

LUIZ CARLOS DE MELO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A PROSPECÇÃO DE
CENÁRIOS: UMA EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO LAURO DE
SOUZA LIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, para obtenção do Título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Saúde coletiva

Orientador: Prof. Dr. Marcos da Cunha
Lopes Virmond

**São Paulo
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pelo Centro de Documentação-Coordenadoria de Controle de Doenças/SES

©reprodução autorizada pelo autor

Melo, Luiz Carlos de.

Planejamento estratégico e a prospecção de cenários: uma experiência no Instituto Lauro de Souza Lima/ Luiz Carlos de Melo. São Paulo – 2006.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Área de concentração: Saúde Coletiva

Orientador: Marcos da Cunha Lopes Virmond

1.Planejamento Estratégico 2. Estudos prospectivos 3. Inovação organizacional

SES/CCD/CD-114/06

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A PROSPECÇÃO DE
CENÁRIOS: UMA EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO LAURO DE
SOUZA LIMA

Luiz Carlos de Melo

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos da Cunha Lopes Virmond (Presidente)

Assinatura:

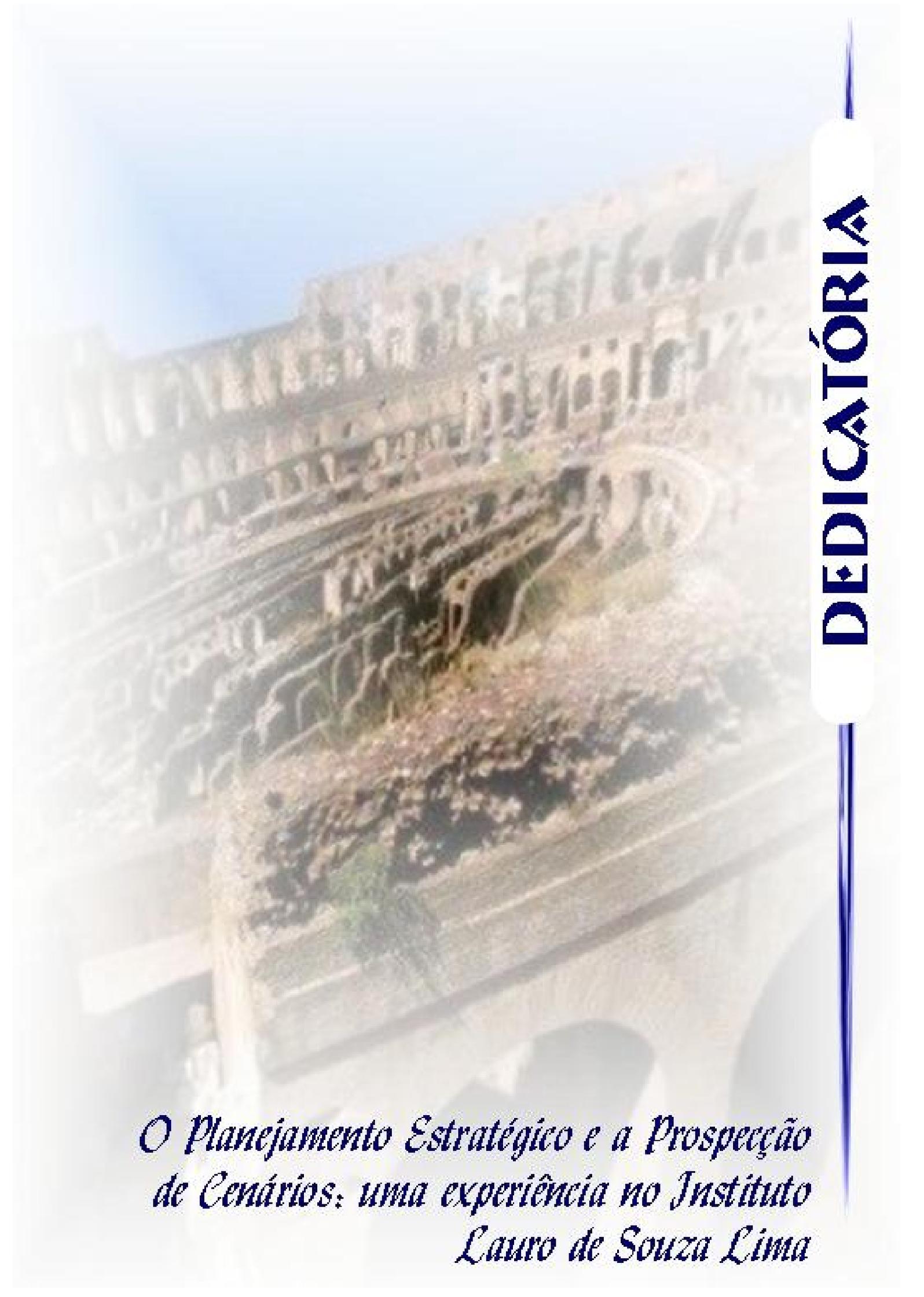
Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

Assinatura:

Prof^a. Dr^a. Yara Nogueira Monteiro

Assinatura:

São Paulo, 21 de Junho de 2006.



