UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ASSOCIAÇÃO GOIANA

LEANDRO BARBOSA DA SILVA

GOIÂNIA
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AUTOR: LEANDRO BARBOSA DA SILVA

AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ASSOCIAÇÃO GOIANA

Projeto de pesquisa apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.

Orientador Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.

GOIÂNIA
2013

FACE Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
sibi Sistema de Bibliotecas UFG
UFG
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 41 | 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG

1. Identificação do material bibliográfico monografia:
[ ] Graduação [ ] Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Leandro Barbosa da Silva
E-mail:	leandrobarbosa88@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	[x] Sim [ ] Não
Título:	AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA ASSOCIAÇÃO GOIANA
Palavras-chave:	Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico. Organizações Sociais.
Título em outra língua:	Evaluation of Strategic Planning for a Social Organization: A Case Study of an Association of Goiás
Palavras-chave em outra língua:	Planning. Strategy. Strategic Planning. Social Organizations.
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	19/07/13
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) Não
Permitir modificações em sua obra?
( ) Sim
( ) Sim, contando que outros compartilhem pela mesma licença.
(x) Não
A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data Goiânia 26/07/2013

Leandro Barbosa da Silva

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Leandro Barbosa da Silva.
Título: Avaliação do planejamento estratégico de uma Organização Social: Estudo de Caso de uma Associação Goiana.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 18/07/2013, pela banca examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi
Membro

Prof. Msc. Giovani Erhardt
Membro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

S586a

Silva, Leandro Barbosa da.
Avaliação do planejamento estratégico de uma organização social [manuscrito] : estudo de caso de uma associação goiana / Leandro Barbosa da Silva. - 2013.
60 f. : il., figs., qds.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.
Inclui lista de abreviaturas, figuras e quadros.

1. Planejamento estratégico. 2. Organização social de saúde – Planejamento estratégico. I. Título.

CDU: 658.5:614.21

Meus sinceros agradecimentos aos que estiveram ao meu lado antes e durante a realização deste projeto e que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão do mesmo.

“O único lugar que o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”
Albert Einstein

RESUMO

A busca incessante pelo aprimoramento na gestão das organizações gerou, ao longo dos anos, diversos modelos e processos administrativos. Dentre esses modelos o Planejamento Estratégico posiciona-se como um dos mais conhecidos e consolidados. O propósito principal deste projeto é avaliar esse processo aplicado em uma Organização Social. Diante da importância e relevância do Planejamento Estratégico para os resultados de uma empresa, esse projeto buscou acompanhar como foi sua elaboração, a contribuição dos participantes, compreender se o resultado desse processo foi aplicado nas rotinas de trabalho da organização, entre outros fatores. A Organização Social escolhida para o estudo de caso foi a Associação Goiana de Integralização e Reabilitação (AGIR). Essa organização foi pioneira no estado de Goiás como Organização Social de Saúde (OSS), sendo concebida para gerir o Centro de Reabilitação e Readaptação Doutor Henrique Santillo (CRER), localizado na cidade de Goiânia. Como metodologia, a pesquisa fez uso de um questionário aplicado aos funcionários da (AGIR) e duas entrevistas realizadas com dois Administradores. Para melhor embasamento do projeto foi utilizada ainda a análise documental. Após todas as informações coletadas os dados foram analisados de formas individuais e coletivamente, comparando seus resultados. Os resultados encontrados demonstram que a elaboração do Planejamento Estratégico na (AGIR) não cumpriu o prazo estipulado, embora um dos princípios de uma Organização Social seja dar celeridade à gestão. Durante a realização do mesmo foram constatados, através dos dados coletados, a ocorrência de erros pertinentes apresentados por diversos autores presentes no Referencial Teórico.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico. Organizações Sociais.

ABSTRACT

The unceasing pursuit for improvement in the management of organizations has generated many administrative models and processes over the years. Among these models the Strategic Planning is positioned as one of the best known and consolidated. The main purpose of this project is to evaluate this process applied to a Social Organization. Given the importance and relevance of Strategic Planning for the results of a company, this project sought to follow its preparation and the contribution of the participants to understand if the results of this process were applied to the work routines of the organization, among other factors. The Social Organization chosen for the case study was Associação Goiana de Integralização e Reabilitação (AGIR). This organization pioneered the state as Social Health Organization, was made to manage the Centro de Reabilitação e Readaptação Doutor Henrique Santillo (CRER), in the city of Goiânia. As a methodology tools, the research made use of a questionnaire given to AGIR'S employees and two interviews with two administrators. To support the project better, it was also used document analysis. After all information collected data were analyzed collectively and individually, comparing their results later. The results demonstrate that the elaboration of the Strategic Planning at (AGIR) has not fulfilled the stipulated time, although one of the principles of Social Organization is to expedite the management. During the research it was verified through the data collected, the occurrence of relevant errors presented by various authors in Theoretical Referential.

Keywords: Planning. Strategy. Strategic Planning. Social Organizations.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIAÇÕES....8
LISTA DE FIGURAS....9
LISTA DE QUADROS....10
1 INTRODUÇÃO....11
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA....11
1.2 OBJETIVOS....12
1.2.1 Objetivo Geral....12
1.2.2 Objetivos Específicos....13
1.3 JUSTIFICATIVA....13
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO....14
2 REFERENCIAL TEÓRICO....15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL....15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....18
2.2.1 Planejamento....18
2.2.2 Estratégia....19
2.2.3 Tipos de Planejamento....22
2.2.4 Caracterização do Planejamento Estratégico....23
2.2.5 Balanced Scorecard....27
2.2.6 Críticas ao Planejamento Estratégico....28
3 METODOLOGIA....31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA....31
3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS....31
3.3 POPULAÇÃO/ AMOSTRA /LÓCUS DA PESQUISA....32
3.4 PROCEDIMENTOS....34
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS....35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO....36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO....36
4.2 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....37
4.2.1 Obtenção de Informação sobre o Planejamento Estratégico....37
4.2.2 Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico....41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS....45
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO....49
REFERÊNCIAS....50
APÊNDICES....54
ANEXOS....58

LISTA DE ABREVIAÇÕES

AGIR	Associação Goiana de Integralização e Reabilitação
BSC	*Balanced Scorecard*
CRER	Centro de Reabilitação e Readaptação Doutor Henrique Santillo
EPA	Estratégia para AGIR
IRM	Instituto de Readaptação de Montreal
OS	Organização Social
OSS	Organização Social de Saúde
OVG	Organização das Voluntárias de Goiás
POP	Procedimento Operacional Padrão
SES/GO	Secretaria de Estado da Saúde de Goiás
SPSS	Software for Predictive Analytics
SUS	Sistema Único de Saúde
UTI	Unidade de Tratamento Intensivo

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica 28
Figura 02 – Quantidade dos entrevistados via questionário 33
Figura 03 – Conhecimento do planejamento 38
Figura 04 – Participação do treinamento 39
Figura 05 – Tempo de serviço na função 40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Quantidade dos entrevistados via questionário 32
Quadro 02 – Meio de conhecimento do planejamento..... 41
Quadro 03 – Falhas do Planejamento Estratégico..... 44
Quadro 04 – Objetivos Específicos..... 47

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações sociais surgiram com a reforma do Estado espelhada em outros países (GUIMARÃES *et al.*, 2004). Essa reforma ocorreu segundo Carneiro Jr. e Elias (2006), a partir do ano de 1995 e possuía como principal objetivo a descentralização do serviço público brasileiro.

Houve então a consolidação das atividades de coordenação e regulação, e transferência de algumas atividades de execução para as Organizações Sociais.

De acordo com Carneiro Jr. e Elias (2006) a delegação da prestação de serviços para entidades sem fins lucrativos ocorreu na década de 90, quando foi introduzida a elaboração de um novo arranjo para o aparelho estatal vigente. Esse arranjo estabeleceu a alteração de administração burocrática para administração gerencial. A delegação de poder para as Organizações Sociais são oficializadas através de um contrato de gestão entre as partes, que no caso abordado traz consigo diversas metas acordadas previamente (ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, 2013).

Segundo Silveira et al. (2012) a máquina estatal é incapaz de atender às demandas sociais em serviços como a saúde. A administração direta de algumas entidades impossibilita a implantação de projetos e retarda as transformações organizacionais.

Em acordo com isso, Sano e Abrucio (2008) defendem que o sistema público de saúde sem as Organizações Sociais é caracterizado como engessado, demasiadamente burocrático e precário.

Com a modernização da administração, diversos processos administrativos foram postos a prova por diferentes gestores nos mais variados modelos organizacionais. O planejamento estratégico, devidamente aplicado, tem se revelado determinante para o bom desempenho organizacional (TAVARES, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na década de 1970, o planejamento estratégico foi encontrado em grande parte das publicações acadêmicas, artigos e matérias na imprensa de negócios. Em razão disto este

período corresponde à década do planejamento estratégico. Desde então, esse processo moderno e progressivo, passou a ter maior participação nas atividades dos gerentes responsáveis (TAVARES, 2000).

A ausência do planejamento estratégico em uma organização pode originar diversos agravantes, como a inércia da empresa diante de variáveis do ambiente, descompasso com o mercado, tomada de decisão defasada, entre outros. (BULGACOV *et al.*, 2012)

Organizações que não utilizam o Planejamento Estratégico possuem uma maior exposição aos riscos presentes no mercado e às turbulências advindas do quadro econômico, político e social. Fatores estes que muitas vezes podem ser previstos e evitados com a aplicação correta deste processo administrativo (TAVARES, 1991).

O planejamento estratégico é utilizado em diversas organizações, inclusive na organização em estudo, que se trata de uma Organização Social de saúde. Carneiro Jr. e Elias (2006) caracterizam as organizações sociais de saúde como uma opção para gerir instituições públicas de saúde com maior flexibilidade, principalmente, na área de compras de insumos, processos seletivos de novos colaboradores, melhor gestão financeira com controle dos recursos e com uma gestão que otimiza a qualidade do serviço prestado, enfocando o cliente e atingindo bons resultados.

Este trabalho propõe o estudo da Organização Social Associação Goiana de Integralização e Reabilitação, visando analisar as seguintes questões: O atual Planejamento Estratégico está atingindo seus objetivos? O quadro de colaboradores está praticando as ações propostas pelo Planejamento Estratégico? Este importante processo administrativo está sendo praticado nesta organização realmente com fins gerenciais ou apenas para adequação a normas estabelecidas no Contrato de Gestão nº. 123/2011?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho acadêmico possui como objetivo geral avaliar o planejamento

estratégico empregado na Organização Social de Saúde Associação Goiana de Integralização e Reabilitação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Compreender o processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico 2013-2017.
- Identificar as ferramentas estratégicas utilizadas pelo corpo administrativo da AGIR.
- Avaliar se os funcionários da instituição possuem conhecimento do Planejamento Estratégico.
- Verificar se as ferramentas estão sendo corretamente empregadas e seus resultados alcançados nas rotinas de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O modelo de gestão de organizações públicas através de entidades privadas, as chamadas Organizações Sociais, é um processo recente no Brasil. Segundo Guimarães et al. (2004), a criação dessas entidades ocorreu no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 1999. Este modelo de gestão tem como objetivo agilizar uma série de processos considerados lentos e demasiadamente burocráticos em organizações com a administração pública, tornando-o assim mais dinâmico, além de gerar uma melhor gestão de recursos, entre outros.

Segundo Porter (1986) o planejamento estratégico demanda grande admiração dos gestores, visto que foi constatado que este processo traz consigo benefícios significativos às organizações. Sendo assim, o estudo do planejamento estratégico em Organizações Sociais é de grande valia para alunos, profissionais relacionados à área em estudo, para o corpo administrativo da AGIR e de outras

Organizações Sociais.

A realização deste trabalho visa estudar a aplicação do Planejamento Estratégico em uma Organização Social. Este modelo de organização não tem apresentado muito interesse dos estudiosos se comparado a outros modelos, já consolidados. Este trabalho visa contribuir para os estudos focados nas Organizações Sociais, possibilitando aos seus leitores uma melhor compreensão sobre o planejamento estratégico aplicado a estas organizações.

