas pelo BSC para as organizações privadas são: aprendizado e crescimento, processos internos, cliente e financeiro. As organizações dessa natureza existem para dar lucro para seus acionistas, e o BSC estabelece as relações de causa e efeito para esse objetivo. Tais perspectivas do BSC e alguns exemplos de indicadores estão elencadas a seguir, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2016):

Financeira – Descreve resultados tangíveis da organização. Como a organização é vista pelos acionistas, proprietários e investidores. Seus indicadores devem mostrar como a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados. Exemplos: lucro operacional, retorno sobre o investimento, custo por unidade, fluxo de caixa etc.

Clientes – Mostra como a organização se diferenciará aos olhos dos clientes, como ela pode atendê-los da melhor forma possível, como oferece vantagens diferenciadas e a proposição de valor da organização para cada segmento. Exemplos: número de clientes, aumento da sua base de clientes, satisfação do cliente, tendências, cumprimento aos compromissos firmados etc.

Processos Internos – Mostra em quais processos de negócio a organização deve ter excelência, se estão alinhados às operações e gerando valor. São os chamados processos críticos para a estratégia, os que estabelecem os diferenciais estratégicos da organização para os clientes. Exemplos: qualidade, produtividade, logística de operações, desenvolvimento de produto, gestão de instalações, comunicação interna, gestão das interfaces etc.

Aprendizado e Crescimento – Mostra a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Identifica como o capital humano, o capital tecnológico e o organizacional vão apoiar a criação de valor. Exemplos: inovação, motivação das pessoas, desenvolvimento de processos internos, desenvolvimento de competências, novos sistemas etc.

Já para as organizações públicas, como os recursos financeiros são disponibilizados para atender às necessidades da sociedade, a perspectiva financeira deve ser posicionada nas camadas inferiores do modelo, pois sua função é estruturante (ENAP, 2016).

O BSC pode ser adaptado para as organizações públicas, segundo Kaplan e Norton (1997), com a incorporação ou eliminação de perspectivas, a partir do interesse das partes interessadas e que tenha importância para o sucesso da estratégia. Acredita-se que com a adaptação e uso do BSC nas organizações públicas explorando os atuais princípios e características da gestão estratégica contemporânea as organizações possam resolver o problema de não conseguir gerenciar a sua estratégia com agilidade e sinergia.

Segundo Kaplan e Norton (2008), diferentemente das organizações privadas, em que a perspectiva financeira (lucro) é considerada a principal do *Balanced Scorecard*, as organizações governamentais ou sem fins lucrativos devem inserir um objetivo abrangente e destacar a missão da organização no nível mais alto de seus *Scorecards*. Essa adaptação para as organizações públicas representa a importância da perspectiva da sociedade (beneficiário) e do Estado (doador) no modelo, e permite comunicar com nitidez o seu propósito de longo prazo, indicando que a estrutura está orientada para essa estratégia.

A criação de valor no setor público e no setor privado é feita de forma semelhante, porém com algumas diferenças importantes. A principal delas é que o critério mais importante nas organizações públicas é o cumprimento de sua missão, enquanto as do setor privado adotam como nível mais alto uma perspectiva financeira homogênea de aumento de valor para seus acionistas (KAPLAN E NORTON, 2004). A Figura 8 mostra o modelo do BSC para a criação de valor no setor público.

Figura 8 – BSC e criação de valor no setor público



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 08)

O Mapa Estratégico traduz a estratégia da organização em uma arquitetura baseada em temas estratégicos e em um conjunto de indicadores e metas para cada um dos objetivos que o formam. Os temas estratégicos dividem as estratégias em processos distintos de criação de valor ou em uma lacuna observada na formulação destas. Quando baseados em processos os temas podem ser combinados verticalmente com as perspectivas do BSC limítrofes, como por exemplo, pode se comunicar para cima com a perspectiva de Clientes e para baixo com a de Aprendizado e Crescimento. Também podem ser definidos no sentido horizontal, envolvendo vários objetivos em uma mesma perspectiva (KAPLAN E NORTON,2004).

Em termos práticos, para um determinado tema, os mapas estratégicos dão publicidade às escolhas realizadas pela alta administração, quanto aos objetivos estratégicos – ou seja, é o que a organização definiu como estratégia e é o que se pretende alcançar – sendo, a relação causa-efeito entre eles, enquanto o *Balanced Scorecard* associa os indicadores de desempenho (sucesso ou fracasso) e metas (nível de desempenho ou taxa de melhoria) em comparação com os objetivos associados.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é elaborado nos seguintes princípios:

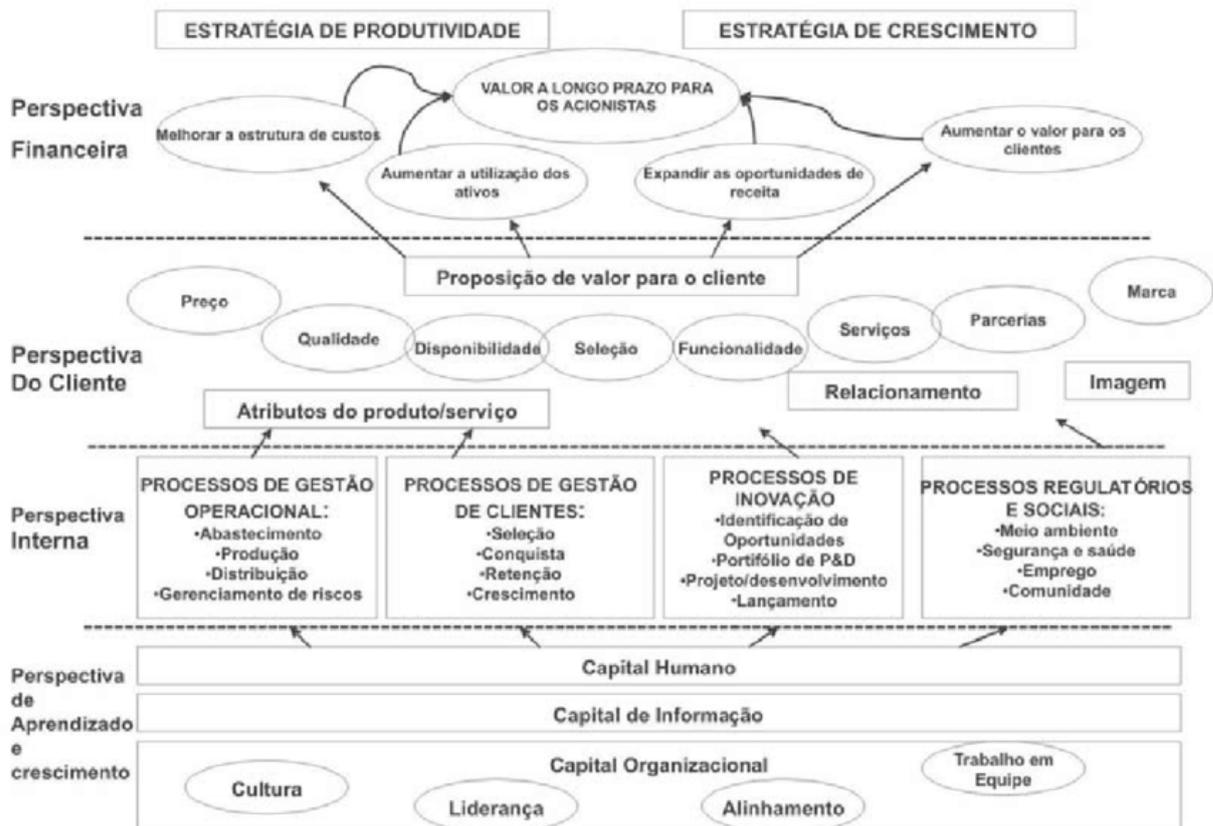
- 1) a estratégia equilibra forças contraditórias, realça a busca do equilíbrio entre a redução de custos financeiros de curto prazo e a melhoria da lucratividade no longo prazo;
- 2) a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes, em que a satisfação das expectativas dos clientes, é a fonte da criação de valor sustentável;
- 3) cria-se valor por meio dos processos internos, e com a identificação dos processos críticos e define-se o que é importante para a criação e proposição de valor aos clientes e assim, definir os temas estratégicos;

4) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, sendo necessário balancear os temas estratégicos, inovar e aprimorá-los utilizando como fonte o relacionamento com os clientes; e

5) o alinhamento estratégico determina o valor dos seus ativos intangíveis, dando à empresa alto grau de prontidão, o que permite mobilizar e sustentar o processo da mudança necessária para executar a estratégia.

O modelo de mapa estratégico genérico, apresentado na Figura 9, demonstra os inter-relacionamentos entre os componentes da estratégia.

Figura 9 - Mapa Estratégico Genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Em suma, o mapa estratégico descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias no desempenho dos processos internos de uma organização, para que, utilizando a abordagem ajustada a cada estratégia específica, ofereçam valor. No caso de organizações do setor privado, para os clientes e acionistas, enquanto nas organizações do setor público, aos usuários e governo.

A eficácia do modelo do *Balanced Scorecard* como peça central de um modelo sofisticado de gestão de execução e implementação da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2017), decorre da habilidade de utilizar os Mapas Estratégicos para traduzir e comunicar a estratégia com clareza e da habilidade de utilizar *Balanced Scorecards* para conectar a estratégia em um sistema integrado de gestão. Como consequência da soma dessas duas habilidades, ou seja, o resultado é a conquista de uma terceira habilidade, a de alinhar toda a estrutura funcional, seus processos e sistemas à estratégia organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2017), o alinhamento deve percorrer todas as fronteiras organizacionais em um modelo de gestão em que a estratégia esteja no centro desse modelo. O alinhamento total da estratégia é composto de quatro aspectos: consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle. Cada um desses componentes será necessário, mas não bastará para o sucesso da execução da estratégia. Já em conjunto, eles habilitam a liderança para se ter processos eficazes de gestão estratégica, conforme anteriormente mostrado na Figura 1 deste documento.

Os autores acreditam que o alinhamento estratégico, utilizado em conjunto com os mapas estratégicos, *Balanced Scorecards*, a orientação para a estratégia e o uso de sistemas gerenciais de gestão da estratégia, formem os fundamentos de uma nova ciência da gestão da estratégia.

4.5 SISTEMA GERENCIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXECUÇÃO OPERACIONAL

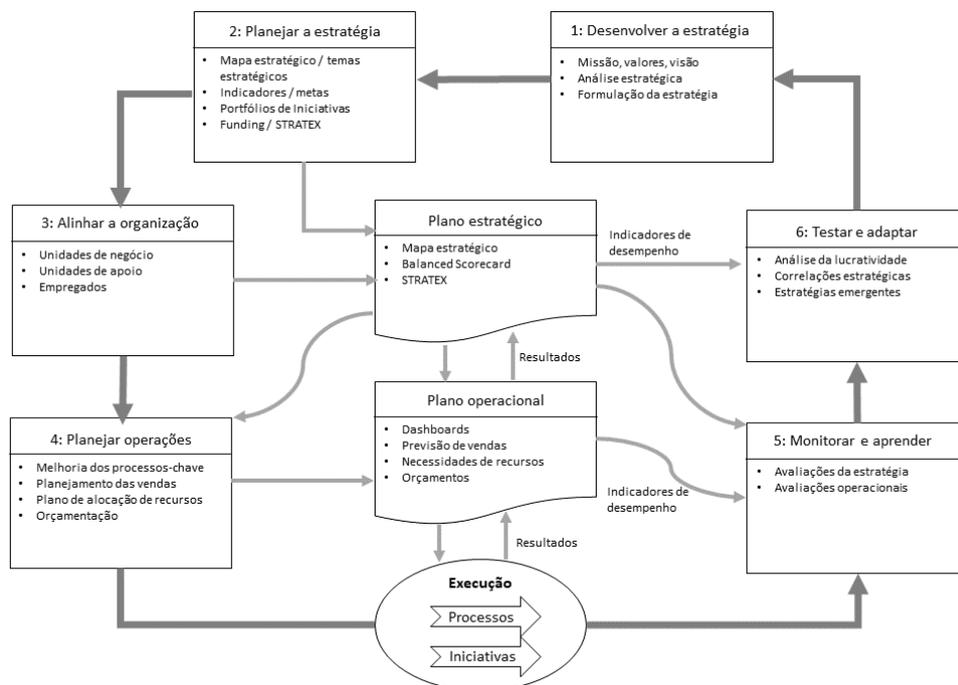
É fundamental integrar a estratégia com a execução para atingir os objetivos, sendo que poucas organizações possuem sistemas organizados para promover essa integração (KAPLAN E NORTON, 2008). Esse cenário nas organizações ainda se apresenta de forma insuficiente, pois o desenvolvimento da estratégia e a ligação desta com a operação continuam fragmentados e sem padrão. Os autores propõem o uso de um processo intencional de gerenciamento de sistemas em seis etapas para unir estratégia e operações.

O que Kaplan e Norton (2008) propõem na verdade é uma gestão da estratégia disposta em um processo de ciclo fechado, em que uma etapa influencia todas as outras, integrando ferramentas de análises críticas, de cenário, de planejamento estratégico, bem como desenvolver mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* com ferramentas operacionais, de

gestão da qualidade, melhoria contínua de processos e construção de painéis de indicadores balanceados.

A utilização de uma estrutura formal para gerenciar a integração das ferramentas estratégicas e operacionais, denominada unidade de gestão da estratégia, é fator-chave, pois possibilitará a abordagem sistêmica entre planos e processos (KAPLAN E NORTON, 2008). O sistema gerencial e suas etapas estão descritos na Figura 10.

Figura 10 - Sistema Gerencial para a Integração do Planejamento Estratégico e Execução Operacional



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 36)

Etapa 1: Desenvolver a estratégia - os gestores desenvolvem a estratégia utilizando ferramentas de declaração de missão, visão e valores, junto com análises crítica e cenários de competitividade externas e internas (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats - SWOT*) e metodologias de formulação da estratégia competitiva, como análises das cinco forças e posição competitiva de Porter (1986 e 1999) ou a Estratégia do Oceano Azul, de Kim e Mauborgne (2005)³.

³ A Estratégia do Oceano Azul apresenta uma estratégia caracterizada na busca de espaços inexplorados, na criação de demanda e no crescimento altamente lucrativo, aproveitando a baixa competição nos segmentos de mercado em que as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM E MAUBORGNE, 2005).

Esta etapa do sistema integrado de gestão aborda questões sobre o negócio e área de atuação da organização, estabelece as diretrizes para a formulação e execução da estratégia. Busca o esclarecimento da visão para o desenvolvimento da estratégia. A Tabela 4 mostra os processos que formam o desenvolvimento da estratégia, seus objetivos e as dificuldades de cada um.

Tabela 4 – Processos de Desenvolvimento da Estratégia

Processo	Objetivo	Barreiras
1. Esclarecer a missão, valores e visão	Formular diretrizes de alto nível	Visão não favorece a execução
2. Conduzir análises estratégicas	Identificar o que impacta o modifica a estratégia	Análise em cima de resultados, não em direcionadores de estratégia
3. Formular a estratégia	Definir posicionamento competitivo	Muitas metodologias, não há consenso sobre qual abordar

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

De acordo com Kaplan e Norton (2008), a declaração de missão é uma descrição breve que traduz as responsabilidades e pretensões da organização e definem o seu negócio e seu propósito. Representam a razão de ser e o papel da organização na sociedade. Já os valores refletem a bússola interna que norteia as suas ações, dando a devida importância na organização às suas atitudes, comportamentos e caráter.

A visão, menos estável que a missão e os valores, define os objetivos de médio e longo prazo da organização, devendo ser orientada para o mercado e expressar como ela quer ser reconhecida pelo mundo. No caso de organizações públicas, a orientação passa a ser para a sociedade, em vez de mercado, e deve refletir um objetivo ousado que se relacione com a missão, diferente de sua situação atual.

Os autores enfatizam a importância do papel da liderança da organização no processo de desenvolvimento da estratégia para que seja reafirmada a sua missão, seus valores e sua visão, atualizando-os sempre quando necessário. Caso haja a necessidade da adoção de nova estratégia, deve ser elaborada e divulgada pela liderança uma agenda de mudança estratégica, em que estejam descritas para seus colaboradores as principais transições culturais, estruturais e operacionais necessárias à nova estratégia.

Após a definição das diretrizes de alto nível, a organização passa a ter nitidez do que precisa realizar. Para conseguir tal feito, é necessário conduzir novas análises estratégicas abrangentes de suas capacidades e do seu desempenho, se posicionando e se relacionando comparativamente com as organizações, as condições setoriais e de ambiente.

A análise externa avalia o ambiente macroeconômico e inclui estudos setoriais, utiliza-se de referenciais como as cinco forças de Michael Porter, por exemplo. Já a análise interna tem seu foco no desempenho e capacidade da organização, a partir do uso de indicadores e de ferramentas analíticas como a análise da cadeia de valor, também de Porter. A cadeia de valor, além de representar a sequência de processos primários, que levam à realização de um produto ou serviço, também envolve os processos considerados como secundários ou de apoio, que facilitam e possibilitam a execução daqueles processos primários mencionados anteriormente, de criação de valor.

Após a análise externa e interna, a organização pode utilizar de ferramenta conhecida como análise SWOT. Tal análise possibilita que a organização identifique seus pontos fortes e fracos, a partir da análise interna anteriormente realizada e as oportunidades e ameaças, a partir da análise externa. O quadro SWOT possibilita a elaboração de listas sucintas que permitem a compreensão das questões principais a serem consideradas para o desenvolvimento da estratégia.

Algumas organizações, segundo Kaplan e Norton (2008), estruturam a sua matriz SWOT baseada nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), de modo a organizar as questões a serem discutidas para a estratégia de forma categorizada por cada dimensão. As questões estratégicas potenciais orientam a agenda de reuniões, onde apresentam-se questões que precisarão ser analisadas e monitoradas, continuamente.

O passo seguinte, segundo os autores, deve ser a formulação da estratégia, em que a liderança deve fazer suas escolhas e assim, definir a sua programação estratégica a partir das análises efetuadas. Algumas abordagens podem ser consideradas de maior destaque, como: de posicionamento, visão baseada em recursos, competências essenciais (*core competences*), gestão baseada em valor, oceano azul, estratégia emergente, cocriação de experiências e inovação disruptiva.

Além desses métodos, também são permitidas escolhas de ferramentas de melhoria operacional e metodologias destinadas a minimizar riscos. Quaisquer que sejam as escolhas dentre os recursos anteriormente citados, a estratégia pode ser traduzida para um mapa estratégico e operacionalizada posteriormente em um *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (2008), a liderança da organização deve revisar e atualizar a estratégia ao menos anualmente, validando a análise SWOT elaborada anteriormente. Caso a estratégia ainda estiver eficaz, a organização pode realizar apenas mudanças incrementais. Se não estiver, uma agenda de mudança estratégica deve ser elaborada e divulgada em todos os níveis da organização.

Etapa 2: Planejar a estratégia – a organização planeja a estratégia com base em ferramentas como Mapas Estratégicos para descrever a estratégia e *Balanced Scorecard* com indicadores e metas para medir o plano. Nesta etapa a organização deve traduzir os seus objetivos estratégicos em metas e iniciativas específicas.

Kaplan e Norton (2008) ponderam que os passos presentes na etapa anterior, “Desenvolver a estratégia”, estabelecem declarações em níveis vagos demais para serem entendidas por todos e implementadas com êxito. Para isso, o processo de planejamento da estratégia converte as declarações estabelecidas nos níveis da alta direção em objetivos, indicadores e metas, buscando o alinhamento de toda a organização para executar de modo eficaz a estratégia desenvolvida.

A Tabela 5 mostra os processos que formam o planejamento da estratégia, seus objetivos e as dificuldades de cada um.