DEDICATÓRIA

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

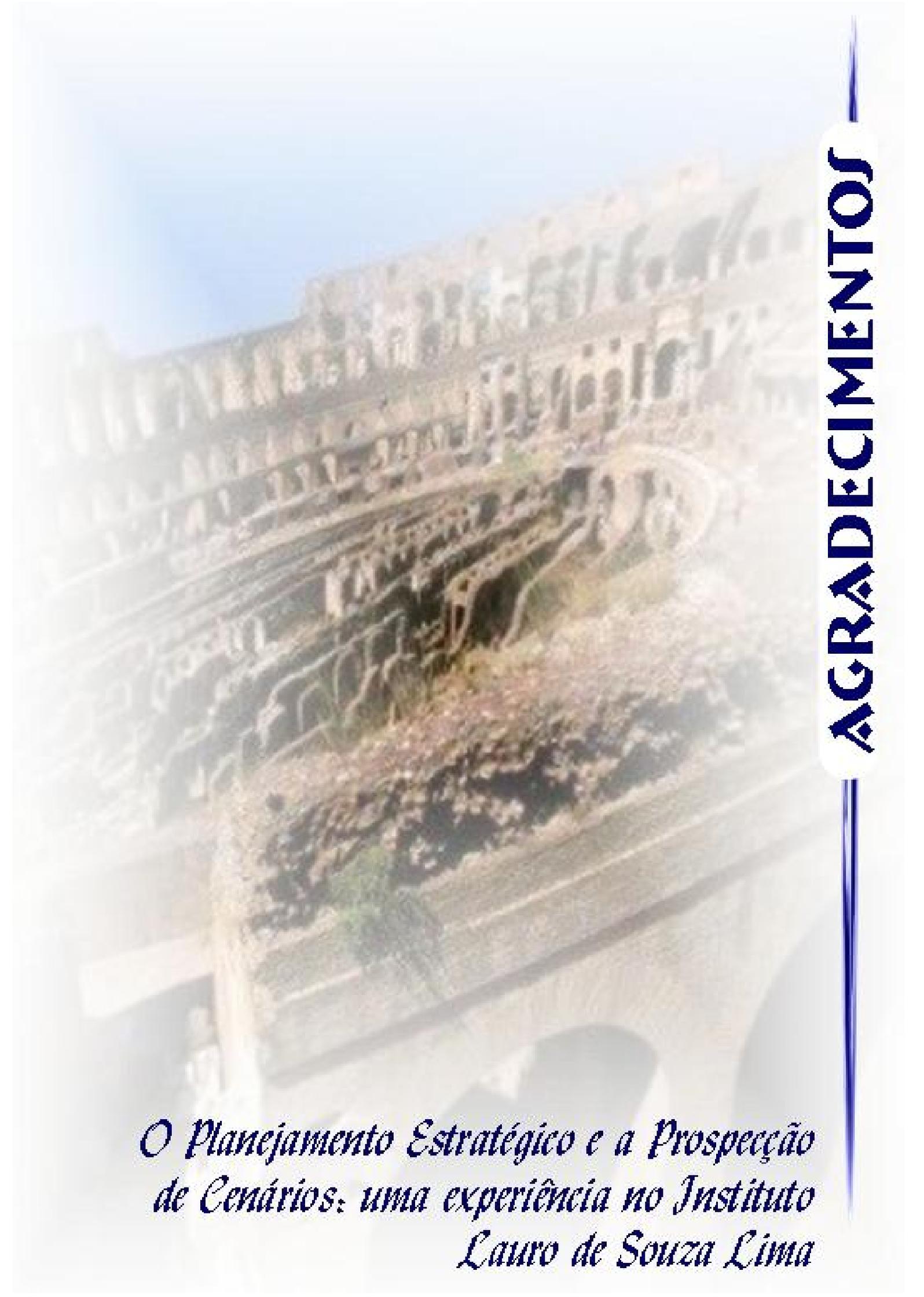
DEDICATÓRIA

CÉLIA, querida esposa,
o apoio, a motivação, a amizade e o amor foram a argamassa que você me ofereceu para que eu pudesse concretizar esse Ideal.

MATHEUS E VICTOR, meus filhos,
a vida sem vocês não teria tanta cor, nem tanta alegria. Obrigado por ajudarem nessa empreitada.

JOAQUIM (*in memoriam*) e **Dinorah**, meus pais amados,
por me ensinarem as coisas certas da vida.

RINA, dileta sogra,
sem seu apoio logístico, nenhuma titulação seria possível.



AGRADECIMENTOS

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

A GRADECIMENTO ESPECIAL

PROF. DR. MARCOS DA CUNHA LOPES VIRMOND,

Os melhores professores estão profissionalmente alerta. São humildes a respeito de si próprios, sentem necessidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, porque compreendem a magnitude de suas responsabilidades. Sua ambição é melhorar constantemente na profissão a que se dedicam. Ensinam com exemplo e atitudes.

Agradeço pelo incentivo de me conduzir aos estudos acadêmicos e pelo respeito às minhas limitações e dificuldades. Que dizer mais a quem viveu junto comigo esta jornada, senão MUITO OBRIGADO!

A GRADECIMENTOS

A DEUS,
pela saúde, inspiração e proteção nesta longa, difícil e gratificante jornada.

AOS FUNCIONÁRIOS E SERVIDORES DO INSTITUTO LAURO DE SOUZA LIMA,
pelo entusiasmo, interesse e dedicação na realização do Projeto de Planejamento Estratégico, particularmente, aos colegas que integraram o Comitê Coordenador e Comitê de Planejamento. O trabalho de vocês foi fundamental!

À MARLY R. MENDES FERNANDES
pela inestimável ajuda na formatação e revisão estilística desse trabalho.

AOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA DA PPG-CCD - SAÚDE COLETIVA,
pelo carinho, dedicação e amizade dispensados ao longo desses anos.

À APARECIDA MELO, efficientíssima Secretária Geral da Saúde Coletiva,
pela ajuda, carinho e preocupação.

À LUCIA HELENA, SANDRA, ROSANGELA, DELAZIR E SUELI, as formiguinhas de todas as horas...
com a colaboração de vocês, tudo se tornou mais fácil.

À TELMA A. T. A. SNEIDERIS,
pelo carinho, disponibilidade e incansável apoio logístico na confecção
da dissertação.

À PAULA ARAÚJO OPROMOLLA
pela compilação de dados.

À HELOISA CRISTINA Q. C. P. GUIMARÃES
pela inestimável colaboração na finalização dos trabalhos.

A TODOS OS COLABORADORES, QUE DIRETA OU INDIRETAMENTE, AJUDARAM NA REALIZAÇÃO
DESTE TRABALHO, OS MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS.



EPIGRAFE

“ Há sempre um momento no
tempo em que uma porta se abre e
deixa o futuro entrar ”

Graham Greene
(O Poder e a Glória)

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

RESUMO

O Instituto Lauro de Souza Lima (ILSL) é um Centro de Referência da Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde e da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo. O objetivo deste estudo é descrever os cenários nos quais o ILSL está inserido, para identificar as metas institucionais, para um programa de mudanças na cultura organizacional, visando o gerenciamento com instrumentos técnicos que indiquem a melhor estratégia para o seu desenvolvimento em Gestão de Ciência e Tecnologia (C&T) e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em Saúde. O estudo está ligado ao cenário da globalização e descreve como ponto central o sistema de mercado no modelo capitalista, considerando uma nova ordem política e econômica que transforma os sistemas existentes, como a política econômica e social, o sistema produtivo, o fator trabalho e as condições de emprego, como fatores de mudanças. A Análise Prospectiva foi dividida em: Fase 1, Diagnóstico, conhecimento do problema, seus contornos e limites, os parâmetros lógicos e identificando seus elementos essenciais; Fase 2, Técnicas de Ajuda a Criatividade, construção e identificação das várias alternativas; Fase 3, Técnicas de Avaliação, interpretação das alternativas no processo de tomada de decisão. Ao final dessas fases as probabilidades positivas e negativas são manifestadas. Com os cenários podem ser analisadas as situações otimistas e as pessimistas, bem como as variáveis e o tempo de reação. Elaborada a prospecção através dos cenários alternativos, a reavaliação da missão institucional do ILSL, os objetivos futuros e as diretrizes que deverão ser traçadas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, poderão ser iniciados.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

ABSTRACT

The Institute Lauro Souza Lima (ILSL) is a Center of Reference of the World Health Organization, Ministry of Health and of the General Office of Health of the State of São Paulo. The objective of the present study is to propose scenarios in which the ILSL could be inserted on, in order to identify the institutional goals, aiming at a program of changes in the organizational culture, seeking for an administration with technical instruments that indicate the best strategy for its development in the Management of Science and Technology (S&T) and Research and Development (R&D) in Health. The study is connected to the global scenario and it describes the market system in the capitalist model as the central point, considering a new political and economical order that transforms the existing systems, such as the economical and social politics, the productive system, the work factor and the job conditions, as factors of changes. The Prospective Analysis was divided in: Phase 1 - Diagnosis - knowledge of the problem, their outlines and limits, the logical parameters, and identifying their essential elements. Phase 2 - Techniques to Help Creativity - construction and identification of the several alternatives. Phase 3 - Evaluation Techniques - interpretation of the alternatives in the process of decision making. At the end of these phases, the positive and negative probabilities will be presented. The optimistic and pessimistic situations may be analyzed based on the scenarios, as well as the variables and the time of reaction. Once the prospection done through alternative scenarios it will subside the ILSL to begin the re-evaluation of the institutional mission, the future objectives and the guidelines to be drawn for the development of a Strategic Planning.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.C	ANTES DE CRISTO
BASICS	BATTELE SCNACIO INPUTS TO CORPORATE STRATEGY
BCG	BOSTON CONSULTING GROUP
BNDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL
C&T	CIÊNCIA E TECNOLOGIA
CSM	COMPREHENSIVE SITUATION MAPPING
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CCD	COORDENAÇÃO DE CONTROLE DE DOENÇAS
CNPq	CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
CPRTI	COMISSÃO PERMANENTE DO REGIME DE TEMPO INTEGRAL
DO	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
FAPESP	FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO
FEA	FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
FIA	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FUNASA	FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE
FUNDAP	FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO
GESP	GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
H-D1	HOSPITAL DE DERMATOLOGIA UM
IC	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
ILSL	INSTITUTO LAURO DE SOUZA LIMA
MCT	MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
MIT	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
NASA	NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION
NOB	NORMAS OPERACIONAIS BÁSICAS
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE
ONG's	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS
OPAS	ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE

OPEP	ORGANIZAÇÃO DOS PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
PqC	PESQUISADOR CIENTÍFICO
PQT	POLIQUIMIOTERAPIA
R&D	RESEARCH AND DEVELOPMENT
RH	RECURSOS HUMANOS
S&T	SCIENCE TECHNOLOGY
SES	SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
SMIC	SISTEMA DE MATRIZES DE IMPACTO CRUZADO
SUS	SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Identificação das Inter-relações do Instituto Lauro de Souza Lima, para formação da matriz do ecossistema.....	96
Quadro 2	Seleção dos fatores críticos relevantes para o ILSL	97
Quadro 3	Definição dos fatores críticos relevantes para o ILSL	98
Quadro 4	Pontos fortes identificados no ILSL.....	128
Quadro 5	Pontos fracos identificados no ILSL.....	128
Quadro 6	Matriz de Temas versus Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Proposta esquemática da matriz de inserção do Instituto Lauro de Souza Lima em seu ecossistema.....	96
-----------------	---	----

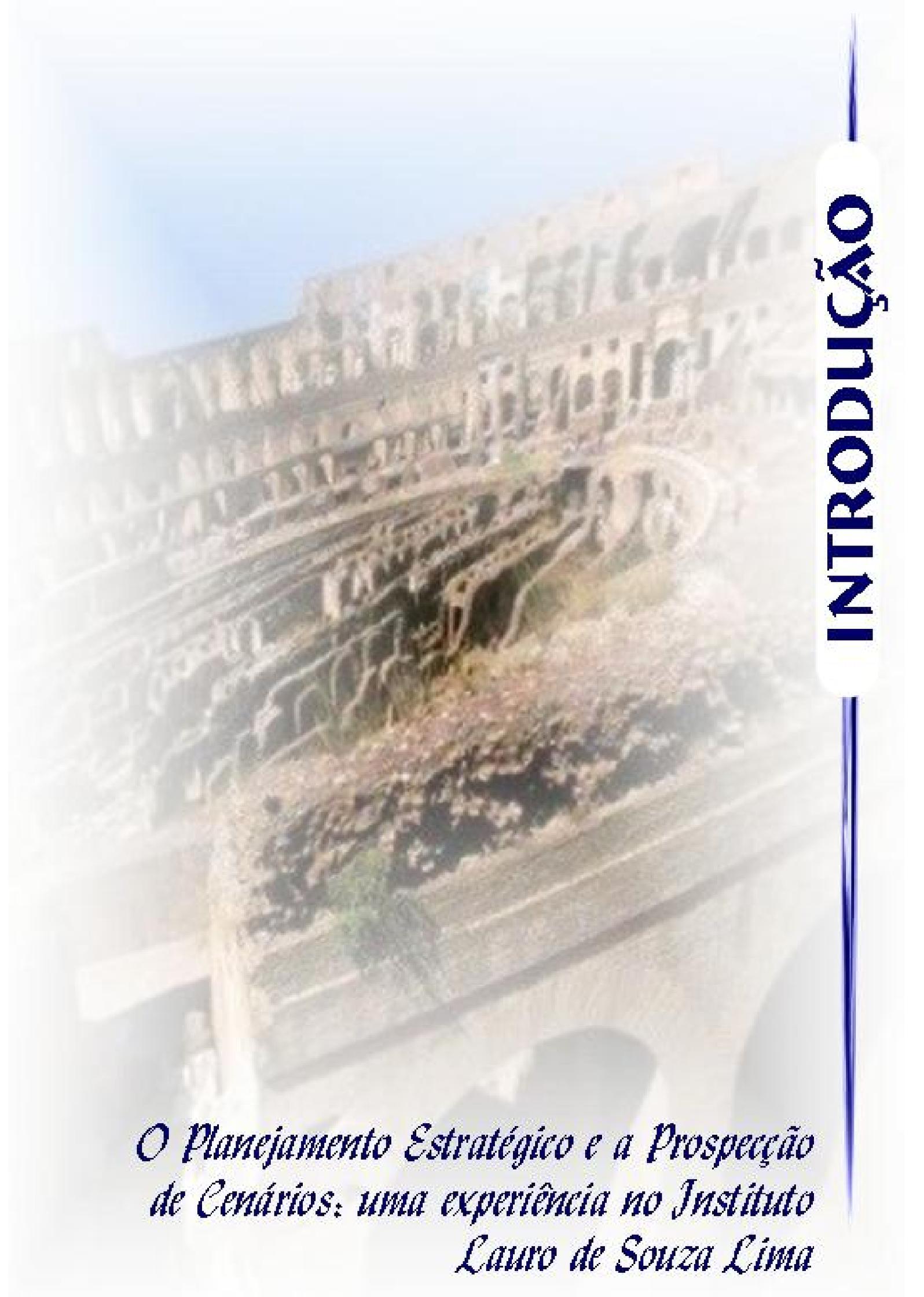


ÍNDICE

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

ÍNDICE

1. Introdução	23
2. Revisão de Literatura	36
3. Objetivo	98
4. Material e Métodos	100
4.1 Formulação do problema.....	100
4.2 População e amostra.....	100
4.3 Instrumento e coleta de dados	102
4.4 Tratamento de dado e análise	103
4.5 Procedimentos éticos	103
5. Resultados	105
6. Discussão	148
7. Conclusões	162
8. Referências Bibliográficas	165
Anexos	
Anexo 1.....	175
Anexo 2.....	182



INTRODUÇÃO

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

1. Introdução

O ser humano é, por natureza, criativo e curioso. A busca do avanço das fronteiras do conhecimento e de suas aplicações é uma constante na história da civilização humana. É a marca da evolução da humanidade e causa primeira das profundas e aceleradas transformações contemporâneas. As mudanças profundas ocorridas na virada do século XXI marcaram, com certeza, a tessitura socioeconômica das décadas vindouras. Paradoxalmente – e esta é uma das mais fortes características do mundo globalizado de hoje – a mesma criatividade que faz a humanidade avançar leva-a, cada vez mais, a enfrentar o fator imprevisibilidade.

Não constitui tarefa de fácil realização o acompanhamento de processos transformadores induzidos pelos vertiginosos avanços da ciência, pela revolução tecnológica e pela internacionalização total da produção. Essas vertentes da globalização aliam-se a novos paradigmas políticos, ambientais, sociais e culturais, de forma que passam a exercer forte influência sobre o cidadão comum, as empresas e os países, na visão de Goedert; Paez e Castro (1994).

A ciência, em particular, mais do que fonte de verdades universais sobre o mundo natural, deve ser também dinâmica, e engajada nos mecanismos de criação da ordem epistemológica das sociedades modernas. A capacidade de prever, de voltar-se para o futuro e direcioná-lo faz parte de seus atributos. É natural, portanto, que o diagnóstico de suas conquistas e o exame acurado das propostas que constituem a política nacional de ciência e tecnologia permitam prognosticar e orientar sua contribuição para a solução dos problemas que a sociedade enfrenta. O futuro funda-se no que se faz no presente.

Embora seja impossível prever novas descobertas ou invenções, é possível antecipar o sentido geral do desenvolvimento científico e tecnológico em um dado período de tempo. Uma vez que o uso de uma inovação se verifica no curso de longo processo de difusão tecnológica, é

legítimo antever que a tecnologia das próximas cinco décadas estará fortemente ancorada nas descobertas e invenções que ocorrem hoje. Nesse sentido, são promissores a prospecção e o exame dos mais recentes avanços do conhecimento em áreas como biotecnologia, novos materiais, nanotecnologias, tecnologia da informação, aplicações espaciais, transformação e uso da energia. Obviamente, a capacidade de acerto é diretamente proporcional ao nível e ao volume de informações que se disponha sobre determinado tema e inversamente proporcional ao prazo considerado, razão pela qual a principal ferramenta é a informação e, um de seus instrumentos metodológicos é a prospecção, pela qual se pode obter os cenários múltiplos, fruto da implantação e sistematização do planejamento estratégico (Goedert; Paez e Castro, 1994).