Com o estudo das Organizações Sociais este trabalho pretende ainda consolidar este modelo de gestão, disponibilizando à sociedade conhecimento para formação de opinião, propiciando um crescimento na abrangência deste tipo de gestão, que tornou o serviço de saúde mais humanitário (COSTA et al., 2010).

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

O presente trabalho está composto por Referencial Teórico, onde inicialmente foi realizada a caracterização de uma Organização Social contendo sua origem, função e regulamentação. Posteriormente o Planejamento Estratégico foi desmembrado em seis tópicos. O primeiro deles foi o Planejamento, no qual foram abordados seus conceitos e dimensões, no próximo tópico foram apresentados os conceitos de estratégia juntamente com suas vantagens e desvantagens.

Foi discorrido também sobre os tipos de planejamento no tópico seguinte. Posteriormente foi realizada uma caracterização do planejamento estratégico. No tópico seguinte a ferramenta *Balanced Scorecard,* utilizada na organização em estudo, foi abordada. E por fim, o último tópico apresentou críticas ao planejamento estratégico.

Após o Referencial Teórico foi agregado ao presente trabalho a Metodologia, que é composta pela Caracterização da Pesquisa, o Método de Coleta de Dados utilizados no trabalho, a definição de alguns pontos como População/Amostra/Lócus da Pesquisa, os Procedimentos e o Tratamento dos Dados Coletados.

E por fim são apresentadas as Limitações do Estudo inerentes à realização do trabalho e as Referências que integraram este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo foi realizado o embasamento teórico do trabalho, contextualizando a teoria de tópicos que irão auxiliar no tratamento dos dados obtidos.

Para isso, inicialmente foi realizada a caracterização de uma Organização Social, que é a qualificação que a entidade AGIR, responsável por administrar o CRER, possui. Incluindo nesta caracterização pontos relevantes como a razão de sua existência, qual a finalidade que essas entidades possuem, quais seus meios regulamentares e quais leis federais e estaduais as regem.

Posteriormente foi abordado o tópico de Planejamento Estratégico, sendo que foi necessário o desmembramento de partes importantes que o integram, como o Planejamento, Estratégia e os Tipos de Planejamento. Após esse desmembramento foi realizada a Caracterização do Planejamento Estratégico, enfatizando melhor o nível estratégico de planejamento.

Logo depois foi exposta a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard,* que é atualmente utilizada como forma de auxiliar o quadro de funcionários na gestão da (AGIR).

E por fim, foram apresentadas algumas críticas realizadas por diversos autores ao Planejamento Estratégico, buscando alguma relação entre as mesmas e o cenário estudado.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

As Organizações Sociais são entidades integrantes da proposta de reforma do Estado. De acordo com Jr. e Elias (2006) esse movimento se iniciou a partir da década de 1970, foi espelhado em países capitalistas e era composto por ideais neoliberais.

Ainda segundo os autores, a partir da década de 90 surgiu uma nova corrente que se posicionava a favor das entidades não estatais na colaboração para o desenvolvimento social. Esta corrente também é favorável à regulação tanto por parte pública quanto privada na produção de bens e serviços destas entidades. O Estado deve acompanhar o incentivo e coordenar as parcerias entre os setores público e privado.

De acordo com Ibañez et al. (2001), as experiências com entidades privadas gerindo instituições públicas objetivavam gerar uma maior flexibilidade gerencial com relação a algumas atividades. Entre essas atividades estão a aquisição de insumos, a gestão de recursos humanos de um forma mais dinâmica, a otimização da gestão financeira das instituições e por fim o foco em bons resultados satisfazendo assim os usuários dos serviços prestados.

Segundo Guimarães et al. (2004) o projeto de reforma estatal colaborou para evitar que a administração pública brasileira trilhasse o mesmo rumo da administração de alguns países latino-americanos. Neles foi empregado um sistema político de alta ineficiência, sem ferramentas que colaborassem para a transparência e honestidade nos processos, demasiada burocracia e uso indevido de recursos públicos.

Em documento oficial o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado conceitua que:

> Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. (MARE, 1998)

Guimarães et al. (2004, p. 1643) define que “as organizações sociais são representadas por pessoas jurídicas de direito privado e constituídas sob a forma de associação, fundação ou sociedade civil sem fins lucrativos [...]”. Esta organização, através de um contrato de gestão firmado com o Poder Público, passa a exercer uma atividade pública, utilizando para isto a estrutura cedida pelo Estado como instalações prediais, equipamentos, bens e administrando os serviços prestados à população.

O contrato de gestão supracitado é abordado por Ibañez et al. (2001) como uma forma diferenciada de gerenciamento. Neste documento são preconizados tópicos relevantes, como a aplicação de penalidades em alguns casos de não cumprimento do contrato, a apresentação dos resultados da Organização Social e a transparência nos processos financeiros.

Segundo o MARE (1998) o contrato de gestão é um instrumento que possui a função de regulamentar a relação entre o Poder Público e as entidades estatais ou não estatais. Estão entre as suas principais finalidades:

- Aborda o foco que a instituição deve assumir, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.
- Apresentar um meio comparativo entre o desempenho apresentado pela entidade e o desempenho desejado.
- Apresentar as responsabilidades cabíveis a cada nível da organização.
- Viabilizar meios de controle sobre a entidade, sendo analisados os seus resultados, comparando-a a outras entidades semelhantes.

O contrato de gestão segundo (ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, 2013) é contemplado na Seção III da Lei Nº 9.637, de 15 de maio de 1998 que:

> dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. (BRASIL, Lei 9.637/98, de 15 de maio de 1998)

Ditterich et al. (2012, p. 617) discorre que os contratos de gestão são: “instrumentos de implantação de uma administração por objetivos e busca inexorável por resultados no setor público, visando a qualidade de serviços e a eficiência das organizações”.

No estado de Goiás segundo (CRER, 2013), a Lei nº. 15.503, de 28 de dezembro de 2005, qualifica as Organizações Sociais. Esta lei “Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais estaduais e dá outras providências” (BRASIL, Lei 15.503/05, de 28 de dezembro de 2005).

De acordo com Sano e Abrúcio (2008, p. 78) o modelo de gestão via organização social se mostrou bem-sucedido no Brasil, devido principalmente a três fatores:

> Primeiro, com a flexibilização administrativa, que favorece um melhor gerenciamento. Segundo, com o mecanismo do contrato de gestão, que aumenta a capacidade de planejar e executar por meio de metas capazes de serem avaliadas. Por fim, com o êxito do modelo de repasse a entes públicos não estatais, que só deu certo em São Paulo, porque foi constituído um núcleo burocrático estratégico na Secretaria de Estado da Saúde, capaz de regular, monitorar, avaliar e, eventualmente, alterar o rumo do processo de contratualização.

O estudo das organizações merece maior atenção dos estudiosos. Diversos exemplos expressam que após a transferência da administração direta para este modelo de gestão ocorreu uma melhoria no serviço prestado, resultado de uma melhor gestão. (COSTA et al., 2010).

Após o estudo das Organizações Sociais ficou evidenciado que são organizações que sofrem um maior controle de sua gestão, sendo os seus processos acompanhados minunciosamente por órgãos reguladores e pela população. Além disso, em sua maioria os artigos encontrados defenderam o uso de organizações sociais, principalmente na área de saúde, a qual através de cenários comparativos se mostrou mais eficaz após a adoção deste modelo de gestão.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Planejamento

Segundo Oliveira (2004) o processo de conceituar a função que o planejamento exerce e determinar o seu alcance na organização é uma tarefa com certo nível de complexidade devido a sua natureza. O processo de planejamento é um processo contínuo com análise de objetivos projetados para o futuro e definição de ações para alcançar os mesmos.

Tavares (1991, p. 68) conceitua o planejamento como um “conjunto previamente ordenado de ações para alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros e procedimentos de avaliação”.

De acordo com Steiner (apud OLIVEIRA, 2004) é possível pontuar as cinco seguintes dimensões do planejamento: a primeira se refere ao assunto em estudo, podendo ser finanças, marketing, recursos humanos, produção entre outros; a segunda é composta pelos elementos presentes no planejamento, como objetivos, estratégias, programas, orçamentos, normas, etc.; a terceira dimensão se refere ao tempo, ou seja, ao prazo do planejamento, podendo ser de longo, médio ou curto prazo; a quarta dimensão se refere às unidades organizacionais, onde é realizada a elaboração do julgamento, classificando de diversas formas o planejamento, como planejamento corporativo, de grupos funcionais, de departamentos de produtos, entre outros; e por fim, Steiner apresenta a quinta dimensão, que faz menção a características que podem ter o planejamento, entre elas estão: simplicidade ou complexidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, etc.

Oliveira (2004, p. 35) então conceitua planejamento como:

> um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

2.2.2 Estratégia

A conceituação de estratégia não ocorre de forma simples e enxuta. São diversas correntes contribuindo para a formulação de seu conceito, cada qual com uma perspectiva diferente.

Segundo Ansoff (1977) a ausência de uma estratégia em uma empresa acarreta diversos impactos negativos, entre eles a não existência de regras para contribuir na busca de novas oportunidades, sejam elas externas ou internas. Ansoff (1977) defende também que a carência de estratégia torna a empresa passiva e sem direção em seus processos.

A estratégia então é responsável por traçar a direção que uma organização deve seguir para atingir seus objetivos e está essencialmente relacionada ao

ambiente que ocupa. Através desta relação serão estabelecidas as ações para maximizar os resultados (OLIVEIRA, 2001).

Sun Tzu (2001) também confere à estratégia sua devida importância, considerando-a elemento essencial para a vitória nos campos de batalha, graças a uma série de processos, entre eles o estudo do seu inimigo, interpretado no campo empresarial como o concorrente.

Já Costa (2004) exemplifica de forma simples e eficaz o conceito de estratégia. Se um carro cai em um buraco em seu trajeto diário e sofre uma série de danos, a primeira ação a ser tomada é retirar o veículo e logo em seguida consertá-lo. Mas para evitar que este fato se repita, seja com esse ou outros veículos, é necessário uma série de providências, podendo ser a alteração de rota, a manutenção da via, treinamento dos motoristas, entre outras. Essas providências são consideradas as estratégias.

Ainda de acordo com Costa (2004) as estratégias são resolutivas para os mais diversos problemas em uma organização, sejam eles comerciais, administrativos ou rotineiros. As estratégias são medidas preventivas que evitam os problemas, os erros e as falhas voltem a acontecer no futuro.

Já para Oliveira (2001) estratégia possui vínculo direto com a empregabilidade dos recursos como a mão-de-obra, as tecnologias acessíveis, o capital disponível e a estrutura, para evitar diversos problemas futuros. Além de identificar oportunidades atraentes para a empresa com a análise do ambiente interno.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30), apresentam as seguintes definições de estratégia e para cada vantagem e desvantagem:

1 “A estratégia fixa a direção”.

Vantagem: a estratégia é a principal responsável por nortear a organização para um bom desempenho em seu ambiente.

Desvantagem: nem sempre apenas seguir a direção definida pela estratégia é o melhor a se fazer, sendo que, nos outros caminhos pode existir uma série de riscos que não devem ser ignorados.

2 “A estratégia concentra o esforço”.

Vantagem: a estratégia orienta a organização, em qual direção ela deve se esforçar pra chegar. Se esse esforço fosse disperso entre os participantes da organização, seria empenhada uma série de forças, cada qual apontando uma direção, gerando uma desordem.

Desvantagem: a adoção da centralização do esforço na estratégia abre mão de uma visão periférica do ambiente, dificultando novas possibilidades.

3 “A estratégia define a organização”.

Vantagem: através da estratégia as pessoas podem diferenciar a organização das demais, podendo facilmente distingui-la.

Desvantagem: fazer o uso do excesso de exatidão nessa definição pode tornar a definição muito simples, abrindo mão da rica complexidade presente no sistema.

4 “A estratégia favorece a coerência”.