Tabela 5 – Processos de Planejamento / Tradução da Estratégia

Processo	Objetivo	Barreiras
1. Criar o mapa estratégico	Desenvolver modelo integrado e abrangente da estratégia	Grupos diferentes constroem as estratégias, não favorecendo a integração
2. Selecionar indicadores e metas	Interligar o sistema gerencial com a direção estratégica por meio de indicadores e metas	Falta de alinhamento entre o nível estratégico e o operacional

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

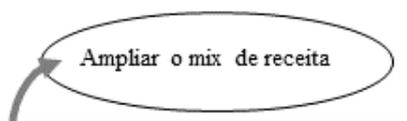
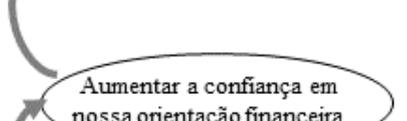
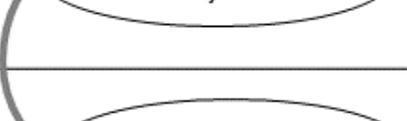
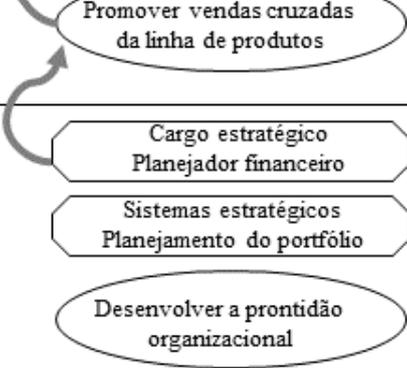
A principal característica de um bom mapa estratégico é possibilitar a integração das estratégias e operações diversas por meio de uma arquitetura organizada por temas estratégicos, que reflitam os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente. Os temas estratégicos originam-se na perspectiva em que a organização executa a estratégia, seus processos primários (ou finalísticos). A partir dessa perspectiva, é possível conectar os respectivos temas de modo

vertical, com níveis acima, dos objetivos dos clientes (ou usuários, nas organizações públicas) e com níveis abaixo, dos objetivos das perspectivas de aprendizado e crescimento.

Os autores também argumentam que é possível conectar os temas estratégicos de modo horizontal, categorizando-os pelas perspectivas do *Balanced Scorecard*, agrupando os processos que o formam e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos que estão refletidos em cada parte do mapa estratégico.

A partir da estratégia definida por temas, os autores afirmam que cada tema indica uma subestratégia lógica, compreensível e gerenciável, agrupada por objetivos e utilizando-se de indicadores e metas para aferir a execução de cada objetivo. Com isso, a partir da estratégia que se queira alcançar (objetivo), a organização decide como monitora seu desempenho (indicadores) e define em que nível considera como adequado para cumprir a estratégia definida (metas). A Figura 11 mostra um exemplo para o tema estratégico “gestão de clientes”.

Figura 11 – BSC com indicadores e metas factíveis para um tema estratégico

Mapa estratégico para o tema gestão de clientes	Balanced Scorecard	
Objetivos (O que a estratégia pretende alcançar)	Indicadores (Como se monitora o desempenho)	Metas (Desempenho exigido pela estratégia)
 <p>Ampliar o mix de receita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de receita • Aumento de receita 	<p>Novo = +10% +25%</p>
 <p>Aumentar a confiança em nossa orientação financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fatia do segmento • Fatia da carteira • Satisfação dos clientes 	<p>25% 50% 90%</p>
 <p>Promover vendas cruzadas da linha de produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de vendas cruzadas • Horas com os clientes 	<p>2,5 1hr/Q</p>
 <p>Cargo estratégico Planejador financeiro</p> <p>Sistemas estratégicos Planejamento do portfólio</p> <p>Desenvolver a prontidão organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prontidão do capital humano • Prontidão das aplicações estratégicas • Objetivos ligados ao BSC 	<p>100% 100% 100%</p>

Kaplan e Norton (2008) apontam a mensuração como o principal meio para atingir melhorias de desempenho, somente havendo gestão quando se mede. Os objetivos e mapas estratégicos esclarecem a estratégia até o nível macro de um diagrama, necessitando da tradução desses objetivos em algo factível e que tenha significado para os que irão executá-lo. A construção de cestas de indicadores específicos permite o monitoramento do progresso de um objetivo dentro da estratégia elaborada pela organização.

Após a definição dos indicadores e a alocação em sua respectiva perspectiva, a organização deve decompor cada aspecto da grande meta (a lacuna de valor apurada na Visão) presente no nível mais alto do seu BSC em metas específicas para cada indicador dentro de um determinado tema, de modo a estabelecer uma relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos através dos níveis do *Balanced Scorecard*. As metas de cada tema representam a contribuição do mesmo para a construção e consecução dos componentes da estratégia a que pertencem.

Enquanto a maior parte dos métodos de formulação e planejamento define “o que” em vez de “como”, concentrando-se apenas no resultado que a estratégia almeja, a abordagem por mapas estratégicos fornece uma estrutura entendível para o desenho e posterior execução da estratégia, o que permite que a sua gestão e implementação seja mais eficaz pela organização.

Etapa 3: Alinhar a organização – os gestores devem alinhar a organização à estratégia, utilizando Mapas e BSCs interligados à estrutura organizacional. Devem também ser alinhados e vinculados os colaboradores de modo formal. Todos os colaboradores devem compreender a estratégia e sentirem-se motivados a contribuir na execução para o sucesso da estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que o sistema de gestão deve promover o alinhamento e integração da estratégia em todas as unidades da organização, enfatizam a importância e necessidade da extensão desse alinhamento aos empregados, por meio da compreensão da estratégia e gerando motivação para executá-la com sucesso.

A seguir, a Tabela 6 mostra os processos que formam o alinhamento da estratégia, seus objetivos e as dificuldades de cada um.

Tabela 6 – Processos de alinhamento da estratégia

Processo	Objetivo	Barreiras
1. Alinhamento das unidades de negócio	Desdobrar a estratégia corporativa para as estratégias de cada unidade de negócio	Estratégias criadas isoladamente nas unidades de negócio, sem integração
2. Alinhamento das unidades de apoio	Garantir que a soma das estratégias das unidades de apoio melhore as estratégias de nível superior	Culturalmente as unidades de apoio são reconhecidas como centro de despesas, em vez de promover as estratégias
3. Alinhar o pessoal	Assegurar que todos os empregados compreendam e se motivem para executar a estratégia	A maioria dos empregados se concentra no desempenho tático / operacional, em nível local

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

A alta liderança precisa coordenar e alinhar a organização, para compreender o contexto do ambiente competitivo em que está enquadrada, entender e alavancar os seus pontos fortes para que no conjunto o seu desempenho supere os concorrentes, e assim, minimizar os pontos fracos por meio desse alinhamento coordenado.

Uma das alternativas para a alta administração é buscar a sinergia corporativa e envolver as unidades de negócio, sendo essa a taxonomia aplicada com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O desdobramento dos objetivos presentes nos mapas estratégicos e dos temas estratégicos nos níveis do *Balanced Scorecard* para as unidades de negócio faz com que seja possível o alinhamento vertical e horizontal da estratégia para a criação de um valor superior que pode ser desdobrado para os demais níveis organizacionais. Outro aspecto importante desse desdobramento alinhado à estratégia é a possibilidade de cada unidade organizacional ter a liberdade de desenvolver suas próprias estratégias locais, conforme o entendimento do seu ambiente e experiência.

Segundo Kaplan e Norton (2008), as estratégias corporativas das atividades de apoio e de gestão também devem criar e desenvolver seus mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* para melhorar as estratégias de cada unidade de negócio a que prestam apoio. Para isso, devem compreender os mapas estratégicos e BSCs dessas unidades e alinhar as suas próprias

estratégias formalizar contratos de desempenho entre as partes, por meio de ferramentas como acordos de prestação de serviços, em que expectativas e requisitos para o serviço são combinados previamente.

Os autores registram ser fundamental que os empregados, tanto da linha de frente ou das áreas de apoio, compreendam qual o indicador que define o sucesso final da organização e os indicadores de sucesso dos seus parceiros de áreas de negócio e como esses trabalhadores estão a contribuir para sucesso de uma estrutura organizacional alinhada. Excelência operacional, gestão dos relacionamentos com os clientes internos e apoio às unidades de negócios formam os três temas da perspectiva processos internos que devem estar presentes nos BSCs das unidades de apoio para capacitá-las a realizar os objetivos das perspectivas superiores do BSC.

Tal alinhamento deve ser gerenciado como um processo que transpõe as fronteiras organizacionais e exige-se a integração e cooperação entre profissionais de diferentes níveis e estruturas. Para assumir a responsabilidade de execução e coordenação desses vários processos, os autores recomendam a utilização de uma unidade de gestão estratégica (UGE), que buscará garantir o alinhamento dos mapas estratégicos e o BSC de todas as unidades de negócio e de apoio entre si, tendo como norte principal a estratégia da organização.

Já em relação ao processo de alinhamento dos empregados à estratégia, Kaplan e Norton (2008) enfatizam a necessidade de que os empregados estejam motivados, empenhados e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização. Os autores definem três passos como o caminho para esse alinhamento entre empregados e estratégia: comunicar e educar à estratégia, vincular objetivos e incentivos pessoais à estratégia e alinhar treinamento e desenvolvimento para proporcionar os conhecimentos, habilidades e competências necessárias à implementação da estratégia.

Os empregados de uma organização precisam compreender como o sucesso da estratégia elaborada gera benefícios para todas as comunidades em que atuam, desde usuários e clientes até os próprios empregados. Essas mesmas pessoas querem se orgulhar da organização em que passam a maior parte de seu tempo de vida.

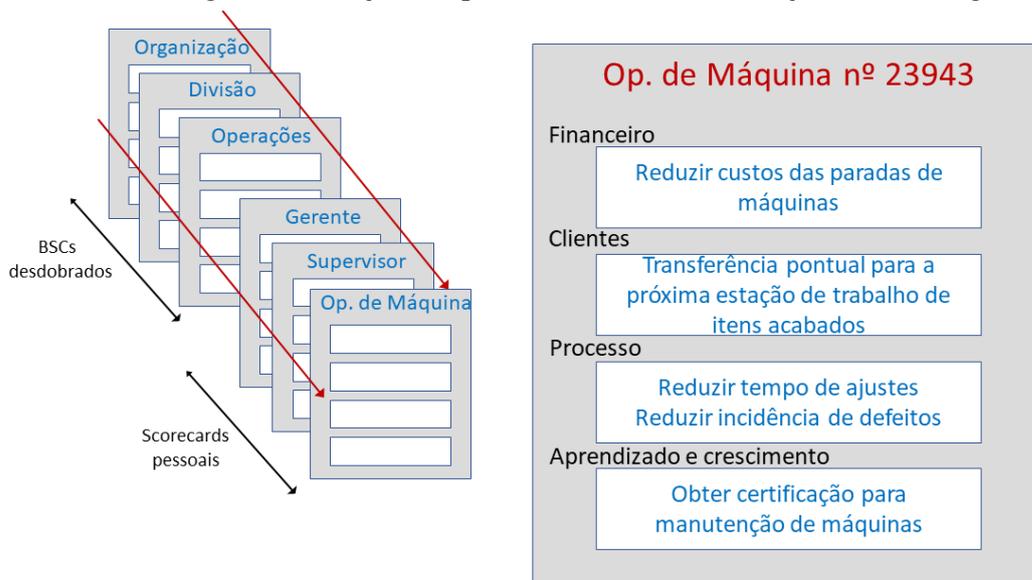
A comunicação da estratégia representada nos mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* é o primeiro passo para a motivação do pessoal. Os objetivos e indicadores organizacionais representam a forma em que a empresa deseja criar valor duradouro e permite o entendimento de como cada indivíduo pode contribuir com os objetivos em que está incluído, seja pela estrutura formal, ou por algum projeto que perpassa mais de uma unidade de negócio

ou mais de um setor. A comunicação é o que permite mudar a cultura a partir da motivação das pessoas, gerando compromissos com o desempenho e fomentando ações de melhoria contínua, criatividade e inovação.

Um plano de comunicação deve formalizar a estratégia a todos os integrantes da organização, gerar alinhamento claro entre os objetivos dos empregados e os estratégicos e respeitar duas exigências básicas. A primeira é que a comunicação deve responder imediatamente à pergunta de cada empregado sobre qual a parte dele no plano, enquanto a segunda exigência deve ser sincronizar cada iniciativa iniciada no plano estratégico com o desdobramento do *Balanced Scorecard* para a unidade de negócio, departamento ou setor responsável.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que, para uma implementação bem-sucedida do *Balanced Scorecard*, as organizações devem combinar a motivação presente nos programas de liderança com outra motivação, a resultante do alinhamento das metas de desempenho pessoal e incentivos financeiros. Ter *scorecards* pessoais válidos permite uma visão clara entre os objetivos pessoais e organizacionais e define metas para indicadores pessoais. A Figura 12 apresenta o exemplo de um trabalhador, operador de máquina, com seus objetivos pessoais alinhados utilizando-se o referencial do *Balanced Scorecard*.

Figura 12 - Objetivos pessoais alinhados aos objetivos estratégicos



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 153)

A execução do trabalho como algo prazeroso por parte dos colaboradores pode ser obtida a partir do sentimento de utilidade, pertencimento e clareza de objetivos organizacionais

e pessoais. “Quanto mais um trabalho se parece com um jogo, com metas claras, desafios variados, adequados, flexíveis e feedback imediato, maior o desfrute e fruição em sua realização, independentemente do nível de conhecimento e as habilidades de quem o executa.” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020, p.177).

Capote (2020) reforça a necessidade de cuidar do engajamento dos colaboradores por um propósito maior. Para isso, o autor sugere utilizar a gamificação⁴ para conceber e construir experiências mais atraentes, interativas e que permitem que as pessoas façam coisas de maneiras mais interessantes, estimulantes e divertidas.

Algumas organizações vinculam remunerações às metas dos *scorecards* pessoais, sinalizando a seriedade com que encaram a sua estratégia e a importância das pessoas em todo o processo. Os planos de incentivo geralmente consideram também os resultados das unidades de negócio e da organização como um todo, priorizam o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento entre os empregados.

Por último, mas não menos importante, o alinhamento dos empregados à estratégia necessita que sejam elaborados programas de desenvolvimento de competências que capacitem os empregados para serem excelentes em seus conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e valores (comportamentos, traços e motivações para fazer). Adotados em conjunto com um planejamento de carreira, conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos, enquanto a instalação de valores é um pouco mais complexa, pois depende de uma combinação de bons insumos de recursos humanos e programas cuidadosos de recrutamento e seleção e divulgação e treinamento com base nos valores organizacionais. Com isso, a organização espera que os empregados sejam levados a realizar seus objetivos pessoais de forma concomitante com os objetivos das unidades de negócio e com a estratégia global da própria organização.

Etapa 4: Planejar as operações – os gestores podem planejar as operações utilizando-se de métodos como a Gestão da Qualidade e Gestão dos Processos de Negócio (BPM). Devem ser criadas as conexões entre a estratégia de longo prazo e as operações cotidianas, a partir da identificação dos processos essenciais, que deverão ser priorizados para canalizar os esforços de melhoria para atender as metas estratégicas. Nesta etapa são definidos planos de capacidade de recursos para o período de um ano, desdobrando os indicadores e metas de alto nível do *Balanced Scorecard* em termos operacionais.

⁴ Gamificação - *gamification* em inglês, utiliza mecânicas e características de jogos para tornar as experiências mais atraentes (CAPOTE, 2020).

A seguir, a Tabela 7 mostra os processos que formam o planejamento das operações, seus objetivos e as barreiras encontradas em cada processo.

Tabela 7 – Processos de planejamento das operações

Processo	Objetivo	Barreiras
1. Melhorar os processos-chave	Garantir que as mudanças estratégicas sejam implementadas nos processos	Falta alinhamento entre estratégia, qualidade e melhoria contínua
2. Desenvolver o plano de capacidade de recursos	Garantir que os recursos disponíveis reflitam as necessidades estratégicas	Previsões operacionais não levam em conta o plano estratégico

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

A melhoria dos processos chave deve acontecer de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Embora os programas de qualidade e melhoria de processos tenham sido criados muito antes do *Balanced Scorecard*, as organizações podem utilizar os objetivos de seus mapas estratégicos e *scorecards* para aprimorar e alinhar seus programas de qualidade e de gestão de / por processos. Embora os modelos de qualidade em si reflitam principalmente o nível tático e operacional e processos não interligados, a utilização do BSC gera relações causais de melhoria entre processos interfuncionais e resultados bem-sucedidos para usuário, clientes ou acionistas, representando a contribuição de toda a cadeia da organização para esses resultados.

O BSC também permite distribuir melhor os recursos, normalmente escassos, deslocando-os das melhorias pontuais em processos táticos para as melhorias em processos mais críticos para a implementação da estratégia, imprimindo unidade e foco nas iniciativas de gestão da qualidade a partir da proposta de valor elaborada nas fases iniciais de formulação da estratégia.

Projetos de qualidade e de melhoria de processos alcançam resultados mais expressivos quando são selecionados com base em critérios específicos relacionados à estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2008) também abordam as diferenças entre processos vitais e processos estratégicos, para que os dois tipos de processos sejam igualmente gerenciados e aperfeiçoados. Os processos vitais são aqueles que não oferecem experiências diferenciadas aos

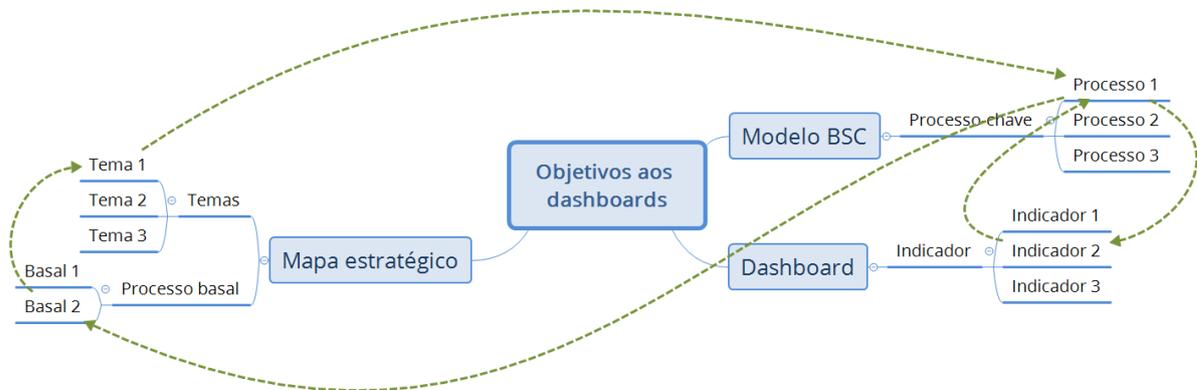
clientes, nem produzem resultados extraordinários, mas se qualquer um deles apresentar falhas, variações grandes ou ficar descontrolado, ações corretivas imediatas serão necessárias, de forma análoga aos processos vitais dos seres humanos, e toda a estratégia deverá ser paralisada para que o que for vital para a empresa voltar a funcionar corretamente. Pagamento de pessoal, sistemas de TI, limpeza, manutenção, segurança patrimonial, infraestrutura de redes são exemplos de processos vitais em uma empresa, que não devem ser relegados a segundo plano.

Já os processos mais importantes para a execução da estratégia são os denominados estratégicos. Os processos estratégicos devem ser analisados e seus fatores críticos de sucesso identificados, de modo que seus respectivos indicadores reflitam a possibilidade de melhoria nas atividades de cada setor que compõe a estrutura organizacional. O referencial do *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para destacá-los em uma priorização natural e alinhar esses processos à estratégia, orientando a organização a concentrar-se na realização dos objetivos dos processos críticos apresentados no mapa estratégico, assim como de aprendizado e crescimento, processos basais que impulsionam a melhoria desses processos críticos priorizados.

A avaliação do desempenho dos processos críticos pode ser realizada por meio de indicadores de resultados, que apontam o desempenho alcançado em um determinado momento e indicadores de tendências que criam uma previsão com base em uma sequência de indicadores de resultados. Os indicadores podem ser divulgados em *dashboards* e utilizados para alcançar a excelência dos processos através das relações de causa e efeito a partir da melhoria do desempenho operacional. Tal melhoria de desempenho operacional pode servir de base para acordos de serviço em um processo crítico no mapa estratégico da organização, que perpassa por diversos setores e áreas da empresa.