O planejamento e sua implantação nas empresas e instituições geram um constante desafio aos gestores e governantes quando se busca a efetividade organizacional. Na época atual, em que se constata um crescente aumento no número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas.

Verifica como as organizações elaboram: missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos relativos ao planejamento estratégico. Descreve os cenários múltiplos e a sua importância para o planejamento estratégico e para o planejamento das organizações e institucionais como base para a elaboração das estratégias organizacionais. A finalidade é permitir ao administrador tomar decisões mais seguras e realizar ações mais acertadas na condução das organizações.

Uma das visões encontradas é que o progresso da ciência não ocorre de forma linear e acumulativa, mas são resultados dos diversos momentos de crise, momentos esses que ao emergirem provocam rupturas dos paradigmas, paradigmas esses que sustentam o processo de produção do conhecimento, conforme afirma Kuhn (1982).

Igualmente o desenvolvimento econômico-social não parece ocorrer de forma linear e acumulativa, precisa de um paradigma que tenha valores, premissas e princípios, que possam ser traduzidos especificamente em uma matriz institucional (Silva, 1993). O modelo gera anomalias quando da sua implementação surgidas das contradições, que nada mais é do que problemas não solucionados pela situação atual, conduzindo à “crise do modelo”. A estabilidade é afetada pela crise da matriz institucional que lhe dá sustentação, cria-se um novo modelo que é trocado e conseqüentemente aparece uma nova matriz institucional (Goedert; Paez e Castro, 1994).

Muitas empresas poderiam apresentar um melhor desempenho organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom planejamento estratégico; conseqüentemente o desempenho dessas empresas poderia melhorar o desenvolvimento econômico, social e cultural das nações. As organizações funcionam num ambiente competitivo a sua volta, compreendendo outras organizações com as quais competem. O modelo de Porter (1986) depende de cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de lucro final na indústria: concorrentes, fornecedores, compradores, entrantes potenciais e substitutos. A necessidade de planejar fica clara quando esse autor afirma que as empresas não podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, com o intuito de melhorar sua posição competitiva.

As reações das instituições frente a momentos de crise do modelo podem ser de três ordens: *a) aquelas que não percebem as mudanças, ao seu redor e desaparecem; b) aquelas que percebem as mudanças, mas são incapazes de incorporá-las, podendo desaparecer ou serem “mudadas” de fora para dentro; c) aquelas que se antecipam às mudanças e tornam-se protagonistas de sua própria transformação*, na afirmativa de Flores (1991).

Para Goedert; Paez e Castro (1994) esta antevisão quebra o fatalismo evolutivo das instituições que estão condenadas a nascer, crescer e morrer. Essa classe de empreendimentos pode ser classificada como “instituições sustentáveis”, por observarem com maior precisão as mudanças do ambiente externo, focando a essência de sua proposta institucional nas

questões de interesse social. Porém precisa ter um projeto para o futuro, com competência para executá-lo, e garantir a sua credibilidade, são fundamentais.

O sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põem em prática suas decisões.

Na década de 1960, Chandler Jr. (*apud* Tavares, 2000) analisou as mudanças ocorridas em organizações e concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura. Para conduzir uma organização, são necessários os melhores julgamentos e práticas por parte dos gestores na visão Wright, Kroll e Parnell (2000), sobretudo neste momento em que estamos vivendo num ambiente de mudanças rápidas.

Nessa linha, Campos (1998), preconiza que a empresa que deseja estar entre as melhores deverá ter a sua frente uma gerência que esteja entre as melhores na sua especialidade. Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico que no entendimento de Almeida (2001) é uma técnica que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico. O responsável por uma unidade tem de ser eficiente, mas acima de tudo deve ser eficaz, o que representa desenvolver bem sua obrigação.

O planejamento estratégico é uma atividade que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos, na análise Fischmann e Almeida (1991). Complementando essa idéia, Maximiano (2000b), diz que planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos

para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.

As condições e os elementos necessários para o delineamento da proposta para tornar uma instituição sustentável podem ser efetivados através do planejamento estratégico como instrumento de suporte conceitual e metodológico na condução do processo de mudanças.

O planejamento estratégico, além de exigir uma análise articulada dos ambientes externo e interno e uma avaliação diagnóstica e prognóstica, utiliza-se de uma metodologia participativa para assegurar o envolvimento e o comprometimento dos empregados, clientela e parceiros com as mudanças pretendidas. Oferece, também, uma série de mecanismos de monitoramento permanente para acompanhar as transformações do ambiente externo, traduzindo-os em fatores críticos de sustentabilidade institucional.

Em contrapartida, o planejamento estratégico pode ser considerado uma escolha difícil para promover mudanças. Primeiro, por envolver riscos políticos e institucionais. Segundo, por promover alterações profundas na cultura organizacional. Terceiro, por ter seus frutos colhidos somente após um longo e penoso processo de maturação.

Na formulação do plano estratégico de uma instituição, não existe procedimento padrão. Porém, podem ser indicados requisitos mínimos de seu conteúdo: análise do ambiente externo, definição de missão, objetivos e diretrizes, análise do ambiente interno, estabelecimento de estratégias de ação compatíveis (Freitas Filho, 1989).

Na visão de Goedert; Paez e Castro (1994) qualquer que seja a metodologia adotada para a elaboração de um planejamento estratégico, certamente ela passará pela modelagem de cenários. Nesse diapasão, existem duas abordagens: a “projetiva” de um único cenário, e a “prospectiva”, ou de múltiplos cenários. É nesta última que, modernamente, está calcada a maioria dos planejamentos estratégicos das instituições bem sucedidas.

Os objetivos dos estudos de cenários prospectivos são utilizados como ferramentas das mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos. Ao desvendar particularidades da técnica da prospectiva, depara-se com uma significativa contribuição não apenas à sistematização do tema, mas ao planejamento estratégico, e conseqüentemente, estimula-se a pensar estrategicamente no futuro.

Os estudos prospectivos são, com efeito, um mecanismo eficiente de planejamento, identificação de oportunidades e definição de ações. Deve-se considerar a prospecção um processo continuado de pensar o futuro e de identificar elementos para a melhor tomada de decisão, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, ambientais, científicos e tecnológicos. Cenários não são predições sobre o que irá acontecer, mas descrições, com base em hipóteses plausíveis, do que poderá acontecer. A premissa é de que o futuro não está, em larga margem, predeterminado e, portanto, pode ser moldado pela ação dos atores sociais.

Botazzo (1999) diz que é necessária a análise de tendências, pois se estamos banhados pela história, e irrigados pelos conhecimentos das práticas sociais humanas, a nossa capacidade em “antecipar-se à realidade e não apenas acompanhá-la” pode estar assegurada, uma vez que antecipar-se à realidade é algo que está necessariamente contido na ação transformadora.

São variadas as experiências de estudos prospectivos no mundo. No Brasil, foi com a maior estabilidade financeira e política alcançada em meados da década de 1990, que se conseguiu reunir as condições para reiniciar os esforços de planejamento com horizontes temporais mais amplos.

A antecipação do futuro constitui-se, assim, em marco fundamental de sustentabilidade das instituições, especialmente para aquelas voltadas à Ciência e Tecnologia (C&T), cujo cumprimento de sua missão requer a execução de atividades extremamente complexas e de longa maturação. Isso significa que a antecipação dos novos “modelos” de desenvolvimento exigirá desse tipo de instituição o aprimoramento da visão

prospectiva, de maneira a ajustá-las ao intenso ritmo de evolução das sociedades modernas, na afirmativa de Goedert; Paez e Castro (1994).