Vantagem: a estratégia reduz a imprecisão e coordena a organização. A estratégia é uma facilitadora da ação, realizando isso através de uma estrutura explicativa simplificada.

Desvantagem: a coerência vai de encontro à criatividade, a incoerência favorece a criação de combinações resultando em feitos inéditos. As estratégias, assim como as teorias, não são fidedignas à realidade, elas são reproduções da realidade, podendo assim apresentar informações distorcidas.

Para Oliveira (2001) a utilização de uma estratégia não significa automaticamente o sucesso para uma empresa. Possuir uma alta direção capacitada pode ter o mesmo nível de importância que uma estratégia. Segundo o mesmo, uma estratégia bem empregada pode trazer excelentes resultados para uma organização com a eficiência nivelada em média.

2.2.3 Tipos de Planejamento

Oliveira (2001) discorre sobre a existência de três tipos de planejamento, sendo eles o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional:

- Planejamento estratégico: é um processo gerencial que busca o melhor resultado da organização com seu ambiente. Sua elaboração é de responsabilidade da alta direção de uma organização, denominado de nível estratégico, e possui um longo prazo para o alcance dos objetivos propostos.
- Planejamento tático: possui o foco em uma determinada área da organização, visando melhorias nos resultados. Sua elaboração é de responsabilidade do nível tático, inferior ao nível estratégico, e possui um curto prazo de tempo para alcance dos objetivos. Característica desse tipo de planejamento é a otimização dos recursos já existentes.
- Planejamento operacional: neste tipo de planejamento apenas é formalizada as ações definidas no planejamento tático. Essa formulação pode ser realizada por meio de documentos escritos. É necessário que esses documentos informem os recursos que serão empregados, os procedimentos, os objetivos esperados com o planejamento e definam a responsabilidade de cada um neste processo.

De acordo com Oliveira (2004) a diferenciação entre os níveis de planejamento estratégico e tático possui maior dificuldade. A diferença entre eles está na dimensão temporal, pois o prazo do planejamento estratégico é mais extenso que o do planejamento tático. Isto ocorre pelo fato de o planejamento estratégico necessitar da participação da alta direção da organização e resulta na definição dos objetivos a partir da análise dos produtos e serviços.

Oliveira (2004) defende ainda que o planejamento estratégico não pode ser confundido com planejamento de longo prazo. O planejamento de longo prazo, diferentemente do planejamento estratégico, não incentiva o diálogo da alta direção para elaboração dos objetivos organizacionais, não esclarece todos os conceitos base, apenas realiza uma projeção das condições passadas e distingue a responsabilidade de planejar e executar.

Segundo Tavares (1991) o planejamento estratégico aponta quais os tipos de necessidades que ao final do processo devem estar atendidas. Já o planejamento a longo prazo trabalha com um período de tempo pré-defino, quantificando a sua produção neste período.

2.2.4 Caracterização do Planejamento Estratégico

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o crescente número de publicações sobre o planejamento estratégico na década de 1970 foi responsável por construir uma posição de respeito para esse processo entre os gestores da época. Esses gestores passaram a enxergar esse processo como necessário para o sucesso organizacional e a dedicarem mais tempo de suas rotinas para implantação do mesmo.

O planejamento estratégico é definido por Maximiano (2006, p. 333) como:

> [...] o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Segundo Oliveira (2004, p. 47) o planejamento estratégico é:

> o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Confirmando a linha de raciocínio de Oliveira, Tavares (1991, p. 68) conceitua o planejamento estratégico como: “o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”.

O planejamento estratégico geralmente é elaborado pela alta direção de uma organização, e através deste processo a empresa busca de acordo com Oliveira (2004):

- Descobrir e aproveitar melhor os seus **pontos fortes.** Os pontos fortes são variáveis que diferem positivamente a organização das outras, possuindo assim uma vantagem operacional.
- Descobrir e acabar ou gerir ou seus **pontos fracos.** Os pontos fracos são variáveis que deixam a organização em uma posição de desvantagem operacional.
- Encontrar e fazer uso de **oportunidades** presentes no ambiente. As oportunidades são forças incontroláveis presentes no ambiente, e se a organização possuir o conhecimento dessa força e empregá-la de maneira adequada, ela provavelmente se tornará tornar um agente de favorecimento da ação estratégica.
- Ter conhecimento e impedir ameaças **externas**. As ameaças externas, segundo o autor, são forças que criam empecilhos no fluxo de uma ação estratégica. O quanto antes a organização ter conhecimento dessas forças mais facilmente conseguirá evitá-las.
- Possuir um completo plano de trabalho, contendo as premissas do processo, se as projeções da empresa poderão ser alcançadas, quais caminhos a empresa deve seguir, o melhor destino para os recursos e a especificação das responsabilidades na organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem diversos modelos de planejamento estratégico, sendo a maioria semelhante aos outros. São compostos basicamente pelo uso da análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), traduzida para o português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Posteriormente ocorre uma divisão em etapas articuladas, com foco na fixação de objetivos, elaboração de orçamentos e planos operacionais.

Já para Tavares (1991) o planejamento estratégico deve se adequar à organização em que está sendo implementado, podendo ser alterado por uma série de motivos, como o porte da empresa, a cultura organizacional, entre outros. Geralmente as etapas de um planejamento seguem uma sequência padrão, definida por Tavares da seguinte forma:

- Definição da Missão

Nesta etapa o gestor deve questionar o motivo da existência da organização, em quais pontos ela pode beneficiar e se a organização é capaz de suportar às pressões e utilizar das oportunidades do ambiente externo.

Segundo Costa (2004, p. 36) a formulação da missão da organização deve responder a uma série de perguntas, como: “Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?”.

Costa (2004) defende ainda que a missão deve ser compartilhada em todos os setores da organização, pois comumente os colaboradores das organizações não conseguem explicar o motivo da existência do seu local de trabalho.

- Análise do Ambiente Externo

Tavares (1991) divide esta análise em dois tópicos. Sendo a análise macro ambiental: todo o estudo das variáveis que de alguma forma, possam interferir na organização. E análise dos públicos, que consiste no levantamento de instituições, organizações ou grupamentos sociais que possam interferir na organização.

Nesta etapa são analisadas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente da organização, cabendo à organização aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças o quanto possível. O autor ainda destaca alguns pontos que são considerados a análise do ambiente externo, como os concorrentes, os órgãos governamentais, o mercado internacional, os aspectos políticos, entre outros (OLIVEIRA, 2004).

- Análise do Ambiente Interno

Na etapa de análise do ambiente interno a análise é voltada para dentro da organização, estabelecendo os pontos fortes e fracos com o confronto dos dados levantados com os dados coletados no ambiente externo, levando em conta também o relacionamento almejado com o público (TAVARES, 1991).

- Elaboração de Filosofias e Políticas

Segundo Tavares (1991) a elaboração filosófica significa deixar explícitos os valores e crenças que ela faz uso, ou que pretende colocar em uso nas próximas

oportunidades. Já a elaboração de políticas é composta por selecionar as regras e normas de áreas funcionais da organização e torná-las mais dinâmicas, se adaptando a diferentes ações estratégicas.

- Definição de Objetivos

Segundo Oliveira (2004) objetivo “é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.”

Tavares (1991) define que esta etapa consiste em explicitar os objetivos, ou seja, quais objetivos ela deseja atingir em um determinado prazo. Isto é realizado com base nas análises externas e internas e nas filosofias e políticas.

- Seleção de Estratégias

Esta etapa depende diretamente da definição dos objetivos, com base nessa definição será escolhida a estratégia que apresentar as melhores combinações entre as variáveis: tempo, custo, recurso e risco (TAVARES, 1991).

- Formulação de Metas e Ações Setoriais

Consiste no desmembramento dos objetivos em metas e da estratégia em ações táticas. Isso delegando a responsabilidade para as devidas áreas da organização (TAVARES, 1991).

- Elaboração do Orçamento

De acordo Tavares (1991) esta etapa consiste em empregar os recursos financeiros da melhor forma possível para viabilizar o alcance dos objetivos, das metas e a execução das ações preconizadas.

- Definição de Parâmetros de Avaliação

Consiste em analisar se a estratégia empregada está realmente sendo efetiva, realizando esta através de indicadores de desempenho.

- Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades

Nesta etapa são especificadas as funções e responsabilidades de cada setor da organização durante a implementação do planejamento. (TAVARES, 1991)

- Implantação

A última etapa do planejamento estratégico consiste em colocar todas as etapas, consecutivamente, em prática (TAVARES, 1991).

Após a realização da pesquisa teórica acima, notamos que de forma geral o planejamento estratégico, apesar do longo tempo de sua existência e das diversas correntes de estudos, possui pouca divergência entre os principais autores.

2.2.5 Balanced Scorecard

Uma ferramenta gerencial que auxilia o Planejamento Estratégico e foi amplamente utilizada durante a elaboração do Planejamento Estratégico da organização em estudo é o *Balanced Scorecard* (BSC), que surgiu como um medidor de desempenho organizacional superior aos já existentes embasados apenas em dados financeiros, que já se mostravam obsoletos. Kaplan e Norton (1997, p. VIII) definiram *o Balanced Scorecard* como:

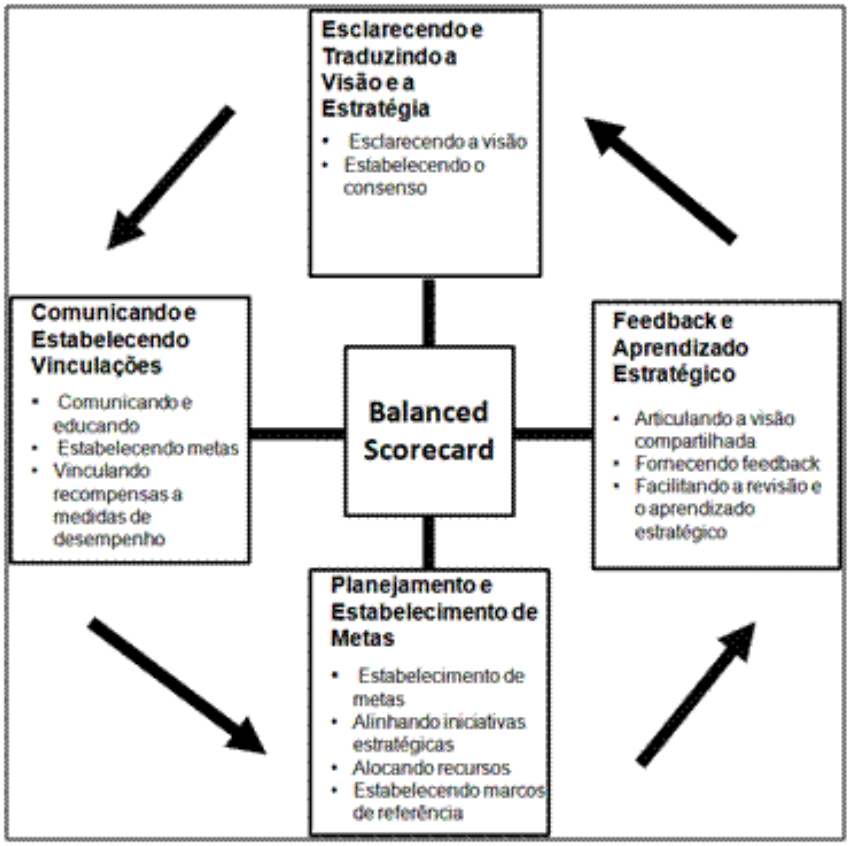
> chamamos de "*Balanced Scorecard*", organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado, O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrências (lagging) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Para Oliva e Borba (2004) a metodologia do *Balanced Scorecard* possui como objetivo gerar através da missão e estratégia de uma organização indicadores que serão a base do Sistema de Administração do Desempenho. Sendo que esses indicadores apresentarão objetivos financeiros aliados a outros objetivos também importantes para o desempenho futuro da empresa.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* não ignora as medidas financeiras tradicionais, ele vai além dessas medidas. Os autores caracterizam que levar em conta apenas as medidas financeiras é característica de uma era industrial, na qual não era recorrente um planejamento de longo prazo. Questões como relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, investimento em inovação e tecnologia eram deixados de lado.