Os *dashboards* operacionais fornecem feedbacks sobre o desempenho dos processos locais, devendo ser desenvolvidos a partir do desdobramento dos componentes da perspectiva de processos do *Balanced Scorecard* da unidade referenciada. Para conectar objetivos estratégicos com *dashboards* e retroalimentar os objetivos estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2008), o tema do mapa estratégico deve ser conectado ao processo-chave em um modelo de causa e efeito. Esse processo-chave deve ser gerenciado e estar inserido em um *dashboard* dos indicadores dos processos locais de um setor ou unidade. Os resultados satisfatórios desses indicadores melhorarão o próprio processo e farão com que tal processo basal suporte o tema do mapa estratégico. Abaixo, a Figura 13 representa a conexão entre os objetivos estratégicos do mapa estratégico, os processos-chave do modelo BSC e os indicadores dos *dashboards*.

Figura 13 – Conexão entre os temas do mapa estratégico, processos-chave do BSC e indicadores



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

Os *dashboards* diferenciam-se dos BSCs por serem operacionais, não estratégicos. Eles se concentram nos processos que podem ser gerenciados pelo pessoal em suas tarefas básicas, do dia a dia, em um setor ou unidade de negócio. Já os indicadores do BSC se referem a resultados que ultrapassam as fronteiras das unidades organizacionais a partir de atualizações mensais ou trimestrais.

Embora as atividades de melhorias dos processos sejam realizadas principalmente dentro dos setores e departamentos, as organizações devem prever o compartilhamento das melhores práticas em toda a organização por meio de um processo formal, que teria como principal consequência o alavancamento de sua capacidade como um todo ao possibilitar que inovações de sucesso sejam disseminadas e atualizando os gestores e empregados sobre o estado da arte nos processos sob sua responsabilidade.

Etapa 5: Monitorar e aprender – enquanto executa a estratégia, a organização deve monitorar os resultados de desempenho e agir para melhorar a execução, coletando informações e aprendendo sobre problemas, barreiras e desafios. Essa etapa possibilita a integração da operação com a estratégia (*bottom-up*), preferencialmente por meio de dois tipos de reuniões de análise crítica, uma de análise da estratégia para debater os indicadores e iniciativas do BSC e outra de análise da operação, para a avaliação do desempenho funcional e tratar de problemas emergentes, abrindo uma oportunidade ímpar de conhecimento organizacional.

A seguir, a Tabela 8 mostra os processos que formam o monitoramento das operações e da estratégia, seus objetivos e as barreiras encontradas em cada processo.

Tabela 8 – Processos de monitoramento e adaptação da estratégia

Processo	Objetivo	Barreiras
1. Analisar a operação	Gerenciar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo	Indicadores avaliados não são fundamentais para a estratégia
2. Analisar a estratégia	Gerenciar as iniciativas estratégicas e o BSC	Pouco tempo para avaliar a estratégia. Iniciativas estratégicas intersetoriais não são gerenciadas para resultados

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

As reuniões de análise da operação e da estratégia compõem os itens “verificar e agir” do que se entende como o PDCA (*plan – do – check – action*) da gestão da qualidade total. Muitas vezes as empresas não conseguem fazer a segregação desses dois tipos de reunião, que possibilitam avaliar, ajustar e modificar a estratégia, sem que a agenda de uma seja “invadida” pela outra reunião e, geralmente, não sobra tempo para a revisão da estratégia. Os números dominam as reuniões, o curto prazo (urgente) se destaca e a estratégia (importante) acaba sendo preterida. A fim de evitar esses casos, Kaplan e Norton (2008) afirmam que as organizações precisam organizar e divulgar com clareza suas agendas, os respectivos participantes e a função de cada tipo de reunião.

As reuniões de análise da operação têm foco em cada setor, a partir de seu desempenho departamental, funcional ou financeiro, tratando dos problemas e dificuldades imediatas a serem resolvidos. As reuniões desse tipo geralmente requerem um intervalo menor entre as reuniões, por tratarem da resolução de questões imediatas influenciadas por problemas ou até oportunidades que surgem “de repente”, como uma queixa de uma importante parte interessada, um atraso em uma entrega, imprevisto com pessoal-chave ou uma negociação para um novo negócio para seus produtos e serviços.

Portanto, a sua frequência deve ser determinada pelo ciclo operacional e pela rapidez com que os gestores querem responder aos dados e questões táticas que surgem cotidianamente. Em relação à duração, devem ser breves, focadas e voltadas para as decisões e ações para os responsáveis, em vez de dedicar muito tempo para a distribuição e apresentação de dados. Nas organizações de melhores práticas esses dados a serem apresentados na reunião são distribuídos previamente por meio de relatórios ou disponibilizados em sistemas (*dashboards on-line*) de

tecnologias de informação. Os participantes analisam os dados antecipadamente e aproveitam o tempo da reunião com os demais participantes para que, colaborativamente, decidam as soluções para os problemas em conjunto.

Já as reuniões de análise da estratégia examinam os indicadores e verificam o progresso, principais barreiras e riscos em relação à implementação da estratégia. Nesse tipo de reunião o tempo é dedicado à execução da estratégia e se ela está no rumo certo, identificando os entraves e adotando providências para os responsáveis, sem que seja questionada a validade da estratégia.

A frequência das reuniões de análise da estratégia é mensal, de modo geral, mas não existe consenso, segundo Kaplan e Norton (2008), a respeito de uma periodicidade adequada. Há a indicação de reuniões mensais quando os membros que a compõem trabalham próximos uns dos outros. Reuniões trimestrais também são adequadas para rever o progresso da estratégia considerando-a como compromisso duradouro, de médio / longo prazo, além de pouparem tempo de viagem de gestores com localizações dispersas. No entanto, os autores apontam que as reuniões mensais de estratégia ajudam a desenvolver uma nova cultura de longo prazo, aproximando regularmente a estratégia da alta administração.

Entre os participantes das reuniões de análise da estratégia, devem ser incluídos os membros do comitê executivo da empresa, a mais alta administração, composta pelos líderes e gestores sêniores, que representam toda a organização e têm autoridade para tomar as decisões importantes. Kaplan e Norton (2008) concordam com a inclusão de integrantes especialistas dotados de perspectiva estratégica abrangente em determinados temas, conferindo legitimidade técnica, conhecimento e perspectiva transorganizacional que complementa a legitimidade de poder dos participantes do comitê executivo. Tal composição orientada para as questões estratégicas é chamada pelos autores de Conselho Estratégico.

Uma característica importante das reuniões de análise da estratégia, assim como nas reuniões de análise da operação, é que o tempo dessas reuniões não deve ser ocupado por apresentações de resultados e relatórios, devendo ser priorizados os debates das questões estratégicas, resolução de problemas e proposição de planos de ação. Os dados do *Balanced Scorecard* devem ser divulgados de antemão (e um rápido repasse na própria reunião), de forma a promover o surgimento de questões acerca da implementação da estratégia e dando condições aos gestores de explorar os dados enviados de modo mais minucioso, refletindo sobre as causas de um desempenho não adequado e desenvolvendo alternativas de soluções a serem recomendadas nas discussões e debates que são o foco da reunião de análise da estratégia.

As reuniões de análise da operação e de análise da estratégia, embora tenham suas diferenças em relação a frequência, composição e agenda, também têm muitas características em comum como a hora marcada para começar e terminar, obrigatoriedade de frequência de seus componentes, são baseadas em dados enviados antecipadamente e as discussões devem ser francas, baseadas no “que é certo” em vez de “quem está certo” e, principalmente devem compartilhar as premissas que a organização está tentando implementar. A avaliação da estratégia é tratada como tema das reuniões de teste e adaptação da estratégia, que formam a última etapa do Sistema Gerencial para a Integração do Planejamento Estratégico e Execução Operacional,

Etapa 6: Testar e adaptar – a organização deve utilizar dados operacionais e novas informações externas sobre o seu setor de atuação para testar se a hipótese estratégica ainda continua válida. Para isso, podem ser realizadas reuniões de análise em que colaboradores da linha de frente possam dar suas opiniões e percepções. Segundo seus autores, é recomendada a periodicidade dessas reuniões de forma anual, como padrão. Porém, atualmente pode ser necessário diminuir os ciclos de análise estratégica, devido à nova realidade de rápida transformação.

A seguir, a Tabela 9 mostra o processo de teste e adaptação da estratégia, seu objetivo e as barreiras encontradas.

Tabela 9 – Processo de teste e adaptação da estratégia

Processo	Objetivo	Barreiras
• Testar e adaptar a estratégia	Avaliar periodicamente os resultados dos diagramas de causa e efeito	Faltam dados para avaliar e testar hipóteses básicas de estratégia. Baixo nível de competência analítica para testar a estratégia. Os empregados não são estimulados a contribuir com novas opções estratégicas.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

As reuniões de aprendizado da estratégia analisam o funcionamento da estratégia e se as suas premissas ainda continuam válidas a partir dos dados coletados recentemente. Nela também são analisadas as mudanças nos ambientes competitivo e de regulação, considerando as novas ideias de negócio e oportunidades para a organização.

Um bom mapa estratégico e um bom *Balanced Scorecard* compõem um conjunto interligado e abrangente em relação ao valor que a estratégia gerará e sustentará para suas partes interessadas. Porém, mesmo com esse conjunto bem gerenciado, ainda assim o sucesso da estratégia é incerto. Os dados adequados dessas duas ferramentas certamente fornecerão melhores subsídios para a análise da validade da estratégia e permitirão a sua modificação e adaptação, caso necessário.

A reunião de aprendizado permite não só a reavaliação da estratégia em curso como também pode promover mudanças incrementais inclusive nos objetivos estratégicos, incluindo, alterando e reformulando o que for necessário na estratégia, considerando ideias que tenham emergido dentro da organização durante a sua implementação.

As hipóteses em relação à criação de valor pretendida têm correlação positiva com os resultados e são validadas em testes a partir de dados extraídos do *Balanced Scorecard* da estratégia. Caso a correlação seja negativa, essa resposta pode sinalizar para a alta administração que os pressupostos das relações lógicas (ou parte deles) não são válidos para a estratégia pretendida. Essa análise prepara os executivos para abandonar algum aspecto da estratégia, substituindo-o por uma proposta de valor em que seja maior a correlação entre variáveis e resultados almejados nas perspectivas superiores do BSC.

O caminho da estratégia é inicialmente realizado dos níveis mais altos de uma organização para a base operacional, com o uso de mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* para comunicá-la e vinculá-la com as operações. Entretanto, Kaplan e Norton (2008) apontam a importância do caminho inverso, da conexão das operações com a estratégia a partir das reuniões de avaliação das operações onde se obtêm os dados operacionais nos *dashboards* que possibilitam melhorar as operações e resolver problemas imediatos.

As reuniões de análise da estratégia monitoram a execução da estratégia durante o ano e estabelecem o vínculo com as estratégias e iniciativas, ajustando e corrigindo o meio do caminho da execução da estratégia. Já os resultados de estudos analíticos, presentes nas reuniões de aprendizado da estratégia, possibilitam verificar se a estratégia ainda funciona e, em caso negativo, adaptações e ajustes são feitos na própria estratégia, em níveis mais abrangentes. Os autores admitem que é difícil para qualquer pessoa ou unidade organizacional ter capacidade de coordenar e integrar os vários processos encadeados em reuniões analíticas, conforme resumo mostrado na Tabela 10, em que as relações se iniciam a partir da estratégia para o operacional e, posteriormente do operacional à estratégia.

Tabela 10 – Resumo dos três tipos de reuniões gerenciais

	Análise das operações	Análise da estratégia	Aprendizado da estratégia
Informações	<i>Dashboards</i> de desempenho	Mapa estratégico e BSC	Mapa estratégico, BSC, hipóteses estratégicas, condições externas, novas estratégias
Periodicidade	De diária a mensal, dependendo do ciclo do negócio	Mensal	Anual (trimestral em rápida transformação)
Participantes	Departamental	Gerentes sêniores, especialistas no tema estratégico	Gerentes sêniores, especialistas, planejadores, chefes de unidades
Foco	Problemas operacionais	Implementação da estratégia	Teste a adaptação com base em análises externas e novas estratégias e tecnologias
Objetivo	Melhorias contínuas e problemas de curto prazo	Correções e ajustes no percurso da estratégia	Incrementar ou transformar a estratégia

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008).

5 METODOLOGIA

Segundo Oliveira (2011) as pesquisas podem ser classificadas em três categorias em relação às escolhas metodológicas: quanto aos objetivos da pesquisa e à natureza da pesquisa e quanto à escolha do objeto de estudo.

Em relação à natureza, esta pesquisa é classificada como de abordagem qualitativa, caracterizada pela sua realização no ambiente natural da questão a ser estudada, sem criação de situação artificial. As informações obtidas são coletadas em múltiplas fontes diretamente pelo pesquisador, cabendo a própria interpretação dos dados, com a utilização de lentes teóricas para enxergar seus estudos (CRESWELL, 2010).

Já quanto aos objetivos da pesquisa, esta deve ser considerada como exploratória, pois buscou-se proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa teve como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002, p. 41).

Esta pesquisa, quanto à escolha do objeto de estudo, deve ser considerada como Estudo de Caso Único. Segundo Yin (2005), quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de episódios contemporâneos, o método de pesquisa indicado é o Estudo de Caso. O autor também acrescenta que o mesmo é uma investigação empírica que permite o estudo dentro de um contexto da vida real. Já para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, o que reforça tal escolha, pois o objeto de estudo é a COC.

Já em relação à forma de utilização dos resultados, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada, pois teve como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática de seus resultados na COC.

Para que fosse possível o apoio conceitual ao presente trabalho, o referencial teórico e normativo foi elaborado a partir de fontes secundárias como livros, artigos, teses, dissertações e sites oficiais, pelo método de pesquisa bibliográfica. De modo complementar, para entendimento da realidade referente à COC e da Fiocruz, foi realizada também pesquisa documental, utilizando artefatos internos como o Manual da Organização da COC, Relatórios de Atividades da COC (2016-2017 e 2018-2019), Relatório Final do VIII Congresso Interno da Fiocruz e Planos Quadrienais da COC (2011-2014, 2015-2018 e 2019-2022), além de documentos e sistemas corporativos informatizados em uso pela unidade.

Para atender aos objetivos específicos desta proposta e estabelecer um diálogo entre a teoria e a investigação realizada, foram utilizados os seguintes procedimentos para cada objetivo:

Objetivo Específico 1 - Analisar as etapas do processo de elaboração e gestão da estratégia na perspectiva do Plano Quadrienal da COC - A coleta de dados foi realizada por pesquisa documental para acesso aos documentos internos relacionados ao Plano Quadrienal da unidade. Na elaboração e gestão do plano foram utilizados prioritariamente os documentos institucionais em suas versões mais recentes, como o relatório do VIII Congresso Interno da Fiocruz, o Manual de Organização da COC, o Plano Quadrienal da COC 2015 – 2018 (referente ao período anterior), o atual Plano Quadrienal da COC (2019 – 2022), sistemas informatizados institucionais, planilhas e documentos específicos utilizados nas fases do processo de elaboração e gestão da estratégia e ferramentas de comunicação internas como e-mails e registros de reuniões.

Ao final da fase de coleta, para o tratamento dos dados obtidos nos documentos relacionados anteriormente foi realizada a organização em etapas para os dois grandes processos principais, de planejamento da estratégia e de gestão da estratégia. A análise dos dados avaliou a evolução, o uso das ferramentas, a composição das instâncias colegiadas, o detalhamento das atividades e a maturidade dos processos. Foram apontados alguns aspectos relevantes nos processos e indicação de possíveis melhorias. Com a análise das etapas do processo de elaboração e gestão da estratégia na COC atendeu-se o objetivo específico 1 deste trabalho.

Objetivo Específico 2 - Analisar as lacunas do processo de Gestão da Estratégia na COC em comparação a um sistema gerencial que faça a integração entre o planejamento e a execução estratégica - A coleta de dados foi realizada por: a) pesquisa bibliográfica, para acesso à teoria utilizada como referência em planejamento e gestão estratégica, conforme apresentado no referencial teórico de Kaplan e Norton, idealizadores do modelo do BSC e do sistema para a integração do planejamento com a execução estratégica (Kaplan e Norton, 2008); b) pesquisa documental, para acesso aos documentos internos relacionados ao processo de gestão de estratégia da unidade. Os principais documentos utilizados nessa fase foram Plano Quadrienal 2019-2022 e a sua versão anterior, o Plano Quadrienal 2015 - 2018. Complementarmente, foram coletados dados nos sistemas informatizados institucionais e também em planilhas, apresentações, relatórios e documentos internos gerenciais.

A partir da leitura do material documental e bibliográfico foi possível explorar e preparar o material coletado. As classificações utilizadas para o tratamento dos dados foram

realizadas tendo como referências principais a bibliografia de planejamento e gestão estratégica e o recorte sobre a estrutura do sistema gerencial de Kaplan e Norton. A análise dos dados foi realizada a partir dos processos de planejamento e de gestão e execução da estratégia da COC, avaliando-os e comparando-os com os dados tratados anteriormente. Com isso, as lacunas entre a metodologia utilizada atualmente na COC e a bibliografia de referência puderam ser identificadas e analisadas, sendo possível a conclusão deste objetivo específico.

Objetivo Específico 3 - Propor ações que possibilitem a melhoria da gestão estratégica na COC por meio de integração e alinhamento organizacional. A coleta de dados foi realizada por: a) pesquisa bibliográfica, para acesso à teoria utilizada como referência para as características da gestão estratégica, com enfoque em dois conceitos apresentados pelos autores Kaplan e Norton: *Balanced Scorecard* e Sistema Gerencial para a Integração do Planejamento Estratégico e Execução Operacional, apresentados no referencial teórico; b) pesquisa documental, para acesso aos documentos internos relacionados à Gestão e Desenvolvimento Institucional da COC. Foram utilizados nessa fase o Manual da Organização da COC, Mapa dos Processos da COC, Plano Quadrienal da COC 2019-2022, Plano Anual da COC inserido no Sistema de Apoio à Gestão Estratégica e catálogos internos de Pessoas, relação de comunidades e de redes colaborativas nas ferramentas institucionais de mensagens e colaboração (Microsoft Outlook e Microsoft Teams). Complementarmente, foram coletados dados em planilhas, apresentações, relatórios e documentos internos gerenciais. Esses dados foram aplicados juntamente com os resultados dos objetivos específicos anteriores em uma reflexão crítica que foi utilizada como base para a elaboração da proposta.

Os dados foram classificados com base no material coletado a partir das análises dos objetivos específicos anteriores e das colaborações dos autores utilizados na bibliografia apresentada. Enquanto no primeiro objetivo buscou-se entender o processo, no segundo buscou-se a comparação com um modelo de referência. No terceiro objetivo, as lacunas entre o processo e o modelo de referência foram analisadas e transformadas em propostas de melhoria aplicáveis à COC. Essas propostas de melhoria foram elaboradas com a atenção devida às mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho e no mundo em geral.

A última etapa da metodologia é representada pela redação final, com considerações e sugestões para trabalhos futuros. O alcance aos objetivos específicos descritos acima representa a possibilidade de proporcionar à COC uma proposta de melhoria para a sua gestão estratégica, o objetivo geral deste trabalho.

Considerando a Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012d), que aprova as “diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos”, no item VII.1 determina que “Pesquisas envolvendo seres humanos devem ser submetidas à apreciação do Sistema CEP/CONEP”. Define-se pesquisa envolvendo seres humanos (item II.14), como “pesquisa que, individual ou coletivamente, tenha como participante o ser humano, em sua totalidade ou partes dele, e o envolva de forma direta ou indireta, incluindo o manejo de seus dados, informações ou materiais biológicos”.

Deste modo, esclarecemos que o presente estudo não se enquadra nas definições expostas acima. Este trabalho de pesquisa envolveu apenas busca bibliográfica e documental, portanto a apreciação pelo sistema CEP/CONEP não foi necessária.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo os resultados deste trabalho são apresentados em três etapas que representam os objetivos específicos da proposta, de acordo com a metodologia abordada no capítulo anterior. São essas: “Analisar as etapas do processo de elaboração e gestão da estratégia na perspectiva do Plano Quadrienal da COC”, “Analisar as lacunas do processo de Gestão da Estratégia na COC em comparação a um sistema gerencial que faça a integração entre o planejamento e a execução estratégica” e “Propor ações que possibilitem a melhoria da gestão estratégica na COC”.

6.1 ANALISAR AS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA PERSPECTIVA DO PLANO QUADRIENAL DA COC

O processo de elaboração do Plano Quadrienal da COC é realizado de maneira colaborativa e envolve toda a estrutura decisória da unidade, conforme o exemplo do cronograma apresentado na Figura 14, do PQ 2019-2022, que foi utilizado como referência nesta análise.