O Instituto Lauro de Souza Lima (ILSL) é uma instituição – ligada à Administração Pública Estadual, da Secretaria de Estado da Saúde (SES), e subordinada à Coordenadoria de Controle de Doenças (CCD) – que atua nas áreas de: 1)- assistência médico-hospitalar; 2)- pesquisa pura e aplicada; e 3)- ensino e capacitação profissional.

Conforme afirma Virmond (2002a) entre as competências do Sistema Único de Saúde (SUS) encontram-se os princípios do incremento do desenvolvimento científico e tecnológico na área de atuação do SUS, confirmando a responsabilidade do governo em assegurar a pesquisa e a tecnologia necessária ao conhecimento dos problemas locais de saúde e à intervenção nesses problemas, a difusão dos conhecimentos científicos existentes e a acessibilidade da população a essa tecnologia, seus produtos e também a infra-estrutura que subsidiem a definição e avaliação das políticas de saúde.

Na visão de Virmond (2002b) o ILSL enquanto instituição pública e inserida na gestão estadual do SUS cabe em parte a tarefa de manter a interface com uma variada gama de aspectos voltados à prevenção, promoção e assistência em saúde para a população, através de uma visão estratégica de saúde pública, oferecendo subsídios para que a assistência centralizada e programas verticais de saúde possam ser modificados para uma estratégia de “pensar saúde” de forma global e holística.

Convém salientar que, neste processo de mudanças, deve-se levar em conta as peculiaridades da SES, advindas de uma história secular de nomes e instituições de importância que extrapolam as fronteiras do Estado e do país. Salientando também que os institutos de pesquisa que lhes são adstritos, representam a excelência de seus laboratórios e dos pesquisadores que lhes dão vida permitindo a construção de uma academia em local talvez exótico, uma vez que atuam fora da universidade, porém com uma invejável produção científica, conforme afirma Virmond (2002c).

A missão organizacional, conforme Certo e Peter (1993), passa a ser um elemento que deve conter a proposta para o estabelecimento da meta geral da empresa; ela deve ajudar a canalizar o esforço para a compatibilidade dos processos organizacionais, indicando as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano (2000a) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”. Um sentido agudo de propósito também é necessário para o estabelecimento dos objetivos gerais, pois eles “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” conforme preconizam Wright, Kroll e Parnell (2000). Para Fischmann e Almeida (1991) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida” e Almeida (2001) confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir”. A maioria dos negócios em nosso país, segundo Dornelas (2001) são concebidos por pequenos empresários, que na maioria das vezes atuam sem planejamento, o que gera conseqüências danosas principalmente nos primeiros anos de vida das organizações.

Lembramos que essa pesquisa de cenários e prospecção, não tem o mesmo sentido e conceito que o da Prospectiva Cenários no PES – Planejamento Estratégico Situacional (Cenários da Grande Estratégia – longo prazo); os cenários no PES se referem ao horizonte de uma gestão de governo, ou se quiser, ao horizonte do plano de ação para “resolver” determinado problema declarado pelo ator social. É neste sentido que se diz que ao ator não é dada a possibilidade de escolher o cenário de seu plano, porque não pode escolher os “futuros” possíveis. Se assim fosse, evidentemente, escolheria o “melhor” cenário.

A realização do planejamento estratégico com condições de implementá-lo através de uma gestão eficaz, em harmonia com os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos disponíveis, permitiu a

execução de métodos gerenciais e operacionais mais efetivos e correspondentes com a missão e às metas organizacionais do ILSL, possibilitando sistematizar e atingir através de suas ações, o campo da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a fim de direcionar-se para um envolvimento maior na área científica e tecnológica, em busca da agregação de novos conhecimentos para a solução dos problemas de saúde da população, basicamente na dermatologia geral e sanitária em busca do crescimento organizacional.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O Instituto “Lauro de Souza Lima” atua no ramo da prestação de serviços públicos de saúde, abrangendo a assistência médico-hospitalar, a pesquisa pura e aplica e também no ensino e capacitação profissionalizante desde outubro de 1989. A partir de 1933 o Instituto “Lauro de Souza Lima”, iniciou suas atividades passando a fazer parte da Secretaria de Estado da Saúde, através da Inspetoria da Profilaxia da Lepra, conforme estabelecido pelo Decreto nº. 5.965 de 30/06/33, com a denominação de Asilo Colônia Aymorés, tendo como seu primeiro Diretor o Prof. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar.

Naquela época os pacientes eram confinados e o tratamento restringia-se a aplicação do “Óleo de Chalmogra” e procedimentos empíricos, os quais eram realizados por médicos abnegados e enfermeiros escolhidos entre aqueles doentes menos comprometidos pela moléstia.

Com a evolução científica e tecnológica da época e o aparecimento das sulfonas (Promim), possibilitando o tratamento específico e a terapêutica organizada, associada a educação sanitária da população, foi dado início ao plano de reabilitação das incapacidades físicas, que eram geradas por essa patologia, permitindo acabar com o confinamento e conseqüentemente iniciar o trabalho de reintegração dos pacientes à sociedade. Em decorrência desses fatos em 1949 pela Lei nº. 520 de 10/12/49 o então Asilo Colônia Aymorés, passou a se chamar Sanatório

Aymorés. Em 1969 com a reorganização da Secretaria de Estado da Saúde, passou a denominar-se Hospital Aymorés de Bauru - HD1, ligado ao Departamento de Hospitais de Dermatologia Sanitária, da Coordenação de Assistência Hospitalar.

Os tratamentos, a terapêutica, as técnicas de assistência médico-hospitalar evoluindo rapidamente, bem como com o aparecimento e aplicação da metodologia de Administração Hospitalar para racionalizar as atividades técnicas, científicas e administrativas induzindo a administração pública para a modernização e agilização de suas ações em benefício da população em geral, passou o hospital a chamar-se Hospital Lauro de Souza Lima, conforme estabelecido pela Lei nº. 256 de 17/06/74.

Em conseqüência desse avanço, o hospital passou também a atender pacientes portadores de doenças dermatológicas específicas e inespecíficas, gerais e sanitárias, como: leishmaniose, micoses profundas, pênfigo e outras doenças até então desconhecidas, direcionando e ampliando a sua ação para um contexto maior, que veio a culminar com a vanguarda do atendimento nessa área, pois trazia um perfil voltado para a pesquisa e ensino, resultado de uma equipe multiprofissional altamente envolvida com a busca da inovação e agregação científica e tecnológica na área da dermatologia.

Igualmente nesse mesmo período, passou a servir de campo de estágio para os alunos de várias Faculdades de Medicina do Estado de São Paulo (Botucatu, S.J. do Rio Preto, São Paulo, etc.), assim também como para os profissionais da área de saúde em geral, originando a criação dos Cursos regulares de Hansenologia, Prevenção de Incapacidades e Reabilitação Física, despontando no cenário nacional e internacional pela qualidade de seus serviços, que lhe valeram ser reconhecido como Centro de Referência da Organização Mundial de Saúde (OMS) e do Ministério da Saúde e, finalmente da Secretaria de Estado da Saúde do Governo do Estado de São Paulo.

Até então, toda a estrutura e funcionamento da instituição estavam moldados para a prestação de assistência médico-hospitalar, uma

vez que pesquisa e ensino eram realizados de fato e não de direito, pela expressiva vontade de uma equipe multiprofissional que procurava a inovação, agregação e o conhecimento científico para a solução dos problemas gerados pela patologia que lhe deu origem. Diante dessa situação que já havia se solidificado interna e externamente, foi em 02/10/89 transformado pelo Decreto nº. 30.521 em Instituto “Lauro de Souza Lima” com perfil, missão e objetivos voltados para o desenvolvimento de pesquisas puras e aplicadas na área da saúde.