Esses autores ainda abordam que o *Balanced Scorecard* trabalha individualmente as unidades de negócios, podendo o gestor saber qual o valor que cada unidade gera ao seu cliente. Defendem ainda que todos os funcionários de uma organização, independentemente do nível estratégico que compõe, devem ter conhecimento do impacto financeiro que suas ações e decisões resultarão.

Figura 01 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12).

2.2.6 Críticas ao Planejamento Estratégico

Assim como o Planejamento Estratégico resultou em diversas publicações favoráveis principalmente na década de 1970, diversos autores foram críticos a essa corrente de pensamento. Segundo Loasby (1967) a palavra Planejamento estava sendo exaustivamente utilizada de forma muito generalizada, o que o estava tornando algo mais emotivo que funcional.

Aaron Wildavsky (1973) defende que o Planejamento se tornou algo ilusório, pois estava presente em diversos campos de estudo, adotando diversas direções, e

ao mesmo tempo não era encontrado em lugar algum, impossibilitando o discernimento de uma forma para o mesmo.

Realizando críticas mais pesadas ao Planejamento Estratégico Micklethwait e Wooldridge (1998), listam uma série de motivos para o não funcionamento adequado do Planejamento Estratégico. Segundo eles as empresas atualmente mudaram o foco do futuro, para tirar o melhor resultado de seus processos no presente, adotando disciplinas como a reengenharia.

Ainda de acordo com o mesmo autor existem dois grandes entraves para o Planejamento Estratégico, sendo:

- Dificuldades práticas: o Planejamento Estratégico nunca esteve conectado ao pensamento estratégico, acabou se tornando algo a ser realizado anualmente nas organizações onde os departamentos disputam recursos que vão ser distribuídos com base nas diretrizes ali definidas. O planejamento tornou-se então um jogo de números.
- Impossibilidade teórica: a estatística utilizada em forma de relatórios muitas vezes não é confiável como acreditam cegamente os planejadores, podendo a coleta sofrer influência de fatores pessoais dos responsáveis pela realização da mesma. O autor defende ainda que ocorre a segregação do pensamento e ação. O processo de elaboração do Planejamento Estratégico geralmente é realizado por um pequeno grupo que não possui o conhecimento adequado das necessidades reais da organização, enquanto os trabalhadores não possuem voz ativa durante este processo. Sendo que o ideal para empresas voltadas para o aprendizado é envolver todo o corpo de colaboradores em projetos como esse.

Já Mintzberg (2004) entende que existe uma série de falácias a respeito do Planejamento Estratégico, dividindo-as em três principais e, ao final, o autor aborda a grande falácia do Planejamento:

- A Falácia da predeterminação: é recorrente a predeterminação estar presente no processo de planejamento estratégico, sendo por exigência de prazos pré-estipulados para a criação de estratégias ou a determinação de estratégias que fazem uso de uma organização estabilizada que assume um papel submisso para viabilizar o uso de programação.

- A Falácia do desligamento: neste tópico é dito que talvez o planejamento estratégico formal tenha sido responsável por criar ou agravar o distanciamento dos responsáveis pela elaboração do Planejamento Estratégico das rotinas de trabalho, o chamado desligamento. Alguns consultores já chegaram a aconselhar aos envolvidos no processo de planejamento o distanciamento das rotinas de trabalho da organização, deixando a cargo dos subordinados essa função. Cabendo ao grupo seleto que compunha a alta direção realizar com base em um cronograma a elaboração das estratégias que a organização deverá seguir no futuro.
- A Falácia da formalização: as estratégias são na realidade desenvolvidas na informalidade do dia-a-dia via processos confusos, sendo que os sistemas formais de planejamento são elaborados posteriormente às aplicações das estratégias, realizando esses sistemas funções apenas como controle e avaliação do planejamento estratégico. Os sistemas foram imprescindíveis para a otimização na realização de tarefas repetitivas, com estruturas bem definidas, como as presentes em fábricas ou até mesmo em escritórios, mas não foram de grande ajuda para captar informações para colaborar com o planejamento.

E por fim, Mintzberg (2004, p. 256) fala a respeito da grande falácia da escola de planejamento:

> Assim como análise não é síntese, planejamento estratégico não é formação de estratégia. A análise pode preceder e apoiar a síntese, definindo as partes que podem ser combinadas em todos. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. No entanto, a análise não pode substituir a síntese. Nenhuma elaboração jamais fará com que os procedimentos formais possam prever descontinuidades, informar gerentes desligados de suas operações, criar novas estratégias. Em última análise, a expressão “planejamento estratégico” demonstrou uma contradição.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2003) o método de pesquisa como um todo é caracterizado por apresentar uma abordagem ampla, atingindo um nível elevado de abstração. A pesquisa a ser realizada neste trabalho utiliza como método o estudo de caso.

Segundo Fachin (2006) o estudo de caso é caracterizado como um método intensivo, que possui foco no entendimento geral do assunto abordado. Este método é direcionado pela compreensão total dos fatores do caso em estudo, sendo que pode ser abordado um ou diversos elementos no estudo de caso.

De acordo com Fachin (2006, p. 45) o estudo de caso possui como principal função “a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e que geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”.

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003) as técnicas de pesquisa servem uma ciência e a utilização dessas técnicas auxilia no alcance dos propósitos.

Este trabalho é classificado como um método qualitativo e quantitativo, sendo que a caracterização qualitativa corresponde primeiramente às entrevistas que serão realizadas com dois administradores integrantes do quadro de funcionários da organização em estudo. O primeiro deles é o Administrador Darlan Dias Santana, que exerce o cargo de supervisor de almoxarifado. O segundo é o Administrador Régis Ferreira, que integra o setor de Assessoria de Planejamento da AGIR e foi o principal responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico CRER 2013/2017.

A técnica de coleta de dados via entrevista está entre as escolhidas para este trabalho, pois segundo Gil (1991), ela possui uma maior flexibilidade dependendo da sua caracterização. O modelo escolhido para a entrevista deste trabalho foi a entrevista parcialmente estruturada. Os roteiros destas entrevistas encontram-se na seção de apêndice.

Além das entrevistas foi realizada a análise documental que segundo Bardin (2001) são ações que auxiliam em uma representação diferente do documento original.

A caracterização quantitativa corresponde à aplicação de questionário, definido por Marconi e Lakatos (2003, p. 222) como “uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. Os questionários encontram-se na seção de apêndice.

3.3 POPULAÇÃO / AMOSTRA / LÓCUS DA PESQUISA

A população a ser abordada neste trabalho corresponde ao quadro de colaboradores da AGIR, que atualmente é composto por 1200 membros (CRER, 2013).

Devido ao grande número de colaboradores foi realizada uma amostragem no quantitativo de 119 colaboradores ou, aproximadamente, 10%. Essa amostragem foi probabilística, que segundo Marconi e Lakatos (2003), os indivíduos pesquisados são escolhidos de forma aleatória. Segue abaixo quadro com os quantitativos de funcionários que contribuíram para esse trabalho preenchendo o questionário.

Quadro 01 – Quantidade dos entrevistados via questionário

Função	Frequência	Percentual
Agente Administrativo	35	29,4%
Almoxarife	18	15,1%
Recepcionista	18	15,1%
Vigilante	10	8,4%
Fisioterapeuta	10	8,4%

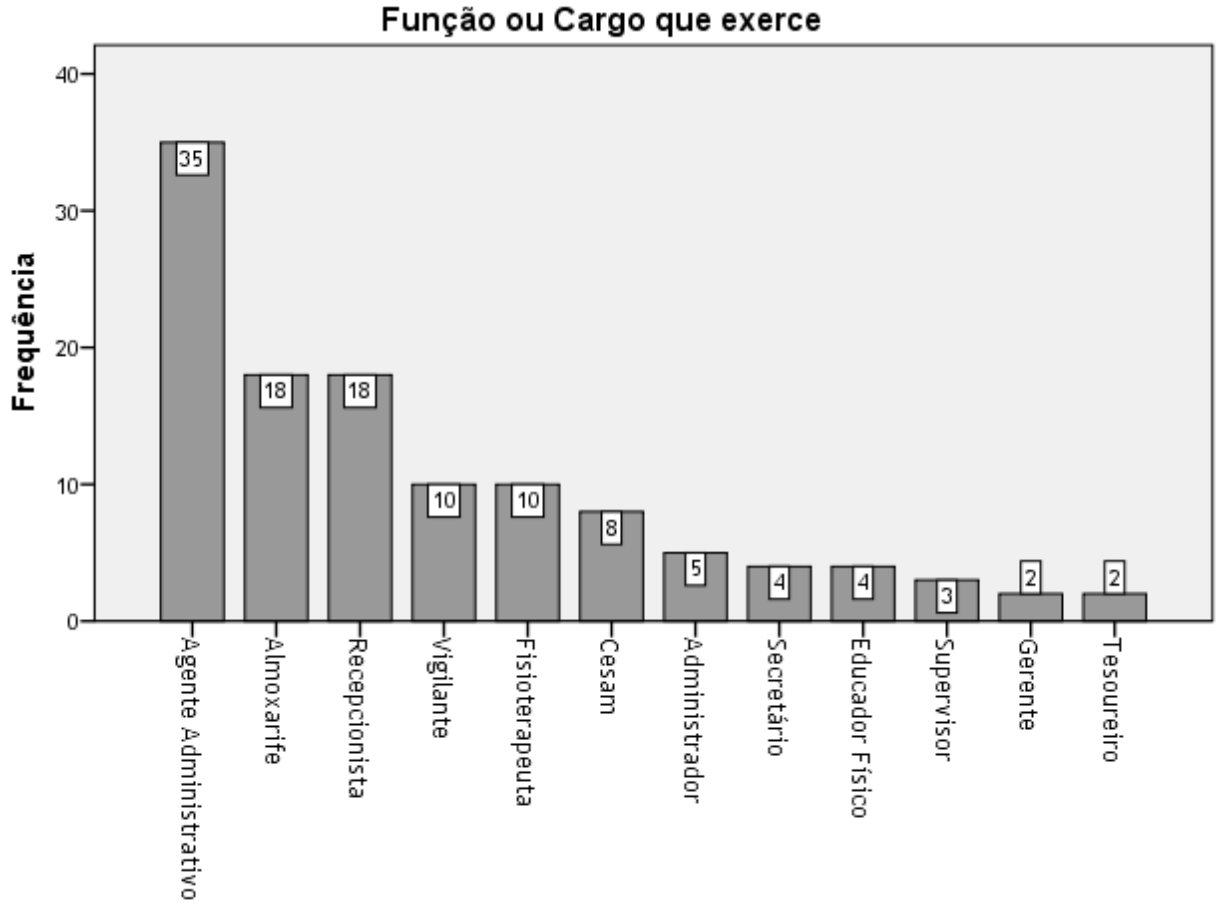
[continuação quadro 01]

Cesam	8	6,7%
Administrador	5	4,2%
Secretário	4	3,4%
Educador Físico	4	3,4%
Supervisor	3	2,5%
Gerente	2	1,7%
Tesoureiro	2	1,7%
Total	119	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Segue abaixo a Figura 02 para melhor visualização dos cargos dos entrevistados via questionário:

Figura 02 – Quantidade dos entrevistados via questionário.



Fonte: Dados da pesquisa

A aplicação dos questionários foi realizada nas dependências do Hospital CRER, administrado pela AGIR, localizado no Setor Negrão de Lima da cidade de

Goiânia. No mesmo local foram realizadas também as entrevistas com ambos os administradores anteriormente citados.

3.4 PROCEDIMENTOS

Para a aplicação da ferramenta de análise documental ser devidamente aplicada foram acessados e analisados diversos documentos disponíveis no sítio do Hospital CRER, visto que a Organização Social (AGIR) publica sistematicamente os resultados de sua gestão em seu portal na internet.