Figura 14 – Cronograma de elaboração do Plano Quadrienal da COC 2019-2022



Fonte: Elaboração própria

As linhas de ação de longo prazo foram definidas pela COC em 2010 e servem como um norte para a formulação de sua estratégia, que visa:

1. *“buscar mais visibilidade da COC institucionalmente, no plano nacional e internacional;*
2. *ampliar a oferta de serviços de qualidade e em consonância com as demandas dos diferentes públicos a que se destinam;*
3. *estabelecer ações coordenadas e integradas entre diferentes áreas da unidade;*
4. *fortalecer a capacitação acadêmica e tecnológica;*
5. *consolidar a gestão estratégica.”* (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022)

Atualmente, a COC está em seu quarto documento de planejamento estratégico, em um processo institucional que já pode ser considerado como maduro. É formado basicamente por três etapas, apresentadas a seguir: PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022)

Fase 1 - Avaliação de resultados: consiste na avaliação do período correspondente ao ciclo anterior de elaboração da estratégia, utilizando a execução do Plano Quadrienal 2014-2018 como parâmetro.

O balanço de resultados permite a reflexão sobre o que a unidade efetivamente produziu em relação ao que foi planejado em cada área de atuação, aponta os desafios e novos caminhos para o próximo ciclo de planejamento. Para Terentim e Gonçalves (2020), embora apontem a importância dos dados do passado, esses dados necessitam de outras informações a fim de completar a análise estratégica para um ambiente complexo.

A organização dos resultados por área de atuação buscou o alinhamento institucional e foram realizadas de acordo com a estratégia definida pela Fiocruz no Congresso Interno em que o plano foi baseado.

Com isso, há uma relação direta entre os resultados obtidos em cada objetivo do Plano Quadrienal anterior e os respectivos temas estratégicos (Teses e Diretrizes, no Congresso Interno mais recente; Eixos Estratégicos e Organizacionais, nos anteriores) da parte da Fiocruz.

Além do alinhamento dos resultados por temas estratégicos, uma inovação adotada no mais recente Plano Quadrienal consiste em associar os Objetivos Estratégicos e Organizacionais também aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apontando a contribuição das atividades da COC para a concretização da Agenda 2030 (“Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”).

Fase 2 – Formulação da Estratégia: consiste em avaliar e revisar os referenciais estratégicos da COC e selecionar os referenciais estratégicos da Fiocruz (teses, eixos temáticos etc.) definidos no Congresso Interno anterior ao PQ que está sendo formulado que farão parte do planejamento da unidade.

Os referenciais estratégicos são elementos que explicitam a razão de ser da organização (MISSÃO), sua perspectiva de futuro (VISÃO), as crenças internas que direcionam e fundamentam as atitudes, comportamentos e decisões (VALORES), competências organizacionais singulares (CORE COMPETENCES), desenho da estratégia (MAPA ESTRATÉGICO) e matriz de análise interna e externa (SWOT). Estes referenciais são debatidos já na primeira reunião do cronograma, com integrantes do Conselho Técnico Consultivo

A missão é a finalidade da existência de uma organização. O que ela faz, porque faz e a quem se destinam seus produtos e serviços. A missão da COC mantém-se desde 2010 e, após análise na referida reunião, no planejamento atual também não foi alterada, sendo a seguinte:

“Produzir e disseminar o conhecimento histórico da saúde e das ciências biomédicas; preservar e valorizar o patrimônio cultural da saúde; educar em seus campos de atuação e divulgar ciência e tecnologia em saúde, de forma a contribuir para o desenvolvimento científico, cultural e social.” (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

Conforme apresentado na Tabela 3, visão é o sonho de uma organização, o alvo que se espera atingir em um determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. A visão da COC vem recebendo direcionamentos consecutivos para refletir a estratégia mais adequada ao período e ambiente correspondente ao plano estratégico. Com os devidos ajustes, a visão atual da COC modificada na reunião de formulação da estratégia ficou sendo a seguinte:

“Ser reconhecida nacional e internacionalmente como instituição estratégica e inovadora na produção de conhecimentos, em ações de educação em ciências, na formação de excelência em história, preservação do patrimônio cultural e divulgação e popularização da ciência e da saúde” (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

Conforme exposto no item 2.5, Kaplan e Norton (2008) definem que os valores norteiam internamente as ações da organização em relação às suas atitudes, comportamentos e caráter. Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. Os valores em geral foram mantidos em sua essência pelo CTC (Conselho Técnico Científico)⁵, agora com texto diferente, e absorvendo alguns valores presentes no Plano Museológico de um dos departamentos da COC, o Museu da Vida. A COC utiliza, ainda, um parágrafo em que apresenta as suas premissas antes de efetivamente destacar seus valores, a seguir:

“A Casa de Oswaldo Cruz, unidade integrante da Fiocruz – organização pública e estatal a serviço das necessidades da população brasileira no enfrentamento dos desafios nacionais nos campos da saúde, da ciência e tecnologia e da inovação – busca garantir, em consonância com a Fiocruz, a integralidade institucional, a gestão democrática submetida ao controle social, otimização e eficácia da utilização dos recursos públicos, adotando os seguintes valores (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

- 1. Ciência e inovação como base do desenvolvimento socioeconômico e da promoção da saúde*
- 2. Valorização da memória e da identidade institucional*
- 3. Cooperação e integração*
- 4. Diversidade étnica racial, de gênero e sociocultural*
- 5. Valorização dos trabalhadores, alunos e colaboradores*
- 6. Redução das iniquidades*
- 7. Compromisso socioambiental*
- 8. Democracia participativa*
- 9. Democratização do conhecimento*
- 10. Educação como processo emancipatório*
- 11. Acessibilidade*

⁵ O CTC – Conselho Técnico-Científico da COC – O Conselho Técnico-Científico, de caráter consultivo, é a instância colegiada de formulação e proposição de diretrizes para o desenvolvimento das atividades da COC, de ações integradoras, assim como para o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados. É composto pelos membros do Conselho Deliberativo da COC, pelos profissionais em cargos comissionados e pelos membros dos Conselhos Departamentais. (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022)

12. *Visão ampliada de saúde.*”

Enquanto as competências básicas estão presentes por toda a organização e contribuem para sua sustentabilidade e sobrevivência, as competências organizacionais representam a diferenciação da organização perante o ambiente que a cerca. Tais competências caracterizam-se por possuir valores únicos, dificilmente replicados pelas demais organizações, que dão à organização que as possuem um patamar qualitativo perante o ambiente externo.

As competências organizacionais singulares (também chamadas “*Core Competences*”) fazem parte do processo de planejamento da COC desde 2012, sendo debatidas em cada área de atuação (macroprocessos) quais seriam as suas respectivas competências. Nos ciclos seguintes de planejamento, tais competências foram revistas e analisadas novamente em cada área (em comitês temáticos) e, posteriormente, levadas às demais instâncias deliberativas para a sua inclusão no plano estratégico.

Atualmente, as competências organizacionais da COC revisadas no mais recente processo de planejamento são as que seguem (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022):

“*PESQUISA*”

1. *Especializada em pesquisa em história das ciências e da saúde.*
2. *Atuação de grupos de pesquisa nas áreas de história, arquivologia, documentação, divulgação científica, educação em museus, arquitetura e patrimônio cultural e suas interfaces com as ciências e a saúde.*

EDUCAÇÃO

1. *Único programa de pós-graduação strictu sensu na área de história da Capes voltado para a pesquisa histórica em ciência e da saúde no Brasil.*
2. *Promoção e articulação das ações de educação formal e não formal, com foco em diversos perfis de públicos envolvendo as áreas de história, patrimônio cultural, preservação de acervos, divulgação científica, produção cultural e suas interfaces com a saúde, as ciências e as tecnologias.*

PATRIMÔNIO

1. *Tutela de acervo arquivístico, bibliográfico, museológico, arquitetônico, urbanístico e arqueológico das ciências e da saúde, de reconhecido valor cultural.*

2. *Gestão do principal acervo arquivístico sobre a saúde e a ciência no Brasil, composto por fontes de informações originais sobre os processos políticos e sociais desde o século XIX, incluindo três fundos reconhecidos pelo Programa Memória do Mundo da Unesco.*

3. *Promoção de ações de memória institucional articulando a pesquisa e os acervos culturais da Fiocruz.*

DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

1. *Museu destinado a atividades integradas de pesquisa, educação, divulgação e popularização da ciência e da saúde.*

2. *Museu de divulgação em ciência e saúde no Rio de Janeiro com vocação para atuar como polo cultural na região de Manguinhos e itinerar exposições para todo Brasil.*

3. *Museu itinerante que leva exposições e diversas atividades interativas para todo o Sudeste do Brasil.*

COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

1. *Publicação da revista História, Ciências Saúde – Manguinhos, um dos principais periódicos do país na área de história, com forte presença em outros campos disciplinares das ciências humanas, sociais e da saúde.*

2. *Desenvolvimento de base de dados para descrição e acesso online ao principal acervo arquivístico sobre a saúde e ciência no Brasil, utilizando o aplicativo de código aberto AtoM.*

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

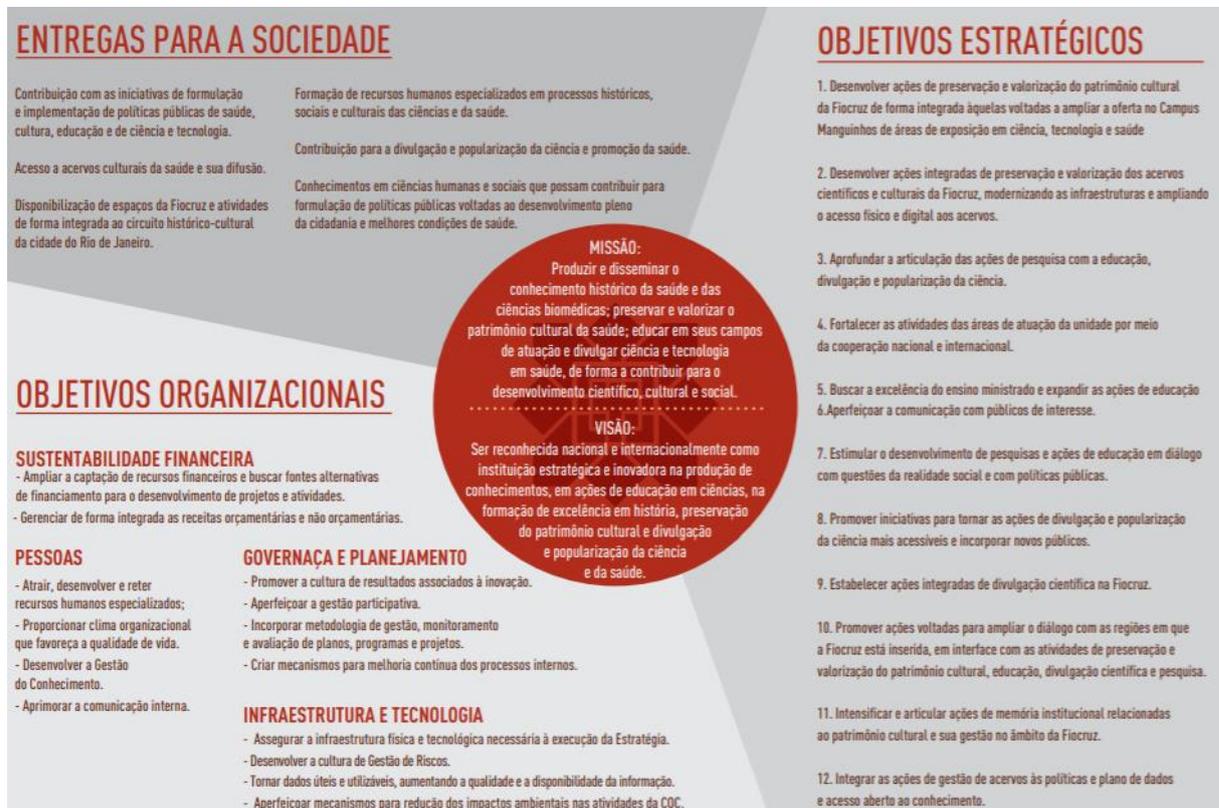
1. *Modelo de gestão democrática e participativa.*

2. *Prospecção de alternativas, captação e gestão de recursos financeiros para projetos da COC.”*

A partir desses passos anteriores, a unidade começa a desenhar a estratégia revisando e debatendo as três camadas que formam o seu Mapa Estratégico: Entregas para a sociedade,

Objetivos Estratégicos e Objetivos Organizacionais. A seguir, a Figura 15 mostra o exemplo do Mapa Estratégico elaborado para o ciclo mais recente do Plano Quadrienal.

Figura 15 – Mapa Estratégico da COC



Fonte: PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022

Essa revisão do mapa estratégico busca coerência aos referenciais da COC ajustados no novo ciclo de planejamento (principalmente a visão para o novo ciclo) e também às novas estratégias definidas pela Fiocruz. É um importante momento em que se estabelece a relação causal entre os objetivos que farão parte do Plano Quadrienal e as entregas (produtos e serviços) que serão realizadas para a sociedade como resultado da produtividade da COC no referido ciclo de planejamento.

O Mapa Estratégico acima possibilita informar a todas as partes interessadas aonde a estratégia corporativa da COC quer chegar. De posse desse “alvo”, a COC passa ao processo de análise e revisão dos ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), em um primeiro momento separadamente para cada área de atuação (macroprocessos) assim como na etapa de revisão das competências organizacionais, nos comitês internos de cada macroprocesso. O trabalho do comitê de cada área é discutido

posteriormente em uma reunião geral, de CTC, com representantes de toda a unidade e alta direção.

Já nesse momento é realizada uma associação das teses do Congresso Interno da Fiocruz mais recente aos objetivos estratégicos definidos pela unidade, considerando a viabilidade de execução com base na análise da matriz de análise interna e externa (SWOT).

Fase 3 – Elaboração do Plano: a partir desse momento a COC passa a trabalhar efetivamente a fim de transformar a estratégia em um produto, o Plano Quadrienal. Tal plano vai ganhando versões incrementais à medida que o documento vai recebendo as colaborações de todas as instâncias da COC até chegar em sua versão final, aprovada em Assembleia Geral⁶.

De posse das informações discutidas nos referenciais estratégicos, cada vice-diretoria prepara uma análise do contexto externo e interno em suas áreas de atuação, já indicando dentre as oportunidades apontadas na matriz SWOT aquelas que em serão baseadas as iniciativas e metas a serem realizadas no próximo ciclo de planejamento.

A elaboração do Plano Quadrienal da COC é realizada nas seguintes versões e instâncias (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022):

- *1ª Versão: Documento de base elaborado pelo CTC;*
- *2ª Versão: Documento consolidado a partir das contribuições das câmaras técnicas da COC e do Fórum de Gestão;*
- *3ª Versão: Documento consolidado a partir das contribuições dos departamentos com indicação de metas para o novo ciclo;*
- *4ª Versão: Documento consolidado a partir das contribuições do Conselho Deliberativo⁷ COC e Conselho Consultivo⁸;*

⁶ Assembleia Geral da COC – Assembleia Geral é a instância máxima de deliberação da COC. São membros da Assembleia com direito a voz e voto: (1) os servidores da Fiocruz em exercício na Unidade; (2) servidores cedidos de outras instituições públicas com mais de um ano de atividade na Unidade; (3) ocupantes de cargos de confiança em atividade na Unidade; (4) Pesquisadores Visitantes com no mínimo dois anos de atividade na Unidade; (5) Profissionais em exercício na COC, de forma contínua e por período superior a dois anos, mediante contrato com a Fiocruz, de forma direta ou intermediada e cuja decisão de contratação tenha sido objeto de homologação do Conselho Deliberativo da COC (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

⁷ Conselho Deliberativo da COC – O Conselho Deliberativo é a instância colegiada de deliberação e de assessoramento da Diretoria, sendo constituído pelos membros eleitos pela COC e os seguintes membros indicados: Vice-diretores e representante da Editoria da revista História, Ciências, Saúde – Manguinhos (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

⁸ Conselho Consultivo – Ao Conselho Consultivo cabe opinar sobre as questões de natureza tecnocientífica e cultural pertinentes às atividades da COC, visando maior integração com a sociedade (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

- *Versão Final: Documento aprovado pela Assembleia Geral dos trabalhadores da COC.*”

Já o processo de gestão da estratégia na perspectiva do Plano Quadrienal da COC acontece da seguinte forma. Prazo de entrega ou de execução de cada meta é o principal aspecto a ser monitorado. A Assistência Técnica de Planejamento e Gestão Estratégica é o setor incumbido de realizar o monitoramento anual das metas pactuadas junto aos respectivos responsáveis, que comunicam as dificuldades que poderão alterar o cronograma inicial, prejudicando o cumprimento do prazo definido.

Esse monitoramento anual realizado atualmente não encontra-se estruturado seguindo os três tipos de reuniões gerenciais sugeridos por Kaplan e Norton (2008) apresentados na Tabela 10 deste trabalho. Os autores indicam periodicidade anual somente para as reuniões de aprendizado da estratégia. O monitoramento realizado atualmente na COC busca prioritariamente os dados em relação à execução do plano quadrienal, sem utilizar mapa estratégico ou BSC, conforme sugerido por Kaplan e Norton. Não são realizadas reuniões mensais de análise da estratégia na COC.

Os resultados são acompanhados pela diretoria da COC, sendo divulgados anualmente no Conselho Deliberativo e na Assembleia Geral. Após a primeira metade do Plano Quadrienal, a COC elabora um relatório executivo para o Conselho Consultivo com os resultados do período.

Há a indicação de que, caso haja a possibilidade, o modelo de gestão e monitoramento deverá buscar a aproximação das metas do Plano Quadrienal das metas individuais dos servidores da unidade.

A análise dos processos de elaboração e gestão da estratégia mostra dois processos em estágios de maturidade bem distintos. Enquanto a elaboração de um plano que reflita a estratégia da organização encontra-se em seu quarto ciclo de planejamento, divulgado detalhadamente em todos os Planos Quadrienais da COC, a gestão e monitoramento da estratégia possuem poucas referências nos mesmos documentos estratégicos.

Embora a elaboração da estratégia e do seu consequente Plano Quadrienal tenha a maturidade mencionada acima, o processo bem conhecido não deve ser entendido como simples ou fácil, muito pelo contrário.

A complexidade do processo de elaboração está principalmente na transdisciplinaridade dos participantes, cada qual em suas áreas de atuação e representatividade, na formação de cada instância colegiada, com seus interesses diversos, incluindo recentemente até uma instância

externa, chamada Conselho Consultivo. Tecer esse planejamento em conjunto requer níveis altos de disciplina, coordenação e gestão. A mobilização de todos os setores da unidade e instâncias deliberativas e de aconselhamento internas e externas é o grande diferencial e o que mais engrandece esse processo de planejamento. Faz-se necessário mencionar uma importante restrição no processo, a de tempo, em que a elaboração do PQ deverá ser concluída antes do início do primeiro ano do plano.

O Mapa Estratégico da COC apresenta algumas variações em relação às perspectivas do BSC de criação de valor no setor público, apresentado na Figura 8 deste trabalho. A perspectiva Clientes foi denominada como “Entregas para a Sociedade”, já os Processos Internos foram substituídos pela denominação “Objetivos Estratégicos” enquanto os de Aprendizado e Crescimento e os Financeiros foram considerados como basais, e denominados “Objetivos Organizacionais”.

A principal diferença entre eles é a composição do nível mais alto, que representa apenas as entregas (serviços) para a sociedade na COC, enquanto no BSC de Kaplan e Norton (2004) o nível sociedade é formado pelos interesses não apenas dos usuários dos serviços (perspectiva do cliente), mas também pelo uso adequado e racional do dinheiro público (perspectiva fiduciária).

O Mapa Estratégico poderia ser melhor explorado como um alvo (representado pela Visão Estratégica) possível para qualquer colaborador identificar o fluxo de cada trabalho com a lógica explícita: Objetivos Organizacionais (esforços de melhoria e aprendizagem interna) → Objetivos Estratégicos (ações finalísticas) → Entregas para a Sociedade (expectativas de geração de resultados) → Visão Estratégica. Também pode-se dizer que há a necessidade de maior comunicação da estratégia para atingir em todos os colaboradores o senso de pertencimento. Para Kaplan e Norton (2000), os colaboradores devem entender as hipóteses do nível subjacente, evidenciando a criação de valor de todos, desde o nível estratégico ao operacional.