A partir de sua transformação o Instituto procurou pautar a sua caminhada através da efetiva participação em todas as atividades que estivessem ligadas a pesquisa, ou seja, procurou a sua integração ao Sistema de Ciência e Tecnologia, visando sistematizar e atingir através de suas ações, o desenvolvimento em Pesquisa e Desenvolvimento, a fim de estar se direcionando para um envolvimento maior na área científica e tecnológica, sempre em busca da agregação e de novos conhecimentos para a solução dos problemas de saúde da população, basicamente na dermatologia geral e sanitária. Porém, devemos salientar que somente após o ano de 1992, quando foi incluído na Lei Complementar nº. 125/75, é que passou de direito a condição de Instituto de Pesquisa, inclusive com a liberação dos cargos de Pesquisador Científico (PqC) e, conseqüentemente, passou também a gozar do privilégio de uma instituição que dedica a sua missão e objetivos à causa do conhecimento.

Com o passar dos anos, a evolução rápida da economia em direção à globalização, o crescimento constante das pesquisas, se faz necessário também uma reorganização geral e irrestrita dos parâmetros que norteiam o gerenciamento e as formas de gestão atualmente utilizados, visando dar uma melhor performance à estrutura funcional, redimensionamento estrutural e a implementação de uma nova cultura organizacional, impregnada da visão holística voltada para o desempenho sistêmico com metodologia moderna, embasada no planejamento estratégico, com projetos de modernização definidos por meio da avaliação de cenários compatíveis com o seu desenvolvimento e desempenho frente

as necessidades da população e da saúde pública, que possa delinear com clareza o rumo a ser seguido.

O público alvo que o ILSL se destina, busca um tratamento de excelência para a dermatologia geral e sanitária, com particular atenção para a hanseníase, tratamento esse diferenciado e com qualidade na prestação dos serviços de assistência médico-hospitalar.

Na área de pesquisa desenvolve pesquisas puras e aplicadas em todos os ramos da saúde, particularmente nas áreas de dermatologia, imunologia, microbiologia, biologia, anatomia patológica e reabilitação física entre outras, sendo o repositório nacional de conhecimento sobre as técnicas de inoculação, utilizando o tatu como modelo experimental. Tem como clientela pesquisadores nacionais e internacionais, médicos, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos e estudantes de todas as áreas da saúde e áreas correlatas.

Na área de ensino, é um dos principais formadores e capacitadores de pessoal para o prestação de serviços, atendimento e reabilitação de incapacidades físicas aos pacientes portadores de hanseníase no território nacional e para os países da língua portuguesa, realizando cursos em todas essas áreas, recebendo estudantes e profissionais de todo o país e do exterior para esses treinamentos.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

2. Revisão da Literatura

Na revisão da literatura serão apresentados conceitos relacionados ao processo de planejamento estratégico, técnicas auxiliares de previsão qualitativas e quantitativas e métodos de construção de cenários, que permitam demonstrar a aplicação de um modelo para o Instituto Lauro de Souza Lima.

É importante lembrar que cenários devem ser inseridos em uma das etapas do processo de planejamento estratégico. Os cenários por sua vez, dependem de técnicas auxiliares de previsão para serem construídos. Assim, a revisão da literatura pretende abordar os referidos conceitos de modo a permitir responder o problema da pesquisa.

2.1 Histórico do planejamento

Muito se tem discutido sobre planejamento, mas o planejamento que conhecemos e lidamos hoje é o resultado da contribuição de inúmeros precursores que no decorrer dos tempos foram desenvolvendo e divulgando suas descobertas, estudos e práticas. Muitos desses precursores são autores preocupados com a solidificação do embasamento que justifique a prática do planejamento nas organizações.

2.1.1 A necessidade de planejar

Por milênios de anos os administradores têm lutado pelas questões e problemas que confrontam os gestores hoje. Para enfrentar os desafios e barreiras do mundo moderno, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços. As organizações estão vivendo num ambiente de turbulência e constantes mutações, assim precisam modificar as tentativas de erro e acerto para uma forma planejada de conduzir e encarar a realidade a fim de conseguir melhores resultados de suas ações.

Na visão de Kuhn (1982) o progresso da ciência não ocorre de forma linear e acumulativa, mas é resultado de cíclicos momentos de crise quando emergem rupturas dos paradigmas que dão sustentação ao processo de produção do conhecimento.

De maneira análoga à concepção de Kuhn, o desenvolvimento econômico-social não parece ocorrer de forma linear e acumulativa. Exige um “modelo” - um paradigma - contendo valores, premissas e princípios que se traduzem pelo estabelecimento de uma matriz institucional específica, conforme afirma Silva (1993). As contradições surgidas na implementação do “modelo” geram “anomalias”, isto é, problemas não solucionados pelo referencial vigente. A acumulação dessas “anomalias” conduz à “crise do modelo”.

Essa “crise” afeta a própria estabilidade da matriz institucional que lhe dá sustentação e oferece oportunidade para moldar um novo “modelo” em substituição ao anterior. Uma nova matriz institucional correspondente é criada.

Na visão de Goedert; Paez; Castro (1994) a percepção e a compreensão dos fatores que condicionam a tendência cíclica do desenvolvimento econômico-social pela instituição tornam-se os elementos indispensáveis à antecipação dos momentos de crise e de ruptura do modelo vigente em seu ambiente externo. Esta antevisão permite a uma instituição situar-se entre aquelas que são protagonistas de sua própria história, quebrando o fatalismo evolutivo a que estão condenadas - nascer, crescer e morrer. É a classe de organizações que podem ser classificadas como “Instituições Sustentáveis”.

Para Silva (1993) esta proposta institucional de “instituições sustentáveis” deve conter necessariamente a combinação de três elementos fundamentais: a)- *ter um projeto de futuro*; b)- *ter competência para realizá-lo*; c)- *ter credibilidade para garanti-lo, ou seja, ter um plano estratégico, ter condições internas para operacionaliza-lo e aceitação junto a clientela, parceiros e a sociedade.*

O mundo atual é composto de organizações, por isso Chiavenato (2000b) preconiza que dentre tantas funções administrativas, há necessidade de planejamento para as atividades voltadas para a produção de bens e serviços.

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém Almeida (2001) salienta que é preciso “saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados”.

Os planos da empresa para seus negócios permitem a projeção do faturamento e do lucro, mas “se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo”, segundo Kotler (1998).

Os dirigentes, na visão de Chiavenato (2000a), “ao rastreamento das ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para facear estes elementos ambientais (...) precisam de um horizonte de tempo projetado em longo prazo, de uma abordagem global”. Deverá envolver a organização como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades além da utilização de decisões baseadas em julgamento.

De acordo com Graeml (2000) o planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando Porter (1986) afirma que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”.

2.1.2 Antecedentes históricos

A história de nossa civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio dos tempos modernos, mas que esteve presente até nas mais antigas civilizações de que temos notícias. Vários foram os feitos e muitos deles são de tamanha dimensão que as evidências parecem claras de que reis, governantes ou administradores, sempre tiveram ou têm necessidade de decidir antecipadamente quais os rumos ou cursos de ação seguir (o que) e de que forma (como) para impor o seu domínio (por quê); nem sempre fica claro a questão do tempo (quando) principalmente em épocas mais remotas.

Kwasnicka (1995) destaca que “podemos situar acontecimentos que permitiram a evolução das antigas civilizações com base em princípios administrativos que são até hoje defendidos e utilizados por grandes teóricos da administração”.

Desde os tempos mais remotos, temos notícias que os povos e grandes líderes utilizavam práticas de planejamento. Por volta do ano 4000 a.C. os antigos egípcios já reconheciam a necessidade de planejar; em 2600 a.C. novamente os egípcios parecem praticar o planejamento. Eles desenvolveram extensos projetos arquitetônicos e de engenharia, tais como canais de irrigação e edificações de grande porte. Alguns exemplos que denotam a importância que o planejamento representa para o desenvolvimento e fortalecimento das organizações e para o rumo dos acontecimentos serão expostos a seguir: A necessidade de planejamento é evidente acerca de construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, Mesopotâmia e Assíria, que “testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias” (Chiavenato, 2000b).