Entre estes documentos estão o contrato de gestão juntamente com seu aditivo, relatórios de atividades desde o ano de 2002, demonstrativos contábeis, os contratos firmados para a prestação de serviços ou fornecimento de produtos, os regulamentos para contratação de bens e serviços e de contratação de pessoal, entre outros (CRER, 2013).

Além dos documentos disponíveis na internet, foram solicitados outros não disponíveis ao público, alguns destes presentes na intranet da empresa, porém muitos destes documentos foram disponibilizados pelo setor de planejamento da (AGIR).

Para as etapas seguintes desse trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre Planejamento Estratégico em meios como revistas, artigos e livros, utilizando o conhecimento presente nestes meios para a realização dos questionários e entrevistas feitos aos colaboradores.

Em relação aos questionários, os mesmos foram impressos em folhas de tamanho A4 no quantitativo de três unidades, sendo que estes foram aplicados como pré-teste, visando reduzir qualquer dúvida no momento do preenchimento destes. Essa importante etapa contribuiu para pequenas, mas importantes alterações, como melhoria no *layout* e o acréscimo de orientações. Após a realização dessas melhorias foram impressos os questionários finais, no quantitativo de 120 unidades, com perguntas fechadas e ligadas ao planejamento estratégico da organização.

Segundo Andrade (2006) o questionário deve ser aplicado sem a presença do pesquisador e este, ao entrega-lo, não deve realizar explicações sobre as perguntas.

Sendo assim, após a impressão dos referidos questionários e anteriormente à entrega dos mesmos nos diversos departamentos do CRER, foi realizada uma pequena introdução do objetivo do trabalho. Além disso, foram dispostas informações no cabeçalho e logo após as questões do questionário para auxiliar no preenchimento do mesmo. Após a entrega do questionário foi concedido ao participante um prazo de 20 minutos para preenchimento do mesmo, sem a presença do pesquisador.

Após o término do prazo estipulado o questionário foi recolhido e armazenado para posterior análise dos dados.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Com todos os dados disponíveis foi necessário manejá-los para que os mesmos contribuíssem da forma desejada para esse trabalho.

Para isso as informações relevantes coletadas nos documentos analisados foram classificadas e divididas de acordo com as etapas do Planejamento Estratégico, visando assim, com o conjunto dessas informações alocadas na sua respectiva fase do planejamento, uma compreensão detalhada do mesmo.

As informações obtidas através das entrevistas realizadas foram analisadas e organizadas de acordo com os objetivos do trabalho.

Já para as informações coletadas via questionário, os dados foram transferidos para o software SPSS *(software for predictive analytics), o* que possibilitou a realização da tabulação, gerando assim informações instantâneas, como percentuais, médias, gráficos, entre outras.

Por diversas vezes as informações coletadas pelas diferentes técnicas foram confrontadas, minimizando assim a margem de erro na análise das informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo serão trabalhados os dados coletados durante a pesquisa, sendo realizadas algumas comparações entre os dados coletados nos questionários, os dados resultantes das duas entrevistas realizadas, a análise dos documentos e os conceitos abordados na fundamentação teórica. Sendo assim uma análise comparativa entre estas informações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A entidade estudada possui personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos e toda a receita obtida é reinvestida em sua atividade, nomeada Associação Goiana de Integralização e Reabilitação (AGIR). Essa entidade foi pioneira no processo de implantação de uma Organização Social no Estado de Goiás, e foi criada com o objetivo de viabilizar o projeto do Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo. Possui como atividade principal o atendimento hospitalar. (CRER, 2013).

Esse projeto buscava oferecer aos seus clientes, em especial às pessoas com algum tipo de deficiência física e/ou auditiva, um atendimento médico de qualidade e direcionado aos casos especiais de cada paciente, visto que na época do início desse projeto, setembro de 2002, esse tipo de serviço possuía uma grande demanda, pois a cidade de Goiânia não possuía um hospital com estrutura para o atendimento dos pacientes. Esses pacientes eram obrigados a buscar atendimento em outras cidades, como no Hospital Sarah, em Brasília (CRER, 2013).

O CRER surgiu através de uma parceria firmada entre o Governo do Estado de Goiás, a Organização das Voluntárias de Goiás (OVG) e a Secretaria de Estado da Saúde de Goiás espelhados no Instituto de Readaptação de Montreal (IRM), localizado no Canadá, que funcionou como um modelo a ser seguido pelos gestores do CRER.

As atividades do hospital CRER foram iniciadas em setembro de 2002, gerido pela AGIR, classificada como uma Organização Social de Saúde (OSS).

Através da gestão realizada pela AGIR até o presente momento, foi possível a realização de uma série de ampliações na planta física do CRER. Como a ocorrida no ano de 2011 que alterou a área do hospital de 8.823,02 m² para então a área atual de 27.089,97 m², melhorando os serviços prestados, com a implantação de 20 leitos de UTI (Unidade de Tratamento Intensivo), serviço que não constava entre os oferecidos à população.

Ocorreu ainda um acréscimo no número de atendimentos, visto que, com a realização das alterações físicas no hospital os leitos de internação passaram no ano de 2011 de 62 unidades para 133 unidades e ocorreu a construção de cinco ginásios de terapias, entre outras. (CRER, 2013).

Para o ano de 2013 está prevista a inauguração da 2ª etapa de expansão do Hospital CRER, que será realizada em uma área com 5.798,29m², possuindo dois pavimentos que totalizarão 2.905,72m² de área construída.

O ambiente do hospital foi previamente planejamento visando atender seus clientes altamente segmentados, sendo adotadas no projeto arquitetônico cores que harmonizam o ambiente, a utilização de espaços amplos com acessos para pacientes cadeirantes, e um belo projeto de paisagismo, entre outros.

4.2 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Conhecimento do Planejamento Estratégico

No início das entrevistas realizadas com os Administradores Darlan Dias Santana e Régis Ferreira, foi questionado a respeito do Planejamento Estratégico anterior ao 2013/2017. Os entrevistados apresentaram respostas divergentes, sendo que o Administrador Darlan Dias Santana mostrou falta de conhecimento a respeito do planejamento anterior e que não trabalhou com seus indicadores.

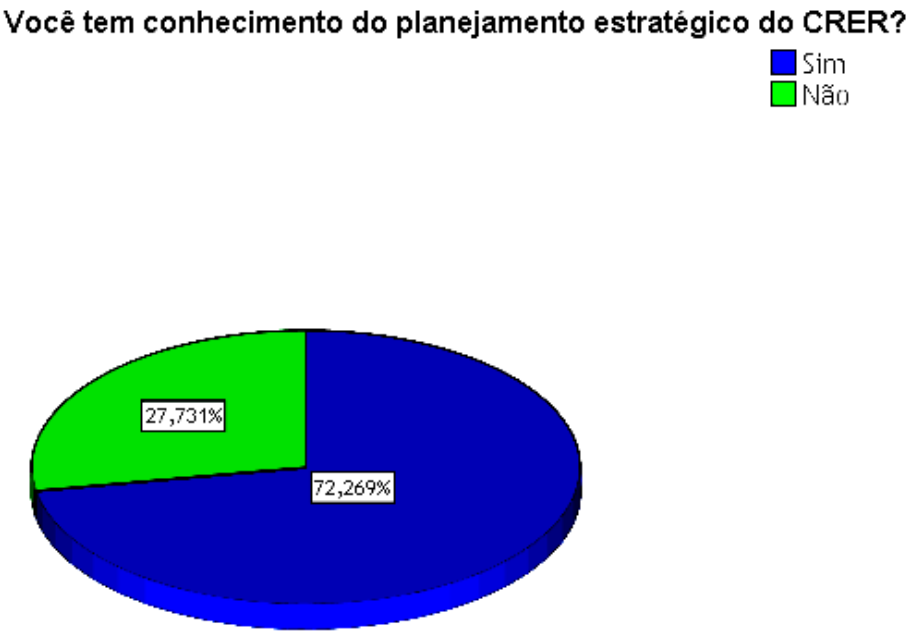
Já o Administrador Régis Ferreira afirmou que houve a concepção desse Planejamento Estratégico, nomeado “Projeto CrerSer”, porém após o desenho do mapa estratégico e antes do desenvolvimento das ações houve o abandono do

processo. Segundo relatado pelo mesmo não houve uma pessoa capacitada para conduzir esse projeto, e também os tópicos aproveitados do mesmo para o Planejamento Estratégico 2013/2017 foram a missão, visão e principalmente o mapa estratégico.

Ainda segundo o entrevistado o mapa estratégico funcionou como referência, pois o mesmo é exigido pela ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e contribuiu para o resgate de alguns aspectos presentes no mesmo.

Uma das perguntas iniciais do questionário indagou se os funcionários da (AGIR) têm conhecimento do Planejamento Estratégico CRER 2013/2017. O resultado apresentado foi o seguinte:

Figura 03 – Conhecimento do planejamento.

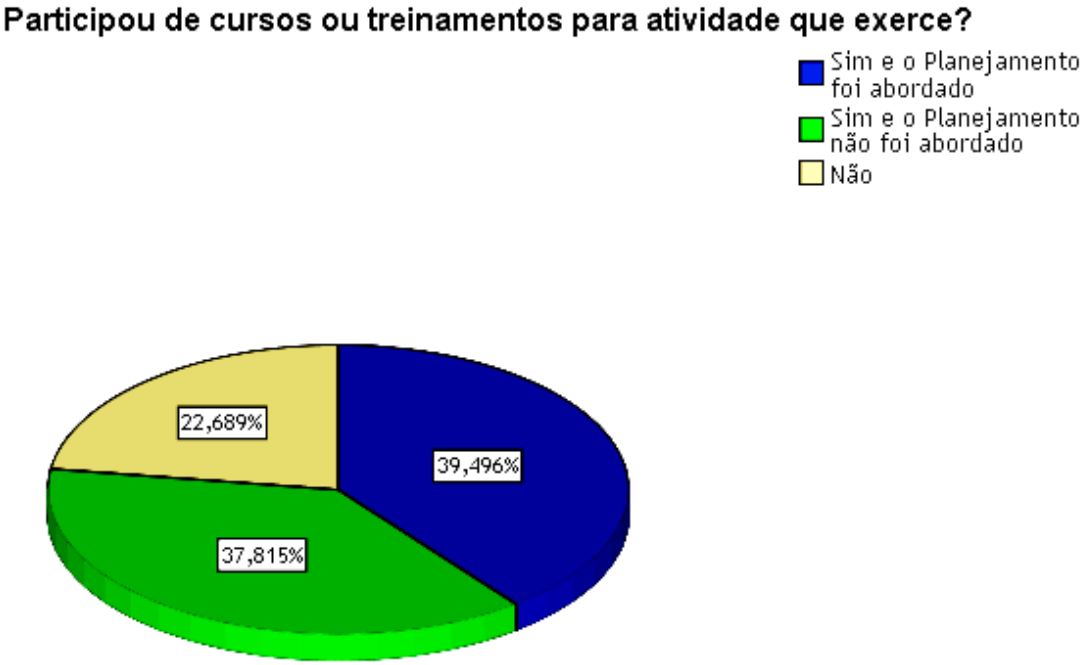


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maioria dos participantes respondeu que possui conhecimento do Planejamento Estratégico, representando 72,269%.

No questionário respondido pelos funcionários da AGIR foi indagado se os mesmos receberam algum treinamento para a função atual e se esse abordou algo sobre o Planejamento Estratégico do CRER, foi obtido o seguinte resultado:

Figura 04 – Participação de treinamento.