A gestão e monitoramento da estratégia também possui, nos Planos Quadrienais anteriores, uma metodologia menos detalhada do que a da elaboração da estratégia, comparativamente falando, mesmo sendo constatada uma notável evolução nessa prática.

No período de 2011-2014, o Plano Quadrienal da COC não possuía uma seção em que detalhava o processo de monitoramento, embora algumas sementes da ideia atual já pudessem ser encontrados na análise situacional da Gestão Institucional, como conhecimento e assimilação de seus objetivos institucionais por parte dos trabalhadores e com a intenção de

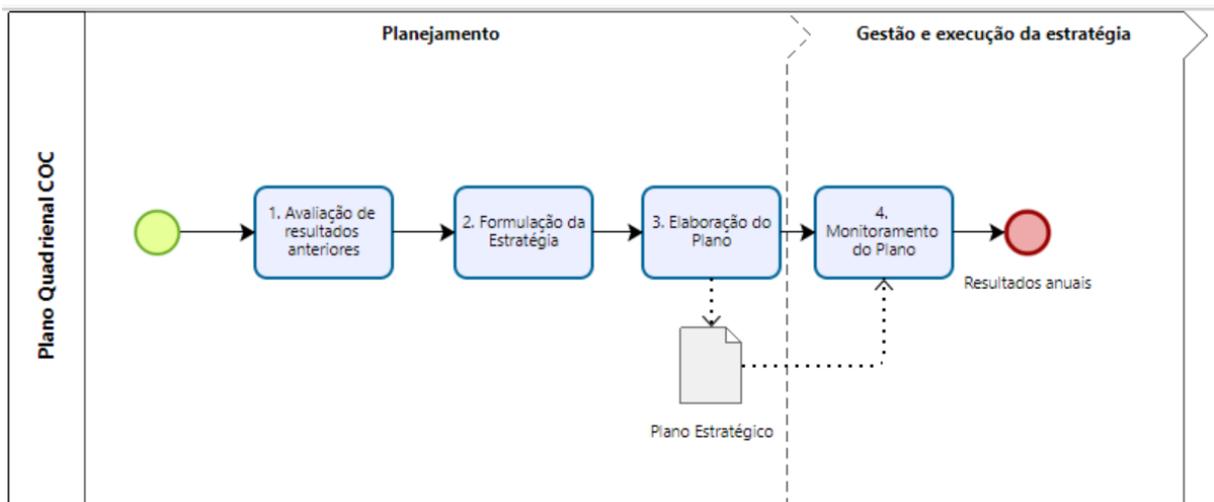
possuir um modelo de monitoramento da gestão que auxilie o desenvolvimento institucional, o controle de resultados e melhoria de processos, com cumprimento da missão da Unidade.

No plano anterior mais recente, de 2015-2018, consta uma seção em que detalha o processo de gestão e monitoramento da estratégia. Aponta responsabilidade da alta direção da COC pelo monitoramento, busca uma associação dos indicadores ao uso da metodologia BSC (sem informar como será realizado) e estabelece o Conselho Deliberativo (CD) como responsável por selecionar iniciativas específicas para acompanhamento mais ativo, de periodicidade anual.

No plano atual, de 2019-2022, há algumas melhorias, como a indicação de um setor responsável pelo monitoramento, como um real dono do processo. Também define a periodicidade do monitoramento, marca um prazo para prestação de contas para o Conselho Consultivo e manifesta a intenção de refletir as metas do PQ nas metas individuais dos servidores.

Portanto, a análise do processo de gestão da estratégia conclui que o mesmo encontra-se um processo evolutivo e de amadurecimento. Há a percepção de que a Gestão Institucional está conseguindo incluir novos aspectos de gerenciamento. Porém, falta uma melhor definição e explicitação do monitoramento como um projeto integrante do próprio Plano Quadrienal, com cronograma e responsabilidades definidas. O processo atual é mostrado na Figura 16.

Figura 16 - Processos de Planejamento e Gestão da Estratégia no PQ COC 2019-2022



Fonte: Elaboração própria, a partir do PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022.

O que se constata nos Planos Quadrienais anteriores é que as metas, em sua grande maioria, são monitoradas apenas no quarto e último ano do plano. Quando isso acontece, a

partir da reunião em que se constata o atraso há uma nova priorização entre os projetos e metas faltantes e uma comumente correria na realização do que ficou pendente.

Faz-se necessário também que a gestão estratégica tenha o papel de identificar possíveis dificuldades em tempo adequado e agir junto aos responsáveis para ajudá-los no que for possível, inclusive utilizando-se das instâncias coletivas para debater tais percalços.

A metodologia utilizada na COC faz um contraponto a algumas referências utilizadas neste trabalho, como Bossidy e Charam (2005), que dividem a execução em três processos bem definidos: estratégias, processos e pessoas, como Furlan (2017), que argumenta que o gerenciamento de desempenho deverá ser feito em tempo real em todos os níveis da organização e como Kaplan e Norton (2008 e 2017), que defendem duas coisas: um sistema formal de execução da estratégia e a eficácia do modelo do *Balanced Scorecard* como peça central de um modelo sofisticado de gestão de execução e implementação da estratégia.

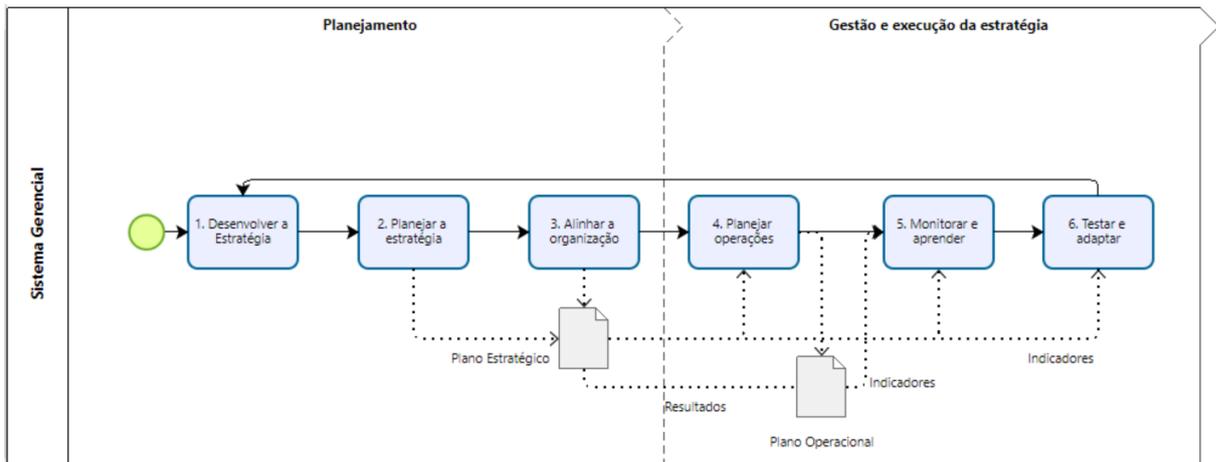
Um ambiente de monitoramento e gestão poderia ficar à vista como um painel da execução do plano e refletir as combinações possíveis entre todas as partes interessadas. Tais combinações dariam diferentes visões acerca da gestão do plano, como por exemplo: Plano Quadrienal total, categorização por ano, por objetivo, por macroprocesso (área de atuação), por setor responsável e, se possível, identificar aqueles que efetivamente cumprem as metas.

6.2 ANALISAR AS LACUNAS DO PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA COC EM COMPARAÇÃO A UM SISTEMA GERENCIAL QUE FAÇA A INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme abordado anteriormente, os processos de planejamento e gestão da estratégia na COC encontram-se em níveis de maturidades diferentes. Enquanto o planejamento da estratégia já pode ser considerado um processo consolidado, com a produção de Planos Quadrienais construídos coletivamente e validados em todas as instâncias da unidade, não se pode dizer o mesmo do processo de gestão da estratégia.

Para o cumprimento deste objetivo específico do presente trabalho, que é analisar as lacunas entre a gestão da estratégia na COC representada pelo instrumento Plano Quadrienal (PQ) COC 2019-2022 e o sistema gerencial proposto por Kaplan e Norton que propõe a integração entre planejamento e execução estratégica, pode-se adaptar a representação gráfica do sistema gerencial exibida na Figura 10 deste documento como um processo contínuo composto por etapas conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17 - Processo de planejamento e gestão estratégica do sistema gerencial de Kaplan e Norton



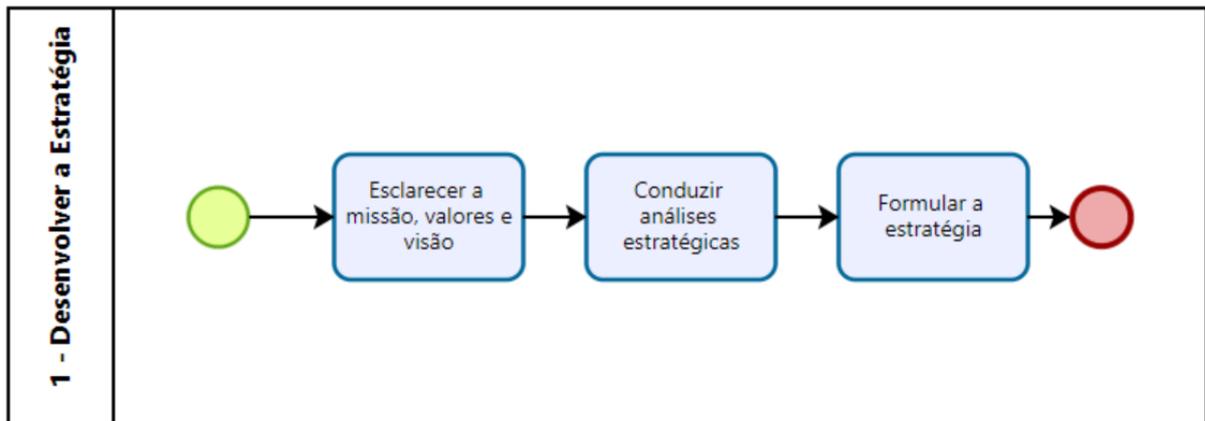
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 36).

De uma forma geral, em comparação com a Figura 16 que apresenta os processos de planejamento e gestão e execução da estratégia da COC, pode-se verificar em um primeiro momento que os processos de planejamento da estratégia são semelhantes.

Já em relação à gestão e execução da estratégia, é notória a diferença entre a quantidade de processos presentes no sistema gerencial de Kaplan e Norton (três processos) e o único processo de gestão e execução da estratégia do Plano Quadrienal da COC. Também é percebido que o sistema gerencial de Kaplan e Norton prevê uma retroalimentação para o primeiro processo, que permite, caso seja necessária, a alteração na própria estratégia, dando uma característica de processo contínuo, enquanto o planejamento e gestão da COC caracteriza-se mais como um projeto de quatro anos.

Nos parágrafos a seguir são analisadas especificamente as lacunas entre os dois processos utilizando-se o sistema gerencial de Kaplan e Norton como referência. A Figura 18 representa as etapas do primeiro processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Desenvolver a Estratégia”.

Figura 18 - Desenvolver a estratégia



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

No primeiro processo do sistema gerencial, “Desenvolver a estratégia”, as diretrizes da COC de alto nível sobre o propósito e conduta da organização estão descritas satisfatoriamente. A missão, visão e os valores são apresentados de forma clara. A visão, corretamente relacionada à missão da COC, poderia ser quantificada como sugerido por Kaplan e Norton (2008) para representar um compromisso com as partes interessadas, principalmente em relação ao horizonte temporal. Outra possibilidade de melhoria em relação à visão seria a utilização da ferramenta de ampliação da visão com base na própria arquitetura dos mapas estratégicos, permitindo aprofundar o pensamento sobre a consecução da execução da visão e já apontar uma primeira ação de alinhamento da estratégia.

As análises estratégicas são realizadas na COC por macroprocessos, que acabam sendo associados com os temas estratégicos da unidade, sem que seja utilizada alguma ferramenta sugerida por Kaplan e Norton (2008), como análise PESTAL⁹, as cinco forças¹⁰ de Michael Porter ou avaliação dos serviços concorrentes para a análise externa e ainda, a cadeia de valor, também de Porter, para a análise interna visando identificar as atividades que permitiriam à COC conquistar vantagem competitiva sustentável em relação aos serviços concorrentes.

A identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças na COC é realizada por meio da ferramenta de matriz SWOT há mais de três ciclos de Planos Quadrienais e é

⁹ PESTAL – Análise externa realizada pela equipe executiva que tem o objetivo de compreender o impacto das tendências macroeconômicas e setoriais sobre a estratégia e operações da empresa. Abrange os componentes Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

¹⁰ Cinco forças de Michael Porter - Estudos econômicos setoriais. Determinam o nível de atratividade do setor e ajudam na identificação de forças específicas que estão moldando o setor de maneira favorável ou desfavorável. As cinco forças são: poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, disponibilidade de substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade setorial.

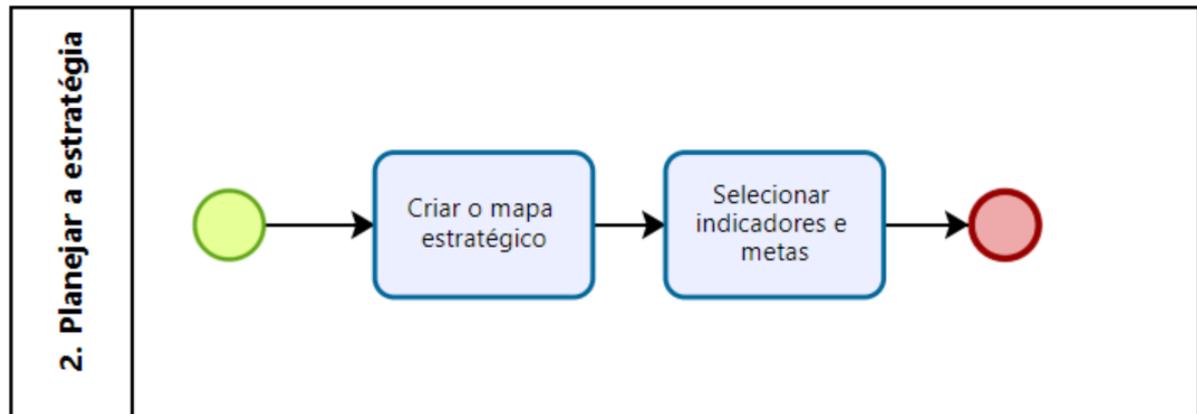
organizada por temas estratégicos e da gestão como um todo. Uma característica importante dessa análise é que ela é feita em colegiado¹¹, com participação de gestores de outras áreas, evitando “defesas” das atividades, que normalmente ocorrem quando os próprios setores se avaliam (PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 – 2022).

A etapa de formulação da estratégia realizada pela COC é realizada em parte na Fase 1 de seu planejamento estratégico “Avaliação de resultados”, com a avaliação do período anterior em relação aos temas estratégicos. Porém, embora existam várias metodologias de estratégias como a de posicionamento (PORTER, 1986), visão baseada em recursos, gestão baseada em valor, oceano azul (KIM e MAUBORGNE, 2005), cocriação de experiências, planejamento de cenários, inovação disruptiva, proposta de inovação de valor (OSTERWALDER, 2019), gestão de riscos, e outras tantas de melhoria operacional, como gestão de processos, gestão de custos e gestão da qualidade, apenas as competências essenciais (*Core Competences*) de cada tema estratégico são utilizadas na unidade nessa etapa. Ainda de acordo com o sistema gerencial, Kaplan e Norton (2008) afirmam que a equipe executiva deve revisar anualmente a estratégia, iniciando neste processo “Desenvolver a estratégia” e avaliando as alterações e divulgando uma agenda de mudança estratégica em toda a unidade.

O segundo processo do sistema gerencial, “Planejar a estratégia”, converte a estratégia definida em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos. Sua primeira etapa, de criação do mapa estratégico, é realizada na COC desde planos quadrienais anteriores, de forma sistemática. Define-se entregas para a sociedade e objetivos estratégicos e organizacionais, estabelecendo-se intuitivamente a relação causal entre esses níveis. A Figura 19 representa as etapas do segundo processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Planejar a Estratégia”.

¹¹ Colegiado – Corpo consultivo e/ou deliberativo que tem como objetivo reunir pessoas com a competência de emitir pareceres e deliberações sobre políticas públicas e atuam como canais de diálogo e de fiscalização. (Disponível em www.gov.br/participamaisbrasil/colégiados. Acesso em 31/08/2021). Na COC os órgãos colegiados que participam das análises SWOT são: Conselho Deliberativo, Conselho Técnico-Científico, Câmaras Técnicas e Fórum de Gestão.

Figura 19 - Planejar a estratégia



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

Diferentemente do sugerido por Kaplan e Norton (2008), a elaboração do mapa estratégico da COC não é explicitamente realizada e divulgada verticalmente a partir dos temas estratégicos, porém existe o conhecimento dos gestores sobre quais temas estratégicos (macroprocessos) estão sendo abordados em cada objetivo e entrega para a sociedade. Não há divulgação para a força de trabalho ou no próprio plano quadrienal segmentada por tema estratégico. Poderiam ser utilizados outros temas como o alinhamento com a estratégia da Fiocruz ou Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em divulgações específicas de mapa estratégico da COC. Ou até novos propósitos, como estratégias surgidas a partir de eventualidades como a pandemia de COVID-19, por exemplo.

A etapa de seleção de indicadores e metas do sistema gerencial é retratada no processo de planejamento da COC a partir da solicitação para as instâncias da unidade (Departamentos, Fórum de Gestão, Câmaras Técnicas, Conselho Técnico Científico, Conselho Deliberativo, Conselho Consultivo e Assembleia Geral) de metas a serem incluídas sob suas responsabilidades, indicando prazo de conclusão e relacionando-as aos objetivos estratégicos e organizacionais definidos.

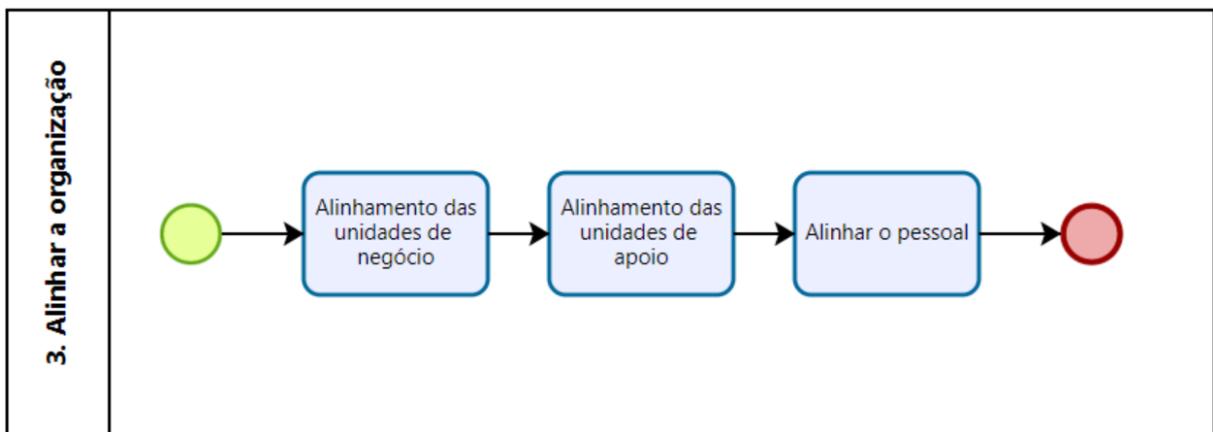
Uma diferença importante está presente na falta de indicadores e metas significativos e factíveis para os objetivos estratégicos que representem a lacuna de valor identificada no nível mais alto do mapa estratégico e que, caso sejam alcançados, permitam que a unidade cumpra o resultado especificado na visão. Kaplan e Norton (2017) apresentam o BSC como um sistema de gestão baseado em indicadores relacionados, enquanto a ENAP (2016) aborda o alinhamento entre objetivos e resultados. Essas duas situações não ocorrem atualmente na COC.