Por volta do ano 1800 a.C. o rei Hamurabi, citado por Maximiano (2000a), organizou o Império Babilônico, criou e colocou em prática um código de leis (o primeiro de que se tem notícia na humanidade); estabeleceu o salário mínimo e o uso do controle escrito.

Como os antigos povos erigiram obras de tão grande vulto sem o emprego apurado de técnicas de planejamento? Monumentos (2002) citam: a Esfinge construída no Egito por volta de 2500 a.C. com cerca de 21 m de altura e 60 m de comprimento. As pirâmides do Egito, Quéops, Quéfren e Miqueirinos; a primeira foi construída por volta de 2550 a.C. e empregou 100.000 homens durante os 20 anos de construção, conforme escreveu Heródoto. Stonehenge, três círculos que circundam enormes rochas na Inglaterra; o 1º foi criado por volta de 3100 a.C., o 2º em 2100 a.C. e o 3º foi concluído em 1550 a.C.; o círculo no centro da 3ª Stonehenge foi erigido por volta de 2000 a.C. com a utilização de blocos de arenito com até 9 m de altura e 50t de peso. Chichen Itzá situada na península de Yucatan no México é a ruína restaurada de antiga cidade fundada pelos maias, em época remota. A cidade inca de Machu Picchu, situada nos Andes, Peru, era acessível apenas por uma escadaria com 3000 degraus, cavada na montanha; a data de fundação é desconhecida. A acrópole de Atenas, na Grécia, construída por volta de 450 a.C. sob a administração de Péricles; estruturas em ruínas, ainda estão de pé, como: Propileu, Partenon, Eréctum e o Templo de Atenas. Na dinastia Quinn (221 a.C. a 206 a.C.) sob o comando do imperador Shih Huang-ti, os chineses construíram a grande Muralha da China com cerca de 6400 km de extensão, incluindo suas ramificações.

Próximo ao ano 1800, a Fundação Soho da Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, aplicou diversas inovações administrativas, dentre as quais: planejamento detalhado das operações, planejamento e controle da produção, padronização, incentivos salariais, cronometragem (Maximiano, 2000a). Era o começo da Revolução Industrial que viria a espalhar-se pelo mundo e continua a evoluir até os dias atuais.

Referindo-se aos governos, com relação à Segunda Guerra Mundial ocorrida no último século, Hobsbawm (1995) afirma que “se tinha de travar a guerra em escala moderna, não só seus custos precisavam ser levados em conta, mas sua produção – e no fim toda a economia – precisava ser administrada e planejada”. Complementa que na Segunda

Guerra, graças em grande parte à experiência da Primeira Guerra, os governos sabiam que tinham que assumir completamente a economia, e que eram essenciais o planejamento e a alocação de recursos.

Pois que a Primeira Guerra Mundial, mesmo supondo que tivesse sido uma perturbação temporária, apesar de catastrófica, durou mais do que os governos haviam previsto e consumiu tão mais homens e armamentos. Para Sun Tzu (2001) “a arte da guerra é de vital importância para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada”.

2.1.3 Os grandes precursores

No século XX surgiu a administração científica a partir das idéias de grandes pensadores e empreendedores como Taylor, Fayol, Ford, Weber e Mayo. Todos eles discutiram questões que influenciaram diretamente sobre o planejamento como ferramenta para o emprego na busca por melhores resultados nas organizações.

Taylor (1986) refere-se ao planejamento do serviço que deve ser preparado previamente na seção de planejamento através de “instruções escritas, minuciosas, a respeito do melhor processo de fazer a tarefa (...) estas instruções representam o trabalho combinado de vários homens no planejamento, cada qual com uma especialidade particular” em obra escrita em 1911, *The Principles of Scientific Management*. São idéias básicas conhecidas como as expressões clássicas: a vadiagem sistemática e seu sistema diferencial de salários; estudo do tempo e do movimento; a seleção de pessoal; a preparação do trabalho. A ênfase principal foi na análise e na divisão do trabalho operário e nas tarefas, através da especialização e do reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos. Chiavenato (2000b) relata que o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), passou por uma escalada ascendente de cargos, até assumir a chefia das oficinas de uma indústria norte-americana ao formar-se num curso de engenharia. Ressalta que mais tarde afastou-se dessa indústria para consagrar-se como engenheiro consultor, na aplicação de seus

métodos de organização. Destaca que a obra de Taylor é um manifesto revolucionário sobre o redesenho dos processos de trabalho, visando aumentos espetaculares da produtividade.

Salienta que sua teoria seguiu um caminho generalizador das partes para o todo da organização. Taylor é considerado o idealizador da administração científica; desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário. Fayol (1981) classifica as funções essenciais da empresa como: técnica, comercial, financeira, assecuratória, de contabilidade e administrativa. Destaca que a função administrativa requer um cuidado maior, onde seu ritmo deve ser assegurado pela direção da empresa; ela compreende: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Discorre amplamente sobre como uma empresa deverá prever e adotou que “prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” em obra escrita em 1916, *Administration Industrielle et Générale*. Aplicou os princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, eqüidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Chiavenato (2000b) descreve que o engenheiro naturalizado francês, Henri Fayol (1841-1925) preocupou-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais. Aponta que na obra de Fayol, a área funcional de administração está no centro da organização. Admite que predominava a atenção para a estrutura organizacional, com os elementos de administração e com os princípios gerais da administração. A ênfase na estrutura é a sua principal característica. Salienta que seus estudos partiram de cima para baixo e do todo para as partes componentes da organização. Fayol fundou a Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização ou Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

O norte-americano Henry Ford (1863-1947), de acordo com Chiavenato (2000b), inspirado por Taylor, obteve progressos formidáveis: em 1908, ano de lançamento do modelo T da Ford, a montagem do automóvel demorava doze horas e vinte minutos; passou para uma hora e vinte minutos na década seguinte, tornando-se um produto de massa barato e vendendo 15 milhões de unidades. Ford adotou três princípios básicos que são atuais até os dias de hoje: intensificação, economicidade e produtividade. Utilizou um sistema de concentração vertical ao produzir desde a matéria-prima até o produto final e também um sistema de concentração horizontal a partir de uma cadeia de distribuição comercial através de agências próprias. Instituiu o salário mínimo para os operários e determinou uma jornada de oito horas de trabalho por dia. Buscou o aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2000b), descreve as características do modelo burocrático de organização que vão arraigar-se no meio organizacional público e privado. A burocracia tem como vantagens: racionalidade em relação aos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação; rapidez nas decisões; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado; redução do atrito entre as pessoas, pois cada um conhece o que lhe é exigido; constância; confiabilidade; benefícios para as pessoas. A burocracia apresenta muitas disfunções: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; super conformidade às rotinas e aos procedimentos; exibição dos sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público. As idéias de Weber originaram a Teoria da Burocracia.

O psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), descrito por Chiavenato (2000b), professor em Harvard, conduziu nos *ateliers Hawthorne*

da *Western Electric* de Chicago uma série de experiências científicas empreendidas entre 1927 e 1932 que o levaram as seguintes conclusões: o nível de produção é resultante da integração social; recompensas e sanções sociais; conceito de homem social; grupos informais; relações humanas; importância relativa do conteúdo do cargo; ênfase nos aspectos emocionais. Foram temas de seus estudos: as necessidades humanas básicas (fisiológicas, psicológicas e de auto-realização), a liderança e o processo de comunicação. Mayo participou da corrente das relações humanas, surgida nos Estados Unidos da América, como reação ao mecanicismo que imperava nas empresas. Era grande a necessidade de se humanizar e democratizar a administração e desvincular-se da aplicação de métodos rigorosos aplicados aos trabalhadores. Mayo foi um dos idealizadores da Teoria das Relações Humanas, preocupada com as pessoas e os grupos sociais.