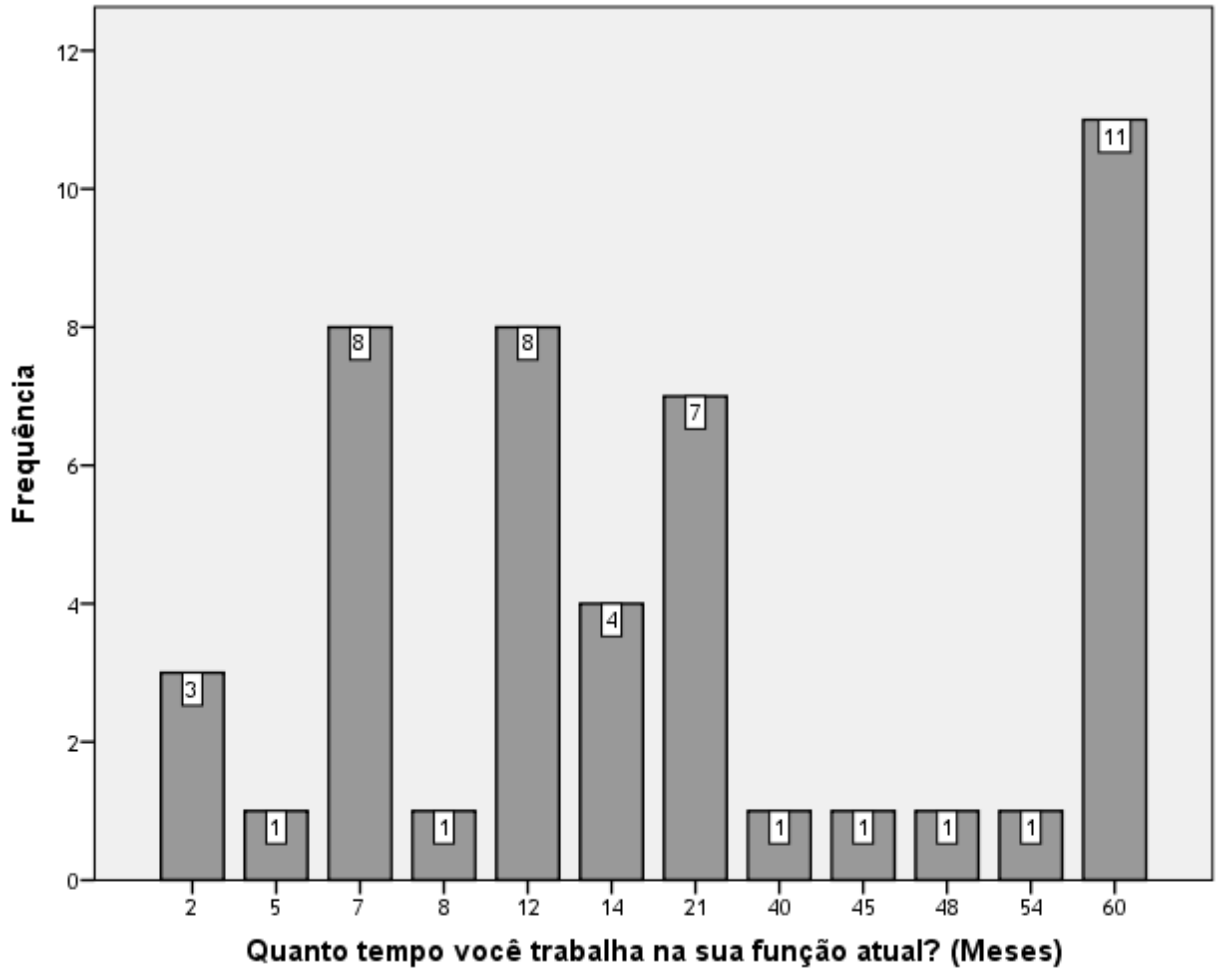


Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados acima observamos que a maioria dos funcionários da AGIR não recebeu treinamento com abordagem do Planejamento Estratégico, totalizando aproximadamente 60,50% conforme dados da Figura 04. Nota-se ainda que o quantitativo de funcionários que receberam treinamento com tratamento do Planejamento Estratégico com e sem essa abordagem está equiparado.

Ao realizarmos o filtro das pessoas que receberam treinamento para a função atual que exercem com abordagem do Planejamento Estratégico, temos o seguinte gráfico:

Figura 05 – Tempo de serviço na função.



Fonte: Dados da pesquisa

Como podemos perceber, a maior representatividade dos funcionários que receberam treinamento para a função que exerce com abordagem do Planejamento Estratégico ocorreu para sete, doze, vinte e um e sessenta meses de trabalho na função atual.

O gráfico demonstra ainda alguns períodos, como o quinto e oitavo mês, e entre o quadragésimo e quinquagésimo quarto mês, nos quais houve uma baixa representatividade de funcionários que receberam treinamento com abordagem do Planejamento Estratégico.

Segue abaixo o Quadro 02, que apresenta o meio pelo qual os funcionários da (AGIR) têm conhecimento do Planejamento Estratégico:

Quadro 02 – Meio de conhecimento do planejamento.

Como ficou sabendo do Planejamento Estratégico do CRER?		Respostas		Percentual dos Casos
		N	Percentual	
	Mensagem via (EPA)	51	19,4%	44,7%
	Mensagem via *Chat*	14	5,3%	12,3%
	Portal Intranet	58	22,1%	50,9%
	Palestras	48	18,3%	42,1%
	Relato do gestor da sua área	40	15,2%	35,1%
	Colaboradores	21	8,0%	18,4%
	Outros	31	11,8%	27,2%
Total		263	100,0%	230,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela acima, os funcionários da (AGIR) estão tendo conhecimento do Planejamento Estratégico principalmente pelas informações presentes no portal intranet da empresa, palestras realizadas eventualmente na instituição e através das mensagens via Estratégia para Agir (EPA).

O (EPA) é um portal disponibilizado para os funcionários acessarem e consultarem diversos assuntos. Está disponibilizado neste portal o conteúdo sobre planejamento, qualidade, projetos e produtividade. Além de possibilitar a comunicação como uma forma de e-mail organizacional. A interface desse portal encontra-se na sessão anexos.

Notamos ainda que a soma de meios informais, como mensagens enviadas pelo *Chat* corporativo, através de conversa entre os colaboradores e outros meios representaram um total de 25,10%.

Após a análise realizada na organização em estudo, foi evidenciado que a forma de difusão utilizada pela empresa aborda apenas pontos do Planejamento Estratégico, sendo este tratado superficialmente, abordando apenas alguns tópicos como visão e missão.

4.2.2 Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico

Segundo Ibañez et al. (2001), as Organizações Sociais foram criadas para gerar uma maior flexibilidade gerencial. A partir dessa premissa foi questionada qual

a previsão inicial para elaboração do Planejamento Estratégico, se esse prazo foi respeitado e quais fatores contribuíram para o seu cumprimento ou não.

O entrevistado Régis Ferreira relatou que o Planejamento Estratégico 2013/2017 foi iniciado em novembro do ano de 2012, possuindo como previsão para conclusão o final do ano de 2012. Sendo que, após definir que todos os gestores deveriam contribuir com a construção do mapa, esse prazo não foi cumprido. Ao todo foram realizadas dezenove reuniões com todos os gestores, ocorrendo de duas a três vezes por semana.

Mintzberg (2004) afirma que o Planejamento Estratégico deve ser realizado também pelos gerentes de linha, sendo que os planejadores devem assumir um papel de apoio. A partir disso foi questionado sobre quem participou das reuniões de planejamento. O entrevistado Régis Ferreira respondeu que participaram dessas reuniões gerentes, coordenadores e supervisores, e que foram realizadas posteriormente reuniões individuais com os mesmos participantes para definição dos indicadores.

Seguindo a premissa de Mintzberg (2008), que defende que o Planejamento Estratégico só é realmente efetivo quando existe um apoio e um real comprometimento por parte dos funcionários da alta direção da empresa, foi questionado aos entrevistados como foi a participação dos gestores nessas reuniões. Segundo o Administrador Régis Ferreira a assiduidade nas reuniões iniciais foi considerada baixa, representando apenas 50%.

As ausências nas reuniões comprometeram o desenvolvimento do processo, pois não ocorreu uma representação de todas as áreas da organização. Muitas vezes o responsável de uma área abordada no encontro e detentor de informações relevantes não estava presente para realizar sua contribuição. Cada setor era representado na maioria das vezes por uma única pessoa.

A concepção do planejamento foi realizada, segundo o entrevistado Régis, em um longo espaço de tempo, sendo iniciado, como dito anteriormente, em novembro, e “concluído” no mês de maio. Com isso esse processo administrativo se tornou uma tarefa cotidiana na agenda dos participantes, porém esses não se dedicaram e deram a devida importância para esse processo administrativo. Apesar de ter sido prolongado o prazo para conclusão do Planejamento Estratégico, o Administrador Régis defendeu que foi importante englobar todos os gestores da instituição, legitimando assim todo o processo.

O entrevistado Darlan Dias Santana relatou que as reuniões iniciais possuíram uma assiduidade bem abaixo do esperado, sendo um dos motivos para este fato o choque de horário com outras reuniões.

Nota-se que o Planejamento Estratégico tornou-se algo secundário, como dito pelo entrevistado Régis, uma tarefa rotineira. Os participantes das reuniões não concederam a devida atenção ao processo.

Ao ser questionado como o Plano Estratégico está sendo repassado aos funcionários que integram a atividade operacional, o Administrador Régis relatou que não chegou a essa etapa ainda, sendo que o objetivo é reunir os departamentos de Planejamento, Recursos Humanos e Marketing e transmitir o Planejamento Estratégico ao restante dos funcionários que não participaram das reuniões, visando divulgar a existência do Planejamento Estratégico e demonstrar como cada funcionário pode contribuir positivamente para o mesmo com suas atividades diárias. Sendo previsto para conclusão desta etapa o mês de julho de 2013.

Nota-se que o planejamento não está cumprido, sendo que a próxima etapa relatada acima pelo entrevistado corresponde à última etapa do Planejamento Estratégico, a Implantação (TAVARES, 1991). Sendo assim, o Planejamento Estratégico não está sendo efetivo.

Foi questionado aos dois Administradores se existiram diferenças no processo de elaboração do planejamento estratégico CRER 2013/2017 em comparação ao Planejamento Estratégico de uma empresa privada com modelo de gestão clássico. Para o Administrador Régis não existiu diferenças em termos conceituais, apenas no prazo para conclusão, sendo que na iniciativa privada seria realizado em um menor espaço de tempo.

Após ser questionado sobre quais as principais diferenças entre a AGIR como Organização Social e outras empresas privadas, o entrevistado Darlan Dias Santana afirmou que a diferença de uma organização privada modelo clássico para uma Organização Social está no viés tradicional financeiro presente na maioria das organizações privadas. Para o entrevistado a Organização Social possui outras perspectivas importantes, sendo o relacionamento com a comunidade uma delas.

Com base nas falhas na elaboração do Planejamento Estratégico apontadas pelos autores pesquisados e os dados coletados, foi possível a confecção do quadro abaixo, contendo quais das falhas foram ou não encontradas no Planejamento Estratégico CRER 2013/2017.

Quadro 03: Falhas do Planejamento Estratégico

Dificuldades Práticas	Não
Ausência dos gerentes da linha de frente na elaboração do processo	Sim
Segregação do pensamento e ação	Sim
Falácia da Predeterminação	Não
Falácia do Desligamento	Não
Falácia da Formalização	Sim
Falta de comprometimento da alta direção	Sim
Falta de difusão do processo para os funcionários da organização	Sim

Fonte: Elaboração própria

A declaração do entrevistado Darlan Dias é condizente com a teoria apresentada por Oliva e Borba (2004). Segundo eles, com a modernização da administração a utilização apenas dos indicadores financeiros está ultrapassada, sendo que com o uso do *Balanced Scorecard* são abordadas além da perspectiva financeira outras perspectivas como do cliente, do aprendizado, interna e de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Organização Social em estudo, até a conclusão desse trabalho, era gerida sem um Planejamento Estratégico formalizado. Como foi possível notar através da análise documental, ocorre a utilização de alguns pontos que o Planejamento Estratégico aborda, como Missão e Visão.

Para elaboração do Planejamento Estratégico a (AGIR) utilizou como ferramenta auxiliar o *Balanced Scorecard*, justificado no relato do entrevistado, visto que, no modelo de uma Organização Social sem fins lucrativos existem outras perspectivas. No caso da organização em estudo o paciente foi considerado como a perspectiva cliente na teoria apresentada no referencial teórico.