As iniciativas estratégicas, que representam os projetos fora das atividades de rotina, buscam conectar a estratégia a planos de ação e orçamento de curto prazo. No planejamento da

COC, tal especificidade é atendida na elaboração dos planos anuais, o que faz com que sua finalidade seja atendida, com as ressalvas da dependência de disponibilidade de orçamento público em cada exercício anual.

O terceiro processo do sistema gerencial - “Alinhar a organização” – busca promover a integração da estratégia em suas diversas unidades. No caso da COC, a fim de ajustarmos a análise, pode-se adotar o conceito dos departamentos, que cuidam dos processos finalísticos, como as unidades de negócio e a área de gestão como as unidades de apoio. A Figura 20 representa as etapas do terceiro processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Alinhar a Organização”.

Figura 20 - Alinhar a organização



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

De forma semelhante à inclusão de especialistas preconizada por Kaplan e Norton (2008), no processo de planejamento da COC os departamentos participam de toda a discussão do plano quadrienal como representantes técnicos dos temas estratégicos associados aos seus respectivos departamentos e, como mencionado anteriormente, na elaboração do plano fazem indicação das metas a serem cumpridas em cada objetivo que esteja relacionado ao tema em que seja responsável ou dono, subentendendo-se a quais entregas para a sociedade os seus objetivos estratégicos estão relacionados. No próprio Plano Quadrienal são definidas as responsabilidades por cada meta, então pode-se dizer que há o alinhamento da estratégia com as unidades de negócio. Porém, uma lacuna percebida entre o sistema gerencial e o processo realizado na COC é a ausência de desdobramento dos mapas estratégicos específicos para os departamentos.

As unidades de apoio, representadas pelas áreas de gestão da COC, possuem a mesma forma de colaboração no plano quadrienal, porém não são associadas diretamente a objetivos estratégicos e muito menos às entregas para a sociedade. As áreas de gestão têm dificuldade de compreender a sua contribuição para a estratégia, o que dificulta a classificação do que é prioritário entre as suas tarefas do dia a dia. A partir dessa consciência estratégica, as áreas de gestão poderiam elaborar ferramentas como acordos de níveis de serviços, que possam atestar a importância e a qualidade de seus trabalhos, com a definição de requisitos e expectativas dos seus usuários. Também não há desdobramento dos mapas estratégicos para as áreas da gestão, que poderiam ser adaptados para a sua realidade, como a definição dos gestores dos departamentos como clientes, representando o nível mais alto dos seus BSCs e mapas estratégicos.

A etapa de alinhamento do pessoal à estratégia envolve basicamente três passos, segundo Kaplan e Norton (2008): a comunicação da estratégia, o vínculo de objetivos e incentivos pessoais à estratégia e a execução de programas que permitam a capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho.

Na COC a estratégia é comunicada através da divulgação do documento do Plano Quadrienal, em níveis muito genéricos (de departamentos ou áreas de gestão) nos quais os trabalhadores identificam as metas como sendo exclusivamente de seus gestores, não se apropriando delas efetivamente. Com isso, passam a entender e justificar seu desempenho apenas por métricas em níveis locais, dos setores em que estão alocados.

Uma das principais lacunas entre o sistema gerencial e o que é praticado na COC é a ausência de um programa de comunicação estratégica associado a um programa de gestão da informação que, baseado em fatos e informações, identifique a participação de todos da força de trabalho alinhada aos objetivos da COC e permita a utilização inclusive de mapas e scorecards pessoais alinhados à estratégia. Embora reconheçam o alinhamento como de difícil coordenação e comunicação, Kaplan e Norton (2017) sugerem direcionar a mensagem da estratégia a partir da conexão funcional pelos objetivos comuns. No caso da COC, acredita-se que a utilização de mapas e BSCs específicos cumpra o necessário para essa conexão.

Deve-se relevar a utilização de incentivos e recompensas para organizações públicas como a COC e buscar soluções criativas com base na empatia adequada a cada caso que possam substituir os tipos tradicionais de reconhecimento que são categorizados como predominantemente financeiros. A motivação intrínseca obtida por meio de autonomia,

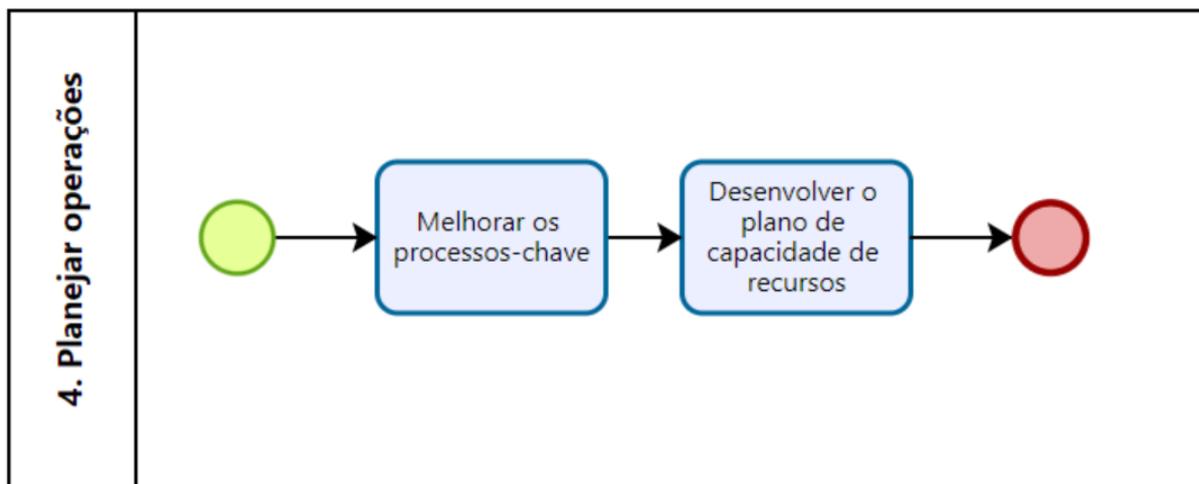
excelência e propósito é relatada por Pink (2019) como mais eficaz do que os tipos tradicionais de reconhecimento.

Os programas de desenvolvimento de competências na COC devem ser mais dinâmicos, atualizados, alinhados à estratégia e preferencialmente contar com acordo de compartilhamento de conhecimento. Algumas dessas variáveis podem alimentar e incrementar os resultados dos scorecards pessoais sugeridos por Kaplan e Norton (2008), apresentados na Figura 12.

O quarto processo do sistema gerencial, “Planejar operações” busca conectar a estratégia à governança e aos processos operacionais. A partir dessa etapa o sistema gerencial entra efetivamente na fase de execução da estratégia e, para executá-la com excelência, deve-se saber quais processos podem ser considerados como “processos-chave” para a execução das iniciativas estratégicas. Esse processo do sistema gerencial promove o alinhamento dos programas de qualidade e melhorias de processos com a estratégia a partir da proposta de valor definida nas etapas anteriores.

Porém, embora Kaplan e Norton (2008) afirmem que os modelos de qualidade se concentram apenas nos níveis táticos e em processos não interligados, eles também apontam a proposta de valor a ser obtida a partir da interação com os clientes, observando as suas necessidades e problemas. A Figura 21 representa as etapas do quarto processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Planejar operações”.

Figura 21 - Planejar operações



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

Na COC, ainda dentro da formulação do plano estratégico, há a associação dos temas estratégicos aos macroprocessos da unidade, mas sem identificar nos níveis inferiores (de

processos) quais deles poderiam ser considerados como processos-chave para determinada estratégia. Há ainda a relação direta dos processos que produzem serviços para a sociedade com o nível mais alto do mapa estratégico, o de resultados para a sociedade. Estes já têm uma priorização natural por fazerem parte do Guia de Serviços da Fiocruz, havendo um trabalho compulsório de gestão da qualidade para os processos desses serviços.

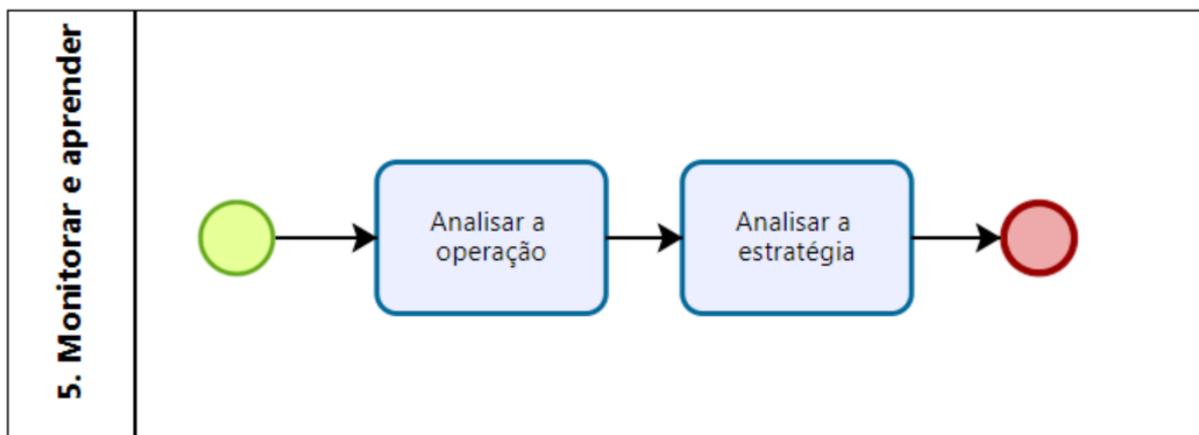
A lacuna aqui presente entre o sistema gerencial e o processo de gestão da estratégia na COC é a ausência de definição dos processos-chave para a estratégia, além daqueles que fazem parte do Guia de Serviços. A identificação e escolha desses processos para implementar práticas de qualidade, gestão e melhoria de processos deve obedecer critérios elaborados com base nos objetivos estratégicos da unidade e nos processos vitais, – que impactam a organização como um todo, como alguns de gestão – e não apenas com os processos do Guia de Serviços como é atualmente, contribuindo com o sucesso da sua estratégia. Para essa escolha pode-se utilizar o *Balanced Scorecard* como referência, concentrando-se na realização dos objetivos dos processos críticos apresentados no mapa estratégico, nas dimensões de processos internos e de aprendizado e crescimento.

Os *dashboards* são operacionais, não estratégicos, diferentemente dos *Balanced Scorecards*. A COC realiza controle operacional em alguns serviços que fazem parte do Guia de Serviços da Fiocruz e em atividades de gestão, como serviços de TI, adequados a esse tipo de gerenciamento. Entende-se que, embora não represente o alinhamento desde a estratégia ao nível operacional, o uso atual dos *dashboards* na COC não pode ser considerada uma lacuna. *Scorecards* pessoais são necessários, com *dashboards* que utilizem poucos indicadores-chave nos setores em que seja adequado tal controle, como acontece atualmente. Já uma lacuna que precisa ser apontada é que não há na COC um programa formal de Gestão do Conhecimento em que o compartilhamento de melhores práticas implementado possibilite disseminar as iniciativas bem-sucedidas e alavancar a capacidade de melhoria dos processos e eventuais inovações.

O plano de capacidade de recursos previsto no sistema gerencial, que permite o alinhamento da estratégia aos planos operacionais e orçamentos não pode ser considerado uma lacuna em relação ao planejamento e gestão da estratégia na COC, pelas características de uma empresa pública, dependente de orçamento federal anual. As alocações de recursos orçamentários são registradas em sistema de controle de projetos anual, com as despesas discricionárias (que podem ser destinadas aos projetos estratégicos) sendo discutidas pelos gestores em reuniões orçamentárias até a aprovação do orçamento do plano anual.

O quinto processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton – “Monitorar e aprender” – permite à organização o ajuste de seu desempenho a partir de um monitoramento em períodos adequados. Para que o processo seja operacionalizado, solucionar problemas operacionais e propor soluções de melhorias, os gestores precisam organizar uma estrutura de reuniões semelhante à sugerida por Kaplan e Norton (2008) que permitam avaliar, ajustar e modificar a estratégia conforme as condições justifiquem tais necessidades. A Figura 22 representa as etapas do quinto processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Monitorar e aprender”.

Figura 22 - Monitorar e aprender



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

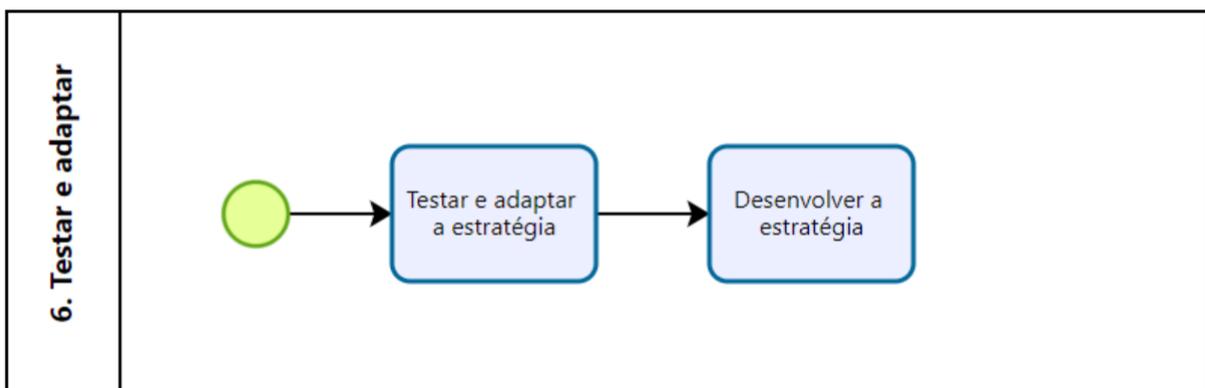
Na COC o processo de planejamento e gestão da estratégia não formaliza uma estrutura de reuniões de análise da operação, que possibilite gerenciar o desempenho financeiro e operacional no curto prazo, sendo facultada a cada gestor a sua realização. Existe o monitoramento de metas físicas e de execução orçamentária para os projetos registrados em sistema, utilizado para gerenciar os projetos que compõem o plano da unidade, com periodicidade anual, o que indica uma lacuna importante já que a maioria dos responsáveis reportam suas execuções de metas físicas somente no final do período, enquanto outros poucos esquecem de fazê-lo, inclusive.

As reuniões de análise da estratégia também não são estruturadas ou formalizadas como recomendado por Kaplan e Norton (2008), com os assuntos referentes a estratégia sendo discutidos em reuniões de algumas das instâncias da COC mencionadas anteriormente (CTC, CD etc). A estratégia não tem sua validade questionada, apenas é verificada se a execução está correta. Os resultados relativos aos indicadores e metas estratégicas que constam do plano quadrienal são reportados à alta administração para análise posterior com os responsáveis

anualmente, um período considerado longo para a unidade reagir e adaptar a sua estratégia em tempo considerado satisfatório. Propõe-se, para o processo de monitoramento da COC, a utilização de um repositório de reuniões com periodicidade definida que possibilite a inclusão de follow-up para acompanhamento e avaliação da eficácia pela alta administração em relação às táticas adotadas nas intervenções. Espera-se que os debates, discussões e decisões obtidos nas reuniões de análise da estratégia sejam utilizadas como uma importante e valiosa fonte de aprendizado organizacional.

O sexto e último processo do sistema gerencial – “Testar e adaptar” – permite que a alta administração analise e confirme se as hipóteses adotadas na formulação da estratégia ainda continuam válidas para a organização, aprenda sobre o uso da estratégia escolhida e modifique-a e a adapte, caso necessário. A Figura 23 representa as etapas do sexto processo do sistema gerencial de Kaplan e Norton, “Testar e adaptar”.

Figura 23 - Testar e adaptar



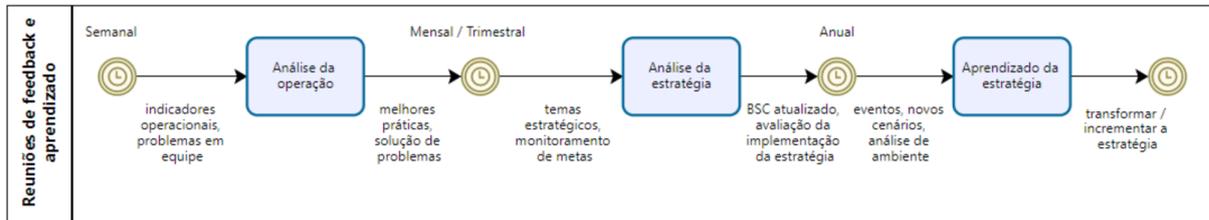
Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

Kaplan e Norton (2008) elaboraram o sistema gerencial como um sistema fechado de gestão da estratégia, que funciona como um processo de gestão, sendo essa a principal lacuna para a gestão da estratégia na COC, que tem característica de projeto, com duração de quatro anos. Faz-se necessário repetir o processo de desenvolvimento de estratégia, utilizando-se dos dados extraídos do *Balanced Scorecard* estratégico sobre a execução e desempenho da estratégia, com ferramentas e análises acerca das novas informações e condições no ambiente interno e externo, e ainda incluindo ideias, iniciativas e aprendizados compartilhados pela força de trabalho em decorrência da motivação e conscientização em relação a estratégia.

A Figura 24 representa uma sugestão de estruturação para as reuniões da COC com base nas lacunas apontadas nos processos “Monitorar e aprender” e “Testar e adaptar”, com sugestão

de temporalidade e assuntos a serem discutidos, bem como suas decisões. Tal representação tem como objetivo incorporar o processo de gestão da estratégia na COC, não o deixando solto, amarrando as decisões e incluindo revisões de forma estruturada.

Figura 24 - Monitorar, aprender, agir e adaptar a estratégia



Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

O objetivo específico “Analisar as lacunas do processo de Gestão da Estratégia na COC em comparação a um sistema gerencial que faça a integração entre o planejamento e a execução estratégica” está resumido na Tabela 11, em que as fases estão associadas às lacunas identificadas. Foram apontados como lacunas características e ferramentas do sistema gerencial que não estão presentes no processo da COC.

Tabela 11 - Lacunas entre o processo da COC e o sistema gerencial de Kaplan e Norton

Fase	Lacuna
1. Desenvolver a Estratégia	a. Ausência de visão quantificada e ampliada b. Análise PESTAL c. Estratégia - 5 forças, posicionamento; Processos - Cadeia de valor, Gestão de processos, Gestão da qualidade, gestão de riscos; Serviços / Produtos - Oceano azul, inovação disruptiva, inovação de valor
2. Planejar a estratégia	d. Divulgação do plano estratégico com indicadores de objetivos estratégicos
3. Alinhar a organização	e. Entregas para a sociedade não relacionadas com os objetivos f. Ausência de mapas estratégicos para os departamentos e para a gestão g. Ausência de plano de comunicação da estratégia h. Ausência de mapas e scorecards pessoais com incentivos que motivem a força de trabalho
4. Planejar operações	i. Inovação de valor pela interação com os clientes j. Definir critérios de priorização de processos k. Scorecards pessoais l. Ausência de compartilhamento de melhores práticas
5. Monitorar e aprender	m. Plano anual e quadrienal com reporte de execução com metas físicas apenas no final do período e sem teste de validade de estratégia n. Falta de reuniões estruturadas

6. Testar e adaptar	o. Planejamento e gestão como um projeto
----------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

6.3 PROPOR AÇÕES QUE POSSIBILITEM A MELHORIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COC POR MEIO DE INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

A seguinte proposta busca apresentar uma sugestão de melhoria no modelo de gestão estratégica da COC que utilize as referências teóricas apresentadas no presente trabalho como base para a resolução das lacunas analisadas e apresentadas na Tabela 11. Às lacunas analisadas, que representam a comparação com o sistema gerencial de Kaplan e Norton, também serão acrescidas contribuições de outros autores referenciados como fonte de informação, com o objetivo de integrar e alinhar diversas camadas internas da estrutura da COC, da estratégica à operacional, com alguns atores externos que estão relacionados a todo o contexto envolvido.

A sistemática das proposições está organizada da seguinte forma: para cada fase do sistema gerencial de Kaplan e Norton (Figura 10) é apresentada a lacuna observada no objetivo específico anterior (Tabela 11) e a respectiva proposição de melhoria para o processo de gestão estratégica da COC.

Para a etapa de desenvolvimento da estratégia, as lacunas apontadas na análise do processo da COC (Tabela 11) resultaram nas propostas de **reformulação da visão, da análise externa e formulação da estratégia**.