Durante a conclusão desse trabalho os responsáveis pelo processo de Planejamento Estratégico na organização em estudo tinham finalizado apenas o mapa estratégico, uma das etapas iniciais do *Balanced Scorecard*,

Segundo Mintzberg (2004) o planejador possui papel-chave durante o processo de Planejamento Estratégico e essa pessoa deve ter um perfil analítico, crítico e assumir a função de um catalisador, encorajando as estratégias.

A ausência de um planejador capacitado conforme descrito acima foi um dos motivos para o fracasso do Planejamento Estratégico anterior, visto que, por conta da incapacidade desse personagem não foi dado seguimento ao processo, deixando como herança apenas fragmentos iniciais.

As informações sobre Planejamento Estratégico não são difundidas para os funcionários não participantes das reuniões, como apoiado por Tavares (1991), ainda de acordo com este, toda a organização deve contribuir para a construção de um Planejamento Estratégico condizente com a realidade, o que não aconteceu durante o processo na (AGIR).

Isso foi comprovado nos dados coletados via questionário, os quais apresentaram que aproximadamente 27,73% dos funcionários da (AGIR) não possuem conhecimento do Planejamento Estratégico do CRER. Expôs ainda que aproximadamente 60,50% não receberam treinamento para a função que exercem com abordagem do Planejamento Estratégico do CRER.

A elaboração do Planejamento Estratégico ficou centralizada na mão do administrador Régis Ferreira, sendo que os gerentes da linha de frente, que poderiam contribuir em alto grau para o Planejamento Estratégico não participaram do processo.

Mintzberg (2008) defende que os gerentes de linha de frente possuem informações intangíveis críticas, os meios para consegui-las, e reagem de forma flexível diante de situações estratégicas.

Diante disto, a participação de Gerentes da linha de frente, como os encarregados pelas recepções de exames, consultas e terapias, que juntas totalizam aproximadamente 120 recepcionistas, provavelmente acrescentaria informações que não são de conhecimento da alta direção.

Como dito no referencial teórico pelos autores Micklethwait e Wooldridge (1998) e constatado neste trabalho, houve uma segregação do pensamento e ação, o processo foi realizado por um pequeno grupo, sendo que os trabalhadores não contribuíram para o processo, trabalhadores esses que conhecem como ninguém a rotina de trabalho.

Todo o corpo de funcionários deveria participar desse projeto, visto que, seus resultados influenciam a rotina de todos os integrantes da organização. Quando o Planejamento Estratégico for concluído os indicadores gerados por ele é o exemplo mais claro de influência.

De acordo com Mintzberg (2008) o comprometimento com o processo de Planejamento Estratégico é considerado a armadilha mais conhecida existente. O mesmo especifica ainda o comprometimento do alto escalão como indispensável para o desenvolvimento do processo.

As entrevistas mostraram que houve uma falta de comprometimento por parte do alto escalão (participantes das reuniões estratégicas). Essa falta de empenho foi evidenciada primeiramente pela baixa assiduidade às reuniões, sendo que com essas ausências alguns setores não eram representados. E novamente a falta de comprometimento confirmou-se ao realizar outras reuniões internas com horários conflitantes com aquelas destinadas ao Planejamento Estratégico.

Um dos motivos para a criação das Organizações Sociais foi a possibilidade de implantação de projetos com maior agilidade como defendido por autores como Guimarães et. al (2004) e Ibañez et. al (2001). Nos dados coletados via entrevista foi constatado que o prazo inicial, dois meses, não foi respeitado. Sendo que até a data

da conclusão deste trabalho, julho de 2013, o Planejamento Estratégico não está concluído. Posteriormente o próprio entrevistado reforça que o processo de elaboração do Planejamento Estratégico CRER 2013/2017 foi realmente moroso.

O entrevistado Régis Ferreira relata que a conclusão do Planejamento Estratégico ocorreu em maio de 2013, porém esta informação não é válida, pois logo após essa declaração foi respondido pelo mesmo que ainda não houve a difusão das definições do Planejamento Estratégico para os demais níveis estratégicos, tático e operacional.

Segue abaixo o quadro 04, sintetizando os resultados encontrados para os objetivos específicos deste trabalho:

Quadro 04: Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Resultado obtido
Compreender o processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico 2013-2017.	O processo foi compreendido em parte.
Identificar as ferramentas estratégicas utilizadas pelo corpo administrativo da AGIR.	A ferramenta utilizada pela AGIR é o *Balanced Scorecard*.
Avaliar se os funcionários da instituição possuem conhecimento do Planejamento Estratégico	Não possuem conhecimento do Planejamento Estratégico, apenas de fragmentos do mesmo.
Verificar se as ferramentas estão sendo corretamente empregadas e seus resultados alcançados nas rotinas de trabalho	Não foi possível a verificação do emprego das ferramentas devido ao atraso na conclusão.

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, o Planejamento Estratégico CRER 2013/2017 não está sendo efetivo, não houve sua real finalização. Esse não foi posto em prática até o presente momento, pois mais uma vez a morosidade na realização de projetos nesta organização, que devia ser algo reprimido, está impactando negativamente o processo.

Durante a avaliação do Planejamento Estratégico CRER 2013/2017 foi detectado entre as falhas mais agravantes a falta de comprometimento do alto escalão e a não difusão do processo administrativo para o restante da organização.

A ocorrência dos erros apresentados no processo de Planejamento realizado na (AGIR) é considerado algo que poderia ter sido evitado. Diversos autores como

Mintzberg, Ansoff, Micklethwait, Wooldridge, entre outros listam os erros apresentados como falhas clássicas.

Para futuros pesquisadores sugiro o aprofundamento do estudo do Planejamento Estratégico em uma Organização Social, traçando um paralelo com uma organização privada com modelo de gestão clássica.

Sendo que o pesquisador pode escolher duas organizações que prestam o mesmo serviço, como dois hospitais, um administrado por uma Organização Social e outro com gestão de iniciativa privada. Ambas as instituições com Planejamento Estratégico semelhante, o que possibilitaria a comparação entre os processos e análise de suas etapas.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações de estudo inerente a esse trabalho de pesquisa ocorreu pela escassez de publicações que abordassem temas relacionados às Organizações Sociais no Brasil.

Com a realização de diversas pesquisas em portais de trabalhos acadêmicos ficou evidente que a gestão nessas entidades sem fins lucrativos, que reinvestem todo o seu lucro em sua própria atividade, é colocada em segundo plano no que tange ao interesse dos estudiosos das áreas.

Foi notório que para modelos organizacionais já consolidados os estudiosos apresentam maior interesse.

Outra limitação de estudo foi a não conclusão de todo o Planejamento Estratégico no prazo estipulado. Como dito pelo entrevistado a previsão para conclusão do Planejamento Estratégico inicialmente foi definida para o final do ano de 2012, sendo que, até a data de conclusão do trabalho, julho de 2013, o Planejamento Estratégico não havia sido concluído.

A morosidade na conclusão do processo administrativo interferiu diretamente na abrangência de avaliação proposta nesse trabalho. Sem a utilização das diretrizes definidas no planejamento estratégico, não foi possível estabelecer um comparativo entre o antes e depois da utilização desse processo administrativo. Impossibilitando assim, a obtenção de informações que iriam definir se a implantação do Planejamento Estratégico (CRER) 2013/2017 foi positiva ou negativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. Sâo Paulo: Martins Fontes, 2001.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 25 maio 1998.

BRASIL. Lei nº 15.503, de 28 de dezembro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 09 jan. 2006.

BULGACOV, Sergio, SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos, MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, artigo 8, 2012.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica:** da empresa que tempos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, Laís Silveira; MARQUES, Paulo; BORGES, Taís R. A prestação pelo setor público não estatal dos serviços de saúde pública: análise de hipóteses e potencialidades. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 61, n. 3, p. 249-267, 2010.

CRER – **CENTRO DE REABILITAÇÃO E READAPTAÇÃO DOUTOR HENRIQUE SANTILLO**. 2013. Disponível em: <http://www.crer.org.br/pt-BR/servletmain?business=ArtigoAction&action=buscarArtigo&codigo=38&idmenu=18 >. Acesso em: 03 jan. 2013.

DITTERICH R. G., MOYSES S. T., MOYSES S. J. O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 28, n. 4, p. 615-627, 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa, SANTOS, Sandra Maria Chaves, MELO, Cristina, FILHO, Alvino Sanches. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. **Cad. Saúde Pública**, v. 20, n. 6, p. 1642-1650, 2004.

IBAÑEZ, Nelson, BITTAR, Olímpio José Nogueira Viana, SÁ, Evelin Naked de Castro, YAMAMOTO, Edison Keiji, ALMEIDA, Márcia Furquim de, CASTRO, Cláudio Gastão Junqueira de. Organizações sociais de saúde: o modelo do Estado de São Paulo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 391-404, 2001.

CARNEIRO JR, Nivaldo; ELIAS, Paulo Eduardo. Controle público e eqüidade no acesso a hospitais sob gestão pública não estatal. **Rev. Saúde Pública**, v. 40, n. 5, p. 914-920, out. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOASBY, B.J. Long-range formal planning in perspective. **Journal of Management Studies**, Reino Unido, v. 4, p. 12-21, 1967.

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Organizações Sociais. **Cadernos do MARE de Reforma do Estado.** Caderno 2. Brasília, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** São

Paulo: Artmed, 2004.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVA, Flávio Alberto; BORBA, Valdir Ribeiro. BSC – **Balanced Scorecard:** Ferramenta gerencial para organizações hospitalares. 1. ed. São Paulo: Iátria, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologias e Práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS. **Mais agilidade e eficiência nos serviços públicos 2013.** Disponível em: <http://www.saude.go.gov.br/index.php?idMateria=118895 >. Acesso em: 03 jan. 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** São Paulo: Campus, 1986.

SANO, H.; ABRÚCIO, F. L. Promessas e resultados do Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 64-80, 2008.

SILVEIRA, Patrícia da, RIBEIRO, José Luis Duarte, PAULA, Istefani Carisio de. Abordagem para identificação de oportunidades de projetos em organizações sociais: desenvolvimento e estudo de caso. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 448-461, maio/ago. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico:** A opção entre sucesso e fracasso empresarial São Paulo: Harbra, 1991.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2001.

WILDAVSKY, Aaron. If planning is everything, maybe it’s nothing”. **Policy Sciences,**

v. 4, p. 127-153, 1973.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DO PROJETO DE PESQUISA DO ALUNO LEANDRO BARBOSA DA SILVA

Prezado(a) participante, segue anexo um questionário composto por 11 questões. Assim que concluir o preenchimento do mesmo solicite o seu recolhimento.

1. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
2. Idade: ____ anos.
3. Função ou Cargo Atual que exerce: _____
4. Quanto tempo você trabalha na sua função atual? _____
5. Participou de cursos ou treinamentos para atividade que exerce? (Escolha apenas uma das alternativas apresentadas).

- ☐ Sim e o Planejamento foi abordado.
- ☐ Sim e o Planejamento **não** foi abordado
- ☐ Não.

6. Já possuiu outras funções no Hospital CRER anteriormente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Se sim, quais? _____
8. Você tem conhecimento do planejamento estratégico do CRER?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Se sim, como ficou sabendo do mesmo? (Escolha quantas alternativas forem necessárias)

- ☐ Mensagem (EPA)
- ☐ Mensagem *Chat*
- ☐ Portal Intranet
- ☐ Palestras
- ☐ Relato do Gestor da sua área
- ☐ Colaboradores
- ☐ Outros

10. Os indicares possuem utilidade na sua rotina de trabalho? (Escolha apenas uma das alternativas apresentadas).

- ☐ Sim, diariamente.
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

11. Como lhe são passadas suas rotinas de trabalho? (Escolha quantas alternativas forem necessárias)

- ☐ Documentos internos como o (POP)
- ☐ Através de orientações individuais do(a) gestor(a) do seu setor
- ☐ Através de orientações realizadas em grupo pelo(a) gestor(a) do seu setor
- ☐ Através de orientações de outros colaboradores do seu setor

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM ADMINISTRADOR RÉGIS.

1. Existia um Planejamento Estratégico anterior ao 2013/2017? Ele estava sendo aplicado até a conclusão do Planejamento 2013/2017? Qual foi a contribuição do Planejamento anterior para o atual?

2. Quando se iniciou a elaboração do Planejamento estratégico Atual?

3. Relate como ocorreu toda a elaboração do Planejamento Estratégico, quais foram os passos seguidos e quais ferramentas utilizadas.

4. Qual foi a previsão inicial para conclusão do mesmo? Este prazo foi cumprido? Se não que fatores influenciaram para isso?

5. Com qual frequência ocorriam as reuniões de Planejamento Estratégico? Quem participava dessas reuniões? Como foi a participação dos mesmos?

6. Qual o ponto durante a elaboração do Planejamento Estratégico que o setor de planejamento teve maior dificuldade?

7. Como é realizada a medição de desempenho organizacional no CRER?

8. O CRER é um hospital público administrado por uma Organização Social que possui personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Durante a elaboração do Planejamento Estratégico desta organização existiu aspectos que divergiram de um Planejamento Estratégico aplicado à uma organização privada? Se sim, quais?

APÊNDICE C

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM ADMINISTRADOR E SUPERVISOR DE ALMOXARIFADO DARLAN DIAS SANTANA

1. Qual a importância do Planejamento Estratégico para a gestão do almoxarifado?

2. Durante as reuniões de Planejamento Estratégico todas as ferramentas que foram utilizadas e o cronograma de elaboração e aplicação foi devidamente comunicado aos participantes?

3. Em quais etapas houve uma maior demanda dos participantes das reuniões?

4. Como é medido o desempenho organizacional dos diferentes setores do Hospital CRER?

5. Os indicares estabelecidos para as rotinas presentes no almoxarifado eram devidamente utilizados? Esses indicadores foram atualizados neste novo Planejamento Estratégico?

6. Após a implantação do Planejamento Estratégico o setor de almoxarifado apresentou um melhor desempenho organizacional?

7. Você já trabalhou em outros hospitais, sejam eles privados ou públicos? Se sim, os mesmos faziam uso do Planejamento Estratégico?

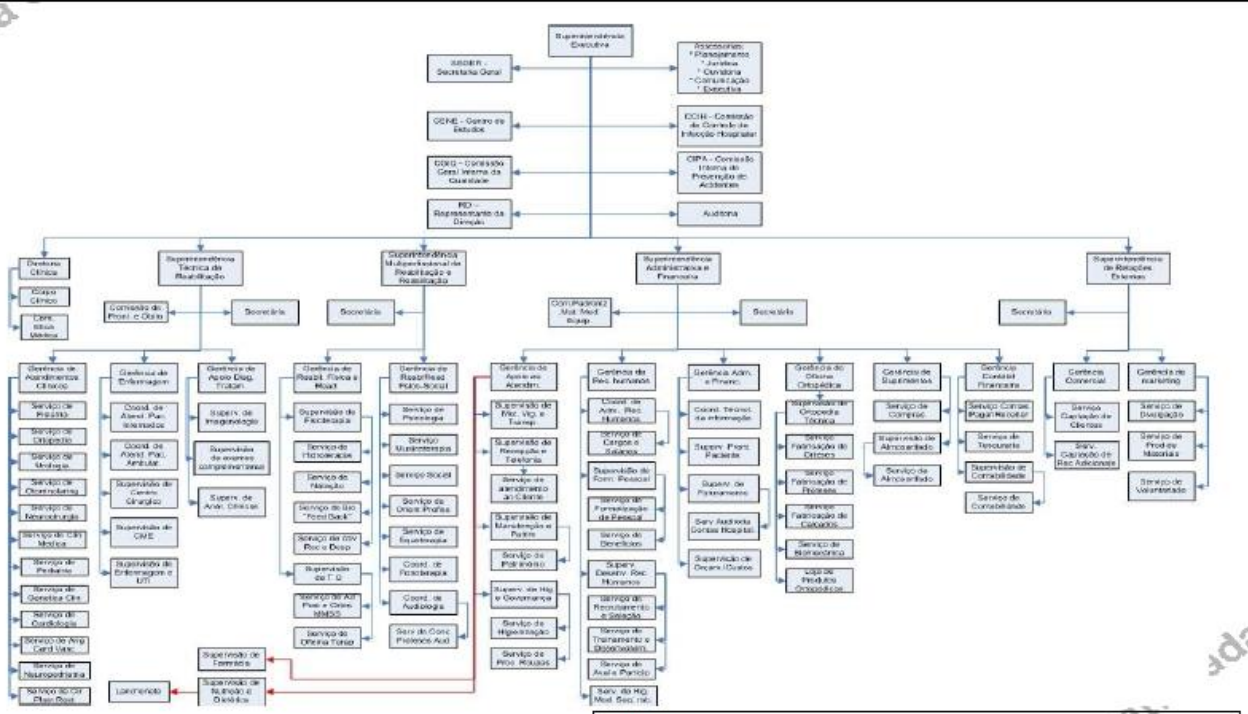
8. Após a implantação do Planejamento Estratégico o setor de almoxarifado apresentou um melhor desempenho organizacional?

9. O CRER é um hospital público administrado por uma Organização Social que possui personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Durante a elaboração do Planejamento Estratégico desta organização existiu aspectos que divergiram de um Planejamento Estratégico aplicado à uma organização privada? Se sim, quais?

ANEXOS

ANEXO A

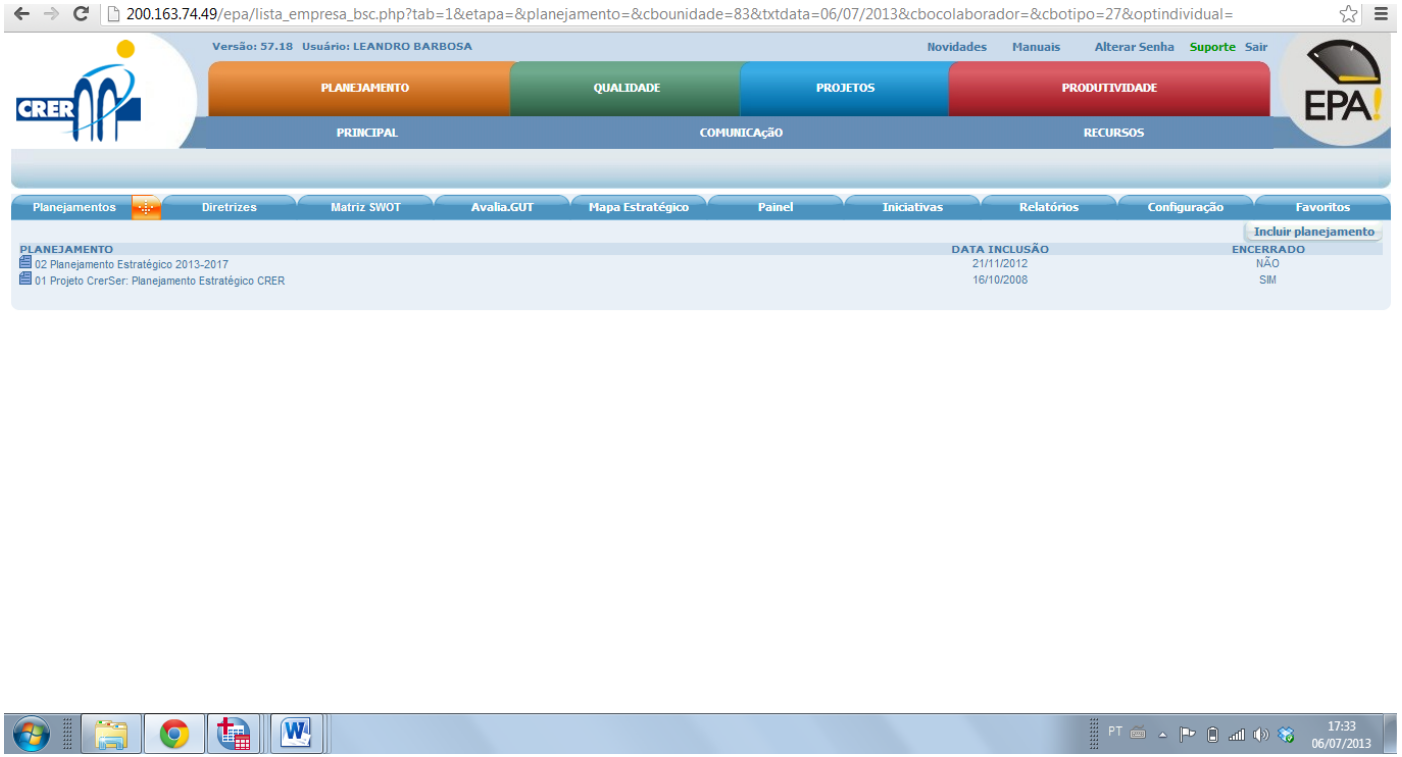
Sistema de Gestão da Qualidade DOS – DOCUMENTO DE SUPORTE	
Setor: CRER	Identificação: DOS 001
Assunto: Organograma do CRER	Versão: 02
	Folha Nº: 1/1



Aprovado por:

Sérgio Daher

08/08/2012
Data


200.163.74.49/epa/lista_empresa_bsc.php?tab=1&etapa=&planejamento=&cbounidade=83&txtdata=06/07/2013&cbocolaborador=&cbotipo=27&optindividual=
Versão: 57.18 Usuário: LEANDRO BARBOSA
Novidades Manuais Alterar Senha Suporte Sair
PLANEJAMENTO
QUALIDADE
PROJETOS
PRODUTIVIDADE
PRINCIPAL
COMUNICAção
RECURSOS
Planejamentos
Diretrizes
Matriz SWOT
Avalia.GUT
Mapa Estratégico
Painel
Iniciativas
Relatórios
Configuração
Favoritos
Incluir planejamento
PLANEJAMENTO
DATA INCLUSÃO
ENCERRADO
02 Planejamento Estratégico 2013-2017
21/11/2012
NÃO
01 Projeto CrerSer: Planejamento Estratégico CRER
16/10/2008
SIM
17:33
06/07/2013

ANEXO C

Planejamento Estratégico - CRER

2013/2017

Análise SWOT Consolidada

Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
- Boas relações institucionais - Alta capacidade técnica - Sistema integrado de reabilitação, diagnóstico, hospitalar e oficina ortopédica - Reconhecimento da marca - Certificado Cebas - Alto nível de satisfação dos clientes - Excelente estrutura física - Filosofia de trabalho multiprofissional com enfoque interdisciplinar - Certificação ISO - 100% SUS	- Gestão não estratégica e não integrada - Comunicação interna deficitária (endomarketing) - Sistema de gestão da informação deficitário - Dificuldade de trabalho em grupo - Necessidade de melhoria na política integrada de RH - Perda de foco da Missão - Baixo relacionamento com a comunidade local - Acessibilidade estrutural e sinalização interna deficitárias - Espaço físico ambulatorial insuficiente - Fluxo interno de atendimento mal distribuído
Oportunidades:	**Ameaças:**
- Participar da Rede de Assistência ao Portador de Deficiência junto ao MS - Tornar o CRER em Hospital-escola - Desenvolver um plano de mkt para captação de recursos junto à sociedade - Desenvolver estratégias de negociação junto a SMS e SES - Melhorar relacionamento com a comunidade local - Ampliar consultórios e oficina ortopédica - Fortalecer a pesquisa científica - Buscar outras certificações de qualidade - Revitalizar espaço físico da lanchonete e criar praça de alimentação, bem como terceirizar os serviços - Potencializar a utilização racional dos recursos	- Perda de profissionais para o mercado - Uso excessivo da imagem positiva do CRER pelo Estado - Aumento da concorrência direta (OS) - Alta dependência de recursos públicos - Tabela do SUS deficitária e incompleta - Imagem negativa das OS pela opinião pública - ADIN contrária as OS aguardando julgamento pelo STF - Possibilidade de abertura de chamamento público para gestão do CRER - Dificuldade na regulação e pactuação c/ SMS - Cenário político instável