Em relação à **visão**, propõe-se a sua reformulação com a quantificação e ampliação para os demais níveis da estrutura da COC, segundo o próprio sistema elaborado por Kaplan e Norton (2008).

À **análise externa** PESTAL, sugerida no sistema gerencial e não realizada atualmente na COC, propõe-se complementar para utilização na COC com práticas que incorporem objetivos sociais aos processos de elaboração da estratégia, como responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e realizar ações em benefício da sociedade enquanto o desenvolvimento sustentável refere-se ao uso de recursos que atendam as demandas humanas e organizacionais ao mesmo tempo que preserva o ambiente para as gerações futuras.

O relatório final do VIII Congresso Interno da Fiocruz apontou questões de desenvolvimento sustentável na Agenda 2030 muito afeitas a áreas de atuação da COC, como a educação em ciências, a informação e comunicação e o patrimônio cultural. Propõe-se que esses objetivos sociais tenham as suas estratégias específicas divulgadas em Mapa Estratégico no documento do Plano Quadrienal 2019 - 2022, o que permitiria explicitar a ampliação da capacidade de resposta frente às necessidades da sociedade (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2018).

Sugere-se que a COC comunique formalmente para a Fiocruz e a sociedade em um documento distinto a sua estratégia para a Agenda 2030, com o formato de mapa estratégico, incluindo missão e visão da unidade alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Também formalmente, sugere-se que o acompanhamento de seus resultados sejam periodicamente apresentados para a Fiocruz e para a sociedade na estrutura de BSC específico, que represente o progresso das ações classificadas por área de atuação, por exemplo, relacionadas a cada objetivo estratégico.

Propõe-se que a **formulação da estratégia** seja formalizada para cada tema estratégico representando as áreas de atuação da COC, e registrada como conhecimento em bases adequadas. Que essa análise seja realizada de forma conjunta e integrada com base em três pilares principais: estratégia, processos e serviços, conforme sugerido por Bossidy e Charam (2005). Propõe-se que a COC provoque discussão interna para estudo e seleção de ferramentas adequadas para a utilização nestes pilares.

Os processos da cadeia de valor da COC encontram-se classificados como Temas Estratégicos / Macroprocessos no Plano Quadrienal 2019 – 2022 e ocupam a camada superior do Mapa Estratégico como o nível “Entregas para a sociedade”. Esses macroprocessos não encontram-se totalmente mapeados e modelados na COC. Portanto, é sugerida a realização deste trabalho na COC para que tal lacuna seja suprimida.

Baseado na análise das competências essenciais (*core competences*) realizada para o Plano Quadrienal atual, propõe-se que a inovação do valor dos serviços oferecidos pela COC no Mapa Estratégico no nível “Entregas para a sociedade” seja elaborada a partir da discussão de ferramentas adequadas de estratégia competitiva, que potencializem as competências dos seus macroprocessos de Pesquisa, Educação, Informação Científica, Patrimônio Histórico e Cultural e Divulgação e Popularização da Ciência.

Propõe-se que a área responsável por cada estratégia: 1) relacione o que considera como valor público de seus serviços conforme a definição apresentada no Decreto nº 9203, de

22/11/2017 (BRASIL, 2017), 2) faça pesquisa com seus usuários para obter o valor que estes percebem e o valor que desejariam receber, e 3) prospecte com potenciais usuários quais os valores que eles acham que os serviços relacionados àquele tema deveriam possuir. Acredita-se que a busca da melhoria do valor público para cada tema a partir da experiência do usuário (e dos não-usuários) aplicada aos macroprocessos seja uma importante ferramenta de inovação para a COC.

Para isso, propõe-se a criação de uma matriz para obter a avaliação (por meio de uma escala de notas a ser definida) do valor público de cada estratégia da COC, a partir de usuários reais e potenciais de seus serviços utilizando como parâmetros o valor que a COC acredita que o serviço tem, o valor percebido do serviço para as organizações públicas, o encaixe da criação de valor com os benefícios esperados pelos usuários e a criação de demandas a partir de potenciais usuários, como apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 – Exemplo de matriz de estratégia e avaliação de valor

Tema Estratégico / Macroprocessos	Estratégia adotada	Acreditado pela COC	Percebido pelos usuários	Desejado pelos usuários	Desejado não-usuários
Pesquisa, Educação e Informação Científica	Diferenciação				
Patrimônio Histórico e Cultural	Diferenciação com enfoque				
Divulgação e Popularização da Ciência	Diferenciação com enfoque				

Fonte: Elaboração própria, a partir de Osterwalder (2019) e Kim e Mauborgne (2005).

Propõe-se à COC a discussão de ferramentas adequadas para descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor de seu modelo de negócio, além de gerenciar os referenciais comparativos, as variáveis de ambiente e os relacionamentos com fornecedores e usuários nos seus macroprocessos. Sugere-se que as inovações de valor resultantes da matriz de estratégia e avaliação de valor (Tabela 12) sejam revertidas em ações cujos resultados componham um indicador e estejam presentes no BSC das instâncias de cada tema estratégico. Espera-se que os serviços oriundos de cadeias de valor das organizações públicas como a COC apresentem

melhorias contínuas em suas avaliações registradas na coluna de “valor percebido” pelos usuários dos seus produtos e serviços.

Para a etapa de planejamento da estratégia, a lacuna identificada foi a **divulgação do Plano Quadrienal sem indicadores de desempenho** para os objetivos estratégicos categorizados por tema estratégico, conforme o sistema gerencial proposto por Kaplan e Norton (2008). Embora atualmente a definição de valores a serem alcançados seja realizada no nível das metas, a partir das declarações dos próprios responsáveis, acredita-se que seria importante haver uma formulação de indicadores que utilizassem as metas declaradas como variáveis de causa e efeito e consequentemente relacionassem esses indicadores de objetivos estratégicos a indicadores das entregas para a sociedade.

Como proposição de tratamento para esta lacuna, sugere-se que a COC elabore e divulgue mapas estratégicos e BSCs específicos categorizados para algumas instâncias da COC (com exceção do CD e da Assembleia Geral) de acordo com o seu tema estratégico. É proposto que cada instância (Departamentos, Fórum de Gestão, Câmaras Técnicas, Conselho Técnico Científico e Conselho Consultivo) elabore sua declaração de missão e visão para o período da estratégia da COC e se comprometa em divulgá-la ao seu público de interesse junto com mapa estratégico e BSC próprio. Espera-se que tal iniciativa possibilite a cada instância da COC focar em suas próprias entregas e permita a orquestração orgânica com os demais atores da estrutura que suportará a estratégia da COC.

Para a etapa de alinhamento da organização as lacunas identificadas em relação ao sistema gerencial de Kaplan e Norton (2008) foram **a falta de relacionamento entre os objetivos estratégicos e as entregas para a sociedade, a ausência de mapas estratégicos para os departamentos e para a gestão, a ausência de plano de comunicação da estratégia e a ausência de mapas e scorecards pessoais** que possam motivar os colaboradores a realizar seu trabalho.

Propõe-se eliminar as primeiras lacunas com algo semelhante à etapa anterior, a elaboração e divulgação de mapas estratégicos e BSCs específicos para os departamentos da COC e para as áreas da gestão. Com isso, as relações causa-efeito ficarão explicitadas. Para os setores da área de gestão os mapas e BSCs devem ser específicos e adaptados, considerando os gestores de departamento como seus clientes, no nível mais alto da estratégia da gestão, semelhante ao recomendado pelos autores Kaplan e Norton (2008).

Entende-se que a **ausência de um plano de comunicação da estratégia** seja uma das principais lacunas identificadas nesta pesquisa. Propõe-se comunicar a estratégia formalmente

para todos os setores da COC, divulgando a participação de cada um deles no todo da estratégia e construindo um painel de bordo específico com o BSC de cada um.

Esta proposta identifica e considera que os gestores realmente precisam de novas ferramentas para que se concentrem em tomar as melhores decisões a partir de dados relevantes e confiáveis. Os gestores se assemelham a pilotos de aeronaves, precisam de painéis de instrumentos que informem a rota, condições de voo, incluindo o combustível disponível. Quanto mais ferramentas, mais moderna a aeronave e, portanto, mais segura a viagem.

Quando um projeto é registrado no Plano Anual da COC existe a possibilidade de associá-lo à estratégia. Propõe-se que o gestor faça o acompanhamento destes projetos / operações previstas no Plano Anual (PA) em seu setor e controle a execução de suas metas físicas de modo que seja possível agir em tempo adequado. Sugere-se que a atualização desses dados seja feita com periodicidade mensal.

Portanto, as reuniões utilizariam esses dados de execução de metas físicas conforme sugerido por Kaplan e Norton (2008). Propõe-se que as metas físicas relacionadas à estratégia da organização (metas do setor a objetivos do mapa estratégico) sejam apuradas utilizando uma coluna de “acompanhamento” para trazer dados e informações como itens de pauta de reuniões de análise da estratégia e que uma outra coluna “análise” receba as decisões advindas dessas discussões, que deverão constar como itens das atas dessas reuniões. Ao sugerir essa sistemática espera-se que essas duas colunas sejam a fonte de um repositório de informação e de conhecimento como recurso estratégico para a unidade, atualizando-a de forma ampliada, conforme apresentado por Valentim (2010).

Propõe-se para cada setor a mesma estruturação utilizada anteriormente para algumas instâncias da COC, com declaração de missão e visão para o período da estratégia da COC para representar o alvo que tangibilize a sua própria estratégia, com os gestores comprometendo-se a divulgá-las junto com o mapa estratégico e BSC próprios do setor. É importante que o mapa estratégico de cada setor mostre os objetivos em que o mesmo contribui para a estratégia e quais as relações causa-efeito presentes entre os níveis do seu BSC.

Conforme exibido no parágrafo anterior, propõe-se que o acompanhamento das metas do Plano Quadrienal (PQ) siga a mesma lógica do acompanhamento do Plano Anual. Controlar a execução de forma idêntica permite que a lógica proposta seja assimilada mais rapidamente. As metas do Plano Quadrienal (PQ) já foram associadas a objetivos e temas estratégicos / macroprocessos na formulação do plano. Propõe-se gerenciar pela data de entrega prevista e agir preventivamente utilizando as colunas “acompanhamento” e “análise” para gestão de

conhecimento a partir das decisões das atas das reuniões de cada nível da estratégia. As discussões em relação a cada meta devem ocorrer em um primeiro momento dentro do próprio setor e os dados e observações encaminhados previamente para a reunião de análise junto com o BSC atualizado.

Propõe-se que seja realizada a gestão da execução do planejamento estratégico de modo proativo, possibilitando o tratamento das causas e corrigindo os rumos dentro do próprio período. Planejar as operações com base em métodos disponíveis na unidade, gerenciando a força de trabalho de acordo com a necessidade (KAPLAN e NORTON, 2008).

Entende-se que a estratégia divulgada e comunicada adequadamente contribuirá para que seja criado dinamismo organizacional entre os seus colaboradores que possibilite que todas as instâncias da COC sejam adaptáveis ao ambiente e atinjam os seus propósitos (TERENTIM e GONÇALVES, 2020). E, por conseguinte, a COC tenha êxito em sua estratégia.

Sugere-se que o colaborador da força de trabalho da COC elabore um documento dividido em seções em que estejam dispostas as suas informações pessoais e profissionais, uma declaração de propósito pessoal (como missão e visão) e informações que construíram seu currículo até o momento, como formação e experiência, e as relações e redes internas e externas das quais participe.

Complementarmente a este documento, sugere-se que seja feita a associação entre o colaborador e os processos do setor ao qual está alocado, as entregas (metas físicas) que ele aparece contribuindo como responsável ou participante relacionadas ao Plano Anual (PA) e uma listagem com a possível contribuição do colaborador com as metas em que o seu setor participa ou é responsável no Plano Quadrienal (PQ). Sugere-se que tal documento seja atualizado anualmente, após cada ciclo de PA, com as mudanças de perfil, de alocação de processos, análise do desempenho das metas do ciclo anterior e as atribuições do novo ciclo.

É sugerido, em relação ao seu desempenho, que o colaborador tenha o seu próprio painel de bordo, em que estejam associadas as suas tarefas aos processos, os processos que atua às metas do PA, as metas dos seus processos aos objetivos do PQ e estes objetivos às entregas para a sociedade. Com isso, espera-se que a relação causa-efeito entre o trabalho do colaborador e os resultados seja estabelecida e que seja possível a cada um entender o seu propósito na COC, o porquê de sua alocação na estrutura vigente e como seu trabalho impacta na estratégia (KAPLAN e NORTON, 2008) e (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Com as ações descritas acima, espera-se que a contribuição do colaborador venha acompanhada de um sentimento de pertencimento e utilidade. Como as organizações refletem

as pessoas que lá trabalham, acredita-se que a criação de um ambiente saudável e colaborativo seja preponderante para o sucesso de qualquer estratégia adotada. Pessoas saudáveis, empresas saudáveis.

A utilização do feedback positivo da parte de pessoas com quem os colaboradores se relacionam e têm interesses em comum pode elevar o seu humor em questão de minutos, afastando as preocupações e restabelece a ordem em sua mente. Ao oferecer regras claras para a ação, toda meta dará significado para a vida do colaborador (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

Espera-se que os colaboradores se sintam motivados a contribuir e aprender como parte de uma equipe coesa e, conseqüentemente, usufruam de um ambiente organizacional saudável. É esperado que a proposta sugerida proporcione à força de trabalho o desenvolvimento de características inerentes aos trabalhadores do conhecimento: autonomia (ser autogerido e possuir o controle da própria vida), excelência (obter melhores habilidades e tornar-se bom em algo relevante, e propósito (fazer algo que tenha significado e seja muito maior que eles mesmos) (PINK, 2019).

A etapa de planejamento das operações teve identificadas em comparação ao sistema gerencial de Kaplan e Norton (2008) as lacunas **de inovação de valor a partir da interação com os clientes** (usuários, no caso da COC), a **falta de critérios de priorização de processos, a ausência de scorecards pessoais e o não compartilhamento de melhores práticas** para a melhoria dos processos.

Em relação à lacuna de inovação de valor, propõe-se a utilização da gestão dos processos em cada serviço da COC, a partir de abordagens “de fora para dentro” (*outside-in*), onde seja possível descrever a jornada dos usuários desde a busca pelo serviço até após o seu uso, para que seja possível avaliar como os serviços são entregues para a sociedade. Analisar os processos apenas “de dentro para fora” tem como característica principal focar na capacidade de realizar o trabalho dentro da perspectiva interna das empresas, o que isola o serviço da sua entrega para seus usuários.

Portanto, a jornada do cliente / usuário é efetivamente o processo. Inicia-se muito antes do usuário interagir com a organização e, mesmo após o serviço ser prestado as suas interações devem continuar vivas (CAPOTE, 2020).

É importante saber como é despertado o interesse do usuário por cada serviço que a COC oferece e fazer com que ele tenha uma experiência tão agradável que passe a recomendar o serviço para as suas conexões e relacionamentos pessoais e profissionais.

Espera-se obter melhores serviços da COC de acordo com as suas expectativas, necessidades e atributos de valor (KIM e MAUBORGNE, 2005) e o encaixe entre os benefícios da criação de valor da proposta da COC e os benefícios esperados pelos clientes / usuários (OSTERWALDER, 2019).

Sugere-se o estabelecimento de alguns critérios de priorização de processos de modo que sejam priorizados aqueles relacionados, preferencialmente nesta ordem, à estratégia da COC, à estratégia do setor, aos serviços para os usuários, às metas físicas de Plano Anual e aos custos advindos de falhas recorrentes, por exemplo.

A lacuna relacionada à ausência de *scorecards* pessoais pode ser suprimida com a proposição do painel de bordo do colaborador, apresentada na etapa anterior, como parte de um plano de comunicação da estratégia que a contemple até o nível da força de trabalho.

De modo semelhante, a lacuna de compartilhamento de melhores práticas também pode ser resolvida com uma solução apresentada na etapa anterior, que utilize a mesma estrutura de “acompanhamento” para observações e detalhamentos para serem levados como itens de pauta e “análise” para as resoluções e decisões registradas em ata acerca de cada assunto levado à discussão. Sugere-se a utilização de um sistema informatizado como base de conhecimento, de modo a garantir que os tratamentos, melhorias e decisões passadas possam ser rastreáveis, consultadas e até alteradas, quando necessário.

Para a etapa de monitorar e aprender foram apontadas duas lacunas no processo realizado na COC. A primeira é o acompanhamento da execução tanto do Plano Anual, quanto do Plano Quadrienal, realizados apenas ao final do respectivo período e a ausência, no caso do Plano Quadrienal, de testes de validade de estratégia. A segunda lacuna diz respeito à falta de estruturação na COC de três tipos de reuniões: análise das operações, análise da estratégia e aprendizado da estratégia, conforme sugerido por Kaplan e Norton (2008).

Sugere-se que a COC, para resolver essas lacunas de monitoramento e aprendizado, defina a estruturação de reuniões de modo semelhante a apresentada por Kaplan e Norton (2008), com a adoção de ciclos de periodicidade adequados para reagir e adaptar a organização à sua estratégia ou questionar a própria estratégia, quando necessário. Propõe-se a criação, já abordada nas proposições anteriores, de um repositório digital de reuniões que suporte a estrutura padrão de reuniões retratada na Tabela 10 (análise de operações, análise da estratégia e aprendizado da estratégia com pauta, participantes e periodicidade padrão), conforme sugerida na Figura 24, com os fluxos de entrada de itens de pauta com dados e informações de “acompanhamento” e as decisões acerca desses assuntos registradas em ata como “análise”.

Espera-se que esse repositório seja utilizado como uma base de conhecimento organizacional. Sugere-se que o desempenho das metas dos planos anual e quadrienal seja gerenciado pelo recurso sistematizado das reuniões de estratégia, conforme apresentado na Figura 25.

Figura 25- Fluxo de comunicação e informação como base de conhecimento

SETOR	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	PRAZO DE TERMINO	% CONCLUÍD	% PLANEJAD	STATUS	ACOMPANHAMENTO	ANÁLISE
ATPGE	Gestão Institucional	OO1 - Sustentabilidade Financeira	Elaborar gerenciamento integrado para as receitas orçamentárias e não orçamentárias do SAGE.	31/12/2019	100,00%	100%	●		
ATPGE	Gestão Institucional	OO3 - Governança e Planejamento	Realizar 02 (dois) mapeamentos de macroprocessos interfuncionais - Gestão por Processos	31/12/2022	50,00%	78%	●		
ATPGE	Gestão Institucional	OO3 - Governança e Planejamento	Elaborar 01 (um) plano de melhoria de resultados - Painel de Bordo	31/12/2021	100,00%	100%	●		

Fonte: Elaboração própria

A supressão da lacuna apresentada na última etapa do sistema gerencial, do processo de planejamento e gestão estratégia na COC com características de projeto, representa uma mudança de mentalidade na abordagem atual, que se encerra na conclusão da elaboração do documento de Plano Quadrienal. Ao sugerir a adoção da gestão da estratégia como um processo, seguindo o preconizado por Kaplan e Norton (2008), espera-se que as ações de gestão apoiem a estratégia da COC de modo proativo e utilizem ciclos de melhoria contínua. Caso a estratégia não seja mais a adequada, a estruturação de reuniões proposta na Figura 24 permitirá respostas ágeis em toda a estrutura. Espera-se que essa estrutura permita a COC cumprir seu papel social, executando os objetivos estratégicos presentes no Planejamento Estratégico, monitorar e aprender sobre problemas, barreiras e desafios, integrando processos e estratégia de modo sistêmico (SENGE, 2017).

A estruturação das propostas para as lacunas apontadas no objetivo específico anterior estão resumidas e apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Proposições para a COC a partir das lacunas apontadas

Fase	Lacuna	Análise
1. Desenvolver a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> a. Ausência de visão quantificada e ampliada b. Análise PESTAL c. Estratégia - 5 forças, posicionamento; Processos - Cadeia de valor, Gestão de processos, Gestão da qualidade, gestão de riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> a. A visão pode ser reformulada com valores e tempo, utilizando a estrutura dos níveis do BSC para as relações causa-efeito b. Podem ser utilizadas melhores práticas atuais como ESG e ODS para complementar a PESTAL na análise externa

	Serviços / Produtos - Oceano azul, inovação disruptiva, inovação de valor	c. Aplicável em mapa do negócio para gerenciar referenciais comparativos, variáveis de ambiente e os processos com seus fornecedores e usuários
2. Planejar a estratégia	d. Divulgação do plano estratégico com indicadores de objetivos estratégicos	d. Identificar as partes interessadas e montar mapas e BSCs para cada uma
3. Alinhar a organização	e. Entregas para a sociedade não relacionadas com os objetivos f. Ausência de mapas estratégicos para os departamentos e para a gestão g. Ausência de plano de comunicação da estratégia h. Ausência de mapas e scorecards pessoais com incentivos que motivem a força de trabalho	e. Relacionar objetivos estratégicos às entregas. f. Mapas e BSC para os departamentos e adaptados para a gestão com relação causa-efeito, gestores como clientes com acordos de nível de serviço g. Comunicar a estratégia para todos os setores. h. Incentivar nível pessoal de contribuição à estratégia com base em incentivos que gerem motivação
4. Planejar operações	i. Inovação de valor pela interação com os clientes j. Definir critérios de priorização de processos k. Scorecards pessoais l. Ausência de compartilhamento de melhores práticas	i. Utilizar foco no usuário para criar valor j. Priorizar processos em cada setor k. Usar scorecards pessoais onde for adequado l. Criar repositório de melhores práticas em grupos de ferramentas colaborativas
5. Monitorar e aprender	m. Plano anual e quadrienal com reporte de execução com metas físicas apenas no final do período e sem teste de validade de estratégia n. Falta de reuniões estruturadas	m. Definir ciclos adequados para reagir e adaptar a organização à sua estratégia ou questionar a própria estratégia n. Propor repositório digital de reuniões de estratégia com pauta, participantes e periodicidade padrão
6. Testar e adaptar	o. Planejamento e gestão como um projeto	o. Propor a gestão da estratégia como um processo contínuo

Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Norton (2008)

Cumpra-se, com o exposto neste capítulo, o objetivo específico de “Propor ações que possibilitem a melhoria da gestão estratégica na COC por meio de integração e alinhamento organizacional” e, como consequência da consecução dos objetivos específicos, o objetivo principal deste trabalho, uma proposta de melhoria para a Gestão Estratégica da COC.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A COC foi constituída em 1986 com uma estrutura organizacional enxuta com os objetivos de recuperar a memória e a pesquisa histórica da Fiocruz e da saúde no Brasil, preservar documentação em saúde, valorizar o patrimônio histórico e artístico e desenvolver atividades de animação cultural, de acordo com os termos utilizados naquela época.

Trinta e cinco anos depois, a COC é, atualmente, o Centro de pesquisa e documentação dedicado à história, à memória e à preservação do patrimônio da Fiocruz. Seus objetivos iniciais continuam ainda presentes e relevantes, com a devida atualização de alguns termos, e sua estrutura organizacional hoje comporta mais de 400 colaboradores sob vínculos de trabalho considerados efetivos, distribuídos em três grupos: servidores (em torno de 40%), terceirizados (aproximadamente 20%) e bolsistas (mais ou menos 40%).

O tema principal deste trabalho é a Gestão da Estratégia e o mesmo teve como objetivo elaborar uma proposta de melhoria da Gestão Estratégica utilizada atualmente na COC, com base em características do *Balanced Scorecard* (BSC): liderança executiva, consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle.

O ambiente organizacional atual é caracterizado por ser bastante dinâmico, de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (V.U.C.A.), o que requer da gestão das empresas a capacidade de agir ativamente e de modo alinhado em toda a sua estrutura na prevenção e adaptação às mudanças.

Kaplan e Norton (2000) apresentaram dados de pesquisas em que apenas 10% das organizações efetivamente executam as estratégias planejadas e um número irrisório (5%) dos colaboradores afirmaram entendê-las. A estratégia prescrita para a realidade do momento de elaboração não pode estar dissociada da realidade que a organização efetivamente enfrenta, a estratégia deve ser gerenciada para estar alinhada ao novo cenário real. Os autores então concluíram que a estratégia não seria o principal problema, e sim a má gestão da sua execução. Essa conclusão indicou o foco dos dois primeiros objetivos específicos abordados neste trabalho: “Analisar as etapas do processo de elaboração e gestão da estratégia na perspectiva do Plano Quadrienal da COC” e “Analisar e apontar as lacunas entre o processo de Gestão da Estratégia na COC e um sistema gerencial (elaborado pelos próprios Kaplan e Norton), que fizesse a integração entre o planejamento e a execução estratégica”.

O terceiro objetivo específico: “Propor ações que possibilitem a melhoria da gestão

estratégica na COC por meio de integração e alinhamento organizacional”, buscou utilizar de forma sequencial os resultados dos dois objetivos anteriores para apresentar propostas para a COC aderentes ao sistema gerencial para a integração do planejamento estratégico e execução operacional e utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para motivar e impulsionar o desempenho organizacional.

As dificuldades que se apresentaram para o cumprimento do objetivo geral do trabalho podem ser mitigadas pela transformação da sistemática proposta nesta solução em um produto habilitado por sistemas de informação, que integre os dados em origens diversas, incluindo planilhas armazenadas em nuvem, e recrie os mapas e BSCs em uma camada de inteligência de negócio, com habilitações específicas para cada perfil de usuário.

Para trabalhos futuros, uma nova proposta poderá classificar cada ator e instância da COC como um perfil, compreender cada necessidade, suas dores, expectativas e seus processos. Painéis pessoais, gerenciais e organizacionais deverão ser elaborados a fim de organizar o acesso dos componentes de cada perfil às informações, reduzir a complexidade da tarefa e priorizar tempo para a análise dos dados e soluções das questões de estratégia.

Acredita-se ser possível estruturar uma proposta de sistema de gestão para a COC que envolva diversas ações em uma proposta de solução para as cinco áreas principais da gestão, com suas respectivas características:

- Planejamento e Gestão Estratégica: alcançar resultados, oferecer programas e projetos alinhados;
- Gestão de Processos (BPM): melhorar serviços, ter como referência o foco do cliente e gestão por processos;
- Gestão de Pessoas: satisfazer expectativas da força de trabalho, gerir capital humano, gerir a mudança, motivar, valorizar e incentivar;
- Gestão e Sustentabilidade Financeira: otimizar e reutilizar recursos; descartar de modo sustentável;
- Gestão de Tecnologias da Informação: integrar sistemas e práticas, automatizar rotinas.

Outras sugestões de ações para implementação podem ser acopladas ao novo sistema e serem desenvolvidas em um momento posterior, como:

- Mapa de Negócio para a unidade que represente o ambiente e gerencie a estratégia com base nas 5 forças de Porter;
- Sistema incremental de melhoria de processos, com avaliação dos seguintes fatores de sucesso para a aplicação da melhoria: desempenho, impacto, resultado e sustentação.
 - Projeto de comunicação da estratégia organizacional personalizada, para possibilitar a gestão da pontuação da avaliação de gratificação de desempenho;
 - Mapa de contexto para gestão dos relacionamentos internos que formam a cadeia de valor;
 - Planejamento anual para cada setor com uso de multiplicadores internos e apresentação dos responsáveis pelas entregas;
 - Projeto "Qual é o meu legado?" para a conscientização da importância de cada colaborador para a unidade, reconhecimento do esforço com agradecimento em uma galeria;
 - Mapeamento do conhecimento por processos e identificar se são aplicáveis aos processos utilizados em outros setores;
 - Substituir a avaliação dos fatores mínimos da Avaliação de Desempenho Individual para atividades de participação e colaboração como mentoria, explicitação de conhecimento de processo e envio de sugestões em geral.

Geralmente, os colaboradores executam suas funções a partir da estrutura a que foram alocados. Ao ingressarem em um novo local de trabalho recebem informações sobre a equipe e o tipo de atividade que é realizada naquele setor, sabem “o que” vão fazer. Já as suas avaliações de desempenho são realizadas com base em “como” executam as tarefas que lhes foram demandadas.

Apenas uma pequena parte desses colaboradores consegue apontar dentre as tarefas recebidas aquelas que são importantes para a estratégia da estrutura organizacional a que estão vinculados, o que faz com que estes tenham a noção do “porquê” executam as tarefas demandadas. Esses sabem que seu desempenho individual está relacionado com o desempenho da organização, enquanto uma grande parte não conhece as consequências do seu trabalho.

Csikszentmihalyi (2020) estabelece a relação mútua entre as metas e o empenho exigido.

As metas justificam o esforço inicial, porém, no final foi o esforço que justificou a meta. Se a COC ou qualquer organização desenvolver estratégias positivas como coragem, resiliência, perseverança e enfrentamento transformacional em seus colaboradores, a maioria dos eventos negativos pode ser neutralizada e até possivelmente usada como desafios evolutivos.

Segundo o autor, as pessoas que acham a sua vida significativa em geral têm uma meta suficientemente desafiadora que consome as suas energias, um objetivo capaz de alcançar um propósito. Propósito, resolução e harmonia unificam a vida, transformando-a em uma experiência de *flow* consistente. Os colaboradores atuais precisarão adaptar suas forças para além dos limites de suas individualidades. O propósito dará a direção, mas não tornará mais fácil alcançar as metas.

Na maioria das vezes, o gestor é o colaborador que teve sua trajetória direcionada para além da execução das tarefas. Ele gerencia os recursos necessários para a consecução das tarefas e, inclusive, participa da elaboração delas. O gestor precisa criar condições para que os colaboradores desenvolvam seu trabalho da melhor forma possível.

Normalmente, o gestor convive com a rotina orientada a resolver problemas, muitas vezes de modo reativo, encontra dificuldade para priorizar os objetivos e processos sob sua responsabilidade e possui ferramentas para a tomada de decisão que são insuficientes para exercerem o controle e liderança relacionados à sua função.

Colaboradores e gestores são complementares para uma organização. Precisam de um modelo com base em significados explícitos e que proporcionem confiança mútua. É possível sintonizar funcionalidades que possam ser alinhadas aos demais recursos da organização para a realização de uma estratégia. Entenderem “para que” existe a estrutura e o seu propósito.

Faz-se necessário neste trabalho dar a devida importância à informação e comunicação estratégica. O *Balanced Scorecard* quantifica a estratégia em informação gráfica que impulsiona o desempenho, enquanto o processo de “acompanhamento” e “análise” sistematizado nas reuniões, se for bem executado possibilitará o desenvolvimento de um recurso estratégico para a organização.

O aprendizado adquirido no processo de “problema – análise – plano de ação” das reuniões de Análise da Operação e Análise da Estratégia deve ser utilizado para as reuniões de Aprendizado da Estratégia, conforme a estruturação anteriormente apresentada na Figura 24, formando um processo contínuo (e evolutivo) de estratégia.

A contribuição de cada colaborador e instância da estrutura deve ser compreendida e divulgada. É preciso entender o risco do não cumprimento dessa contribuição e associá-lo à sua respectiva gravidade. Uma falha pessoal representa um dano muito menor do que uma falha no alcance de uma meta anual. Já esta é potencialmente inferior ao dano de uma estratégia não alcançada.

O fio que liga o operacional à estratégia é uma linha tênue que precisa ser alimentada por informação qualificada. O colaborador deve possuir e contribuir com as competências requeridas por um setor para executar determinados processos ou operações refletidos em projetos e metas de curto e médio prazo, atendendo a objetivos estratégicos ou organizacionais relacionados à teses institucionais por meio de entregas relevantes para a sociedade, gerenciadas a partir da visão de quem usa os serviços, garantindo a sustentabilidade e existência das organizações públicas pelo cumprimento de sua visão nos eixos em que atuem.

As atividades internas devem ser convergentes e integradas pela demanda e fazer parte da estratégia. Tendo atingido a sensação de pertencer a um sistema mais amplo, o colaborador percebe o desafio de discernir os limites do potencial pessoal, se autorrealizando e experimentando novas situações com diferentes habilidades, ideias e disciplinas. Ao descobrir que não consegue fazer tudo sozinho, a meta individual se funde com outra, de um sistema mais amplo, criando uma espiral de complexidade ascendente. A estratégia deve funcionar como um ecossistema formado por atividades internas convergentes em que as metas (cumpridas ou não cumpridas) têm impactos relacionados ao respectivo nível de importância no ecossistema, apresentado na Figura 26.

Figura 26 - Arquitetura do ecossistema de Gestão Estratégica da COC

	Risco	Nível	Método	Descrição
Fiocruz - Indicadores Globais				
CI + CD Fiocruz	Estratégico	Estado	Visão Fiocruz	Estratégia Fiocruz
CI + CD Fiocruz + CD Unidade	Estratégico		Eixos Fiocruz	Alinhamento COC e Fiocruz
CI + CD Unidade	Estratégico		Visão unidade	Estratégia COC
Entregas para a sociedade - indicadores de serviços - Globais e Intermediários				
		Sociedade	Acesso ao serviço	Procura
BSC + Gov.br	Muito Alto		Entrega cidadão / usuário	Seleciona opções
BSC + Gov.br	Muito Alto		Serviços ao cidadão	Decide
				É recebido / aceita
				Utiliza
				Contribui para melhoria
				Se mantém interessado
				Recomenda
				Indicadores Global e Intermediários
				Entregas para a Sociedade (BSC)
Plano Quadrienal - Atendimento Teses Fiocruz e Monitoramento do Plano Quadrienal				
BSC + Sage	Alto	Estratégia	Tese Fiocruz	Atendimento às Teses Fiocruz com base nos Objetivos Estratégicos e Organizacionais
BSC + Sage	Alto		Objetivo Estratégico	Desempenho do Objetivo Estratégico com base nas metas de PQ - Perspectiva Processos Internos (BSC)
BSC + Sage	Alto		Objetivo Organizacional	Objetivo Organizacional com base nas metas de PQ - Perspectiva Aprendizado e Crescimento (BSC)
Projetos x Processos x Setores x Pessoas - Plano Anual + Avaliação de Desempenho Individual (ADI)				
Sintonia 3 - Eficiência				
			Projetos	
BSC + Sage + Excel	Médio	Tática	Metas - Plano Quadrienal	Metas do PQ do setor para o ano e projeto associado
Sage + Excel	Médio		Metas - Plano Anual	Metas do setor para o ano, de qual projeto, qual processo associado e quem executa (ADI)
Sage + Excel	Médio		Projetos - Plano Anual	Projetos do setor para o ano, processo associado e quem executa
Processos e Setores				
Manual + Excel	Baixo	Operacional	Processos e operações	Quem executa o processo
Manual da organização	Baixo		Competências Setor	O que o setor deve fazer
Pessoas				
Teams, Rede Fiocruz, LinkedIn	Muito Baixo	Individual	Habilidades Colaborador	Carreira e experiência - comunidades e relacionamentos
Catálogo de pessoas Fiocruz	Muito Baixo		Colaborador	Nome, email, telefone - propósito
Sintonia 2 - Capacidade				
Sintonia 1 - Autoestima				

Fonte: Elaboração própria

Entender que o sucesso, o bem-estar e o desempenho adequado de cada colaborador estão conectados aos mesmos fatores de sucesso dos demais atores e instâncias pode fazer com que as forças que construirão um panorama melhor tenham origem no próprio ecossistema. A utilização da criatividade e da inovação como ativo certamente elevará o limite invisível do sucesso de cada um e gerará crescimento ilimitado para a toda a cadeia em que a organização está inserida.

Ao destacar a importância das atividades de conhecimento, pode-se dinamizá-lo em vez de engessá-lo. As buscas às seguintes ações de conhecimento nortearam a elaboração da solução proposta: pensamento sistêmico, posicionamento estratégico sólido com antecipação de movimentos, adaptação às mudanças internas e externas, desempenho futuro e não reativo, solução padronizada e compreensível com alinhamento entre os níveis, criação e fomento de ambiente colaborativo entre redes e pessoas, possibilidade de identificar e localizar os especialistas, comunicação dos resultados, aumento da aprendizagem organizacional (inclusive aprendendo com as falhas), inovação constante a partir dos requisitos e necessidades dos usuários, aumento de alcance com a conquista de novos usuários e, por último, e ainda mais importante pela característica da COC, criação e preservação da memória da gestão organizacional.

A complexidade dos requisitos apresentados nos parágrafos anteriores nos traz alguns motivos que reforçam a relevância, amplitude e pertinência do tema gestão estratégica para a COC e para a Fiocruz e por si só não esgotam todo o arcabouço de análise. Considera-se que esses requisitos, se atendidos, ampliarão exponencialmente o conhecimento institucional.

Há a necessidade de compartilhamento de informações, novas redes, novas ideias, identificação de novas dores de cada colaborador ou instância, principalmente sobre a definição de perfis a serem objetos de outras pesquisas específicas. A replicação da solução proposta para a COC é possível de ser feita para outras unidades da Fiocruz e outras organizações públicas com estruturação semelhante, adequando-se as particularidades de cada uma delas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- APPELO, J. Como Mudar o Mundo: Gestão de Mudanças 3.0. 2012.
- BASE LEGISLAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9203&ano=2017&ato=f10ATVU1UeZpWT9c4>>. Acesso em: 17 jun. 2020.
- BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL - Fiocruz 2018 (edição 2019). , [s.d.]. Disponível em: <https://intranet.fiocruz.br/ger_arquivo/arquivos/7fa86.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2020
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execução a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRASIL. Site do Ministério da Saúde. Disponível em: <<https://antigo.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>>. Acesso em: 12 maio. 2020
- CAPOTE, G. Business Experience Design - A Jornada do Cliente. Rio de Janeiro: edição do autor, 2020.
- CASA DE OSWALDO CRUZ. Portal COC. Disponível em: <<http://coc.fiocruz.br/index.php/pt/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 22 maio. 2020.
- CHAGNON, R. P. Os caminhos da estratégia na Fiocruz: uma avaliação do sistema de planejamento e suas interfaces com uma unidade de produção de insumos estratégicos em saúde Farmanguinhos. [Dissertação do Mestrado Profissional de Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier : Campus, 2016.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. Guia de Integridade Pública, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>>. Acesso em: 22 maio. 2020
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3. ed. Penso, 2010.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
- FREEDMAN, L. Estratégia: uma história. 1. Ed. Oxford Up, 2013.
- ENAP. Apostila do Curso de Planejamento Estratégico - Módulo 5 – O *Balanced Scorecard*, Brasília, 2016.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Relatório Final - VIII Congresso Interno da Fiocruz - A Fiocruz e o futuro do SUS e da Democracia, [2018]. Disponível em: <<https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Relat%C3%B3rio%20Final%20-%20VIII%20Congresso%20Interno%20da%20Fiocruz%20-%20A%20Fiocruz%20e%20o%20futuro%20do%20SUS%20e%20da%20Democracia.pdf>>

20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>. Acesso em: 13 maio. 2020

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

GADELHA, C. A. G. (ED.). Dinâmica do Sistema Produtivo da Saúde: inovação e complexo econômico-industrial, A - Livraria Virtual da Editora Fiocruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A execução premium a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier: Editora Campus, 2005.

MANUAL DA ORGANIZAÇÃO DA COC. , [s.d.]. Disponível em: <http://www.coc.fiocruz.br/images/stories/PDFs/_Manual_org_alt2019.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2020

MANUAL_DE_METODOLOGIA_CIENTIFICA_-_Prof_Maxwell.pdf. , [s.d.]. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados. Edição: 4 ed. [s.l.] Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.

OSTERWALDER, A. et al. Value proposition design. Alta Books, 2019.

PINK, D. Motivação 3.0 - Drive. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2015 -2018. , [s.d.]. Disponível em: <<http://www.coc.fiocruz.br/images/PDF/pq-coc-2015-2018.pdf>>. Acesso em: 20 maio. 2020

PLANO QUADRIENAL DA CASA DE OSWALDO CRUZ: 2019 -2022. , [s.d.]. Disponível em: <http://www.coc.fiocruz.br/images/PDF/PQ_2019_2022-site.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2020

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro (RJ): Ed. Campus, 1990.

PORTER, M. E. Competição estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIVERA, F. Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. Planejamento e gestão em saúde: conceitos, história e propostas. 2012.

RODRIGUES, V. Líder Ágil, Liderança Vuca: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. São Paulo: edição da autora, 2018.

SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, socialismo e democracia. São Paulo: Unesp Digital, 2017, Edição do Kindle.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 34. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

SINEK, S. Comece pelo porquê. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. (org.) Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre (RS): Bookman, 2005.