2.1.4 Surgimento e evolução do planejamento estratégico

O estudo do planejamento estratégico teve início na metade do século passado, pela necessidade das empresas saberem decidir onde e como operar no futuro. O planejamento estratégico evoluiu no decorrer do tempo tanto em sua forma como em sua concepção; passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo; posteriormente surgiu o planejamento estratégico para prever o futuro e ainda ganhou amplitude, profundidade e complexidade. Nesses 50 anos de aplicação pelas organizações do mundo afora, o planejamento estratégico evoluiu de acordo com o ritmo e o grau de complexidade das organizações.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) relatam que no início da década de 1950 surge o planejamento estratégico com a finalidade de tratar do problema técnico-econômico entre oferta e demanda, quando primeiramente as empresas e posteriormente outros tipos de organizações, passaram a preocupar-se com o ambiente; surge como método racional de análise das oportunidades ambientais, dos pontos fortes e fracos das empresas e da melhor estratégia para aproveitá-las. Deixam transparecer a idéia de que o

planejamento estratégico era rígido, estanque e desvinculado de sua implantação, parecendo uma caixa isolada dentro da própria empresa. Muitas respostas aos novos desafios ambientais foram dadas através de tentativas e erro, nascendo “um corpo de abordagens para os problemas administrativos: análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamentos de capital, planejamento do lucro, planejamento global, planejamento estratégico, PPBS [versão avançada do sistema de planejamento estratégico], análise de programas, análise diferenciada” (Ansoff, Declerck e Hayes, 1990).

Ansoff e McDonnell (1993) descrevem que “o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro”; nessa década “o planejamento em longo prazo foi a resposta da empresa às pressões do crescimento rápido, do tamanho e da complexidade”.

Os autores explicam também que “a parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de *formulação de estratégias*, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de *planejamento estratégico*”, processo esse que foi inventado na década de 1960, ou seja, menos de dez anos após o planejamento em longo prazo.

Nesse processo evolutivo, “o segundo passo foi dado na década de 70, quando se descobriu que a configuração interna da empresa precisava ser transformada sempre que a empresa promovesse uma alteração descontínua de sua estratégia”; esse processo de determinação da potencialidade para apoiar a nova estratégia foi chamado planejamento de potencialidades.

O terceiro passo foi dado no final da década de 70 em “resposta à freqüência cada vez maior de descontinuidades ambientais de conseqüências imprevisíveis, particularmente em termos sócio-políticos e tecnológicos. Para lidar com essas descontinuidades, as empresas

começaram a empregar uma técnica de resposta em tempo real chamada administração de questões”.

O quarto e mais recente passo “resultou da resistência organizacional enfrentada pelos primeiros esforços visando implantar o planejamento estratégico da empresa”, procurando obter o apoio da alta administração para superar a resistência, sendo que nem sempre esse apoio é suficiente.

Na década seguinte, de 80, é a gestão de mudanças descontínuas que leva em conta as características psicológicas, sociológicas, políticas e sistêmicas de organizações complexas. Dessa forma, a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e compreende “o posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em tempo real através da administração de questões; a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia”.

De acordo com Tavares (2000), “a evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua interação com a prática, sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento em longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica”. O planejamento financeiro teve início na última década de 50 nos Estados Unidos da América; representado pelo orçamento, baseava-se na estimativa de gastos derivado da previsão de receitas. Nos anos 60 surge o planejamento em longo prazo, baseado na crença de que se pode alcançar um melhor resultado no futuro através de uma intervenção no presente. Na década de 70 surge o planejamento estratégico, caracterizado por fórmulas simplistas e nem sempre de fácil utilização. Mais recentemente surgiu a gestão estratégica com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, que segundo o autor, é o de sua implantação.

Conforme Bateman e Snell (1998) “dos anos 60 até os anos 80 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem de cima para baixo para o estabelecimento de objetivos e planejamento”. Os executivos

desenvolviam planos e objetivos para toda a organização e repassavam para os administradores táticos e operacionais e estes, por sua vez tinham muitas limitações quanto a procedimentos específicos no tocante à preparação de orçamentos para as respectivas unidades. Já nos anos 90, os autores mencionam que os principais executivos estavam envolvendo cada vez mais os administradores de toda a organização no processo de planejamento. As mudanças forçaram os executivos a olharem para todos os níveis da organização em busca de idéias e inovações que poderiam torná-la mais competitiva. Os administradores táticos e operacionais passaram a ter autonomia em alguns casos.

Ansoff e McDonnell (1993) ratificam que no planejamento em longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado; no planejamento estratégico, não se espera o mesmo mas faz-se uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas. A turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a inventar sistemas mais complexos e refinados. “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro”.

A Administração por Objetivos, segundo Chiavenato (2000b), surgiu em 1954 quando Peter Drucker publicou o livro *The practice of management* no momento em que a empresa privada norte-americana sofria grandes pressões. Essa técnica participativa de planejamento e avaliação leva superiores e subordinados a definirem os aspectos prioritários, estabelecendo objetivos a serem alcançados num determinado período de tempo e em termos quantitativos através do dimensionamento de metas, com enfoque nos resultados. As características são: estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior; estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo; interligação entre os vários objetivos departamentais; ênfase na mensuração e no controle dos

resultados; contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atuante das gerências; apoio intensivo do *staff*.

Gracioso (1996) atribui que “a gênese do planejamento estratégico, no nível de empresa privada, pode ser localizada nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial”.

Ele esclarece que algumas empresas norte-americanas criaram sistemas de orçamentos anuais formalizados, os quais se transformaram em projeções plurianuais originando os planos quinquenais, que não passavam de projeções financeiras estáticas. Em meados dos anos 50, surgiram conceitos de grupos da *Harvard Business School*, que defendiam a necessidade de uma estratégia global para disciplinar alguns setores em torno de objetivos corporativos. Nos anos 70 a empresa de consultoria de administração *Boston Consulting Group - BCG* sugeriu instrumentos de avaliação estratégica, tendo como ponto de partida a matriz BCG, a qual deu origem a várias técnicas complementares, como por exemplo, a curva de experiência. E na sua missão mais atual surgiu o planejamento estratégico que procurou corrigir falhas do passado.

A escola do planejamento, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “originou-se ao mesmo tempo em que a escola do *design*”, na década de 50 do século passado. A década de 70 do mesmo século “viu a divulgação de milhares de artigos em publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam virtudes do planejamento estratégico formal”. A escola do *design*, que serviu de base para a escola do planejamento, teve origem em “dois influentes livros escritos na California University (Berkeley) e no MIT: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962”.

Conforme Silva (2001) “a evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças”.

2.1.5 Desafios do planejamento estratégico

A partir de 1950 as mudanças ambientais passaram a se intensificar mais rapidamente e de forma continuada, obrigando as organizações a identificar melhor os caminhos a percorrer, por isso, o planejamento estratégico surge como ferramenta de poder cada vez mais acentuado para o traçado dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

A necessidade de envolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida e que papel desempenhar na sociedade pós-industrial, pois “desde a década de 1950, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à intensidade crescente da competição em nível mundial” é apontada por Ansoff e McDonnell (1993). Eles observam que “outra característica marcante do Século XX tem sido a aceleração tanto da incidência quanto da difusão da mudança. A mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais freqüentes”. Esses autores admitem que o sistema de administração empregado por uma empresa “é um ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões”.

Desde 1960 “o ambiente global das empresas tem passado por mudanças significativas que, na maioria dos casos, nenhum precedente tinha tido no clima empresarial anterior. As mudanças têm se tornado mais freqüentes e rápidas, e o mundo empresarial ficou ainda mais complexo” (Ansoff, 1991).

Chandler Jr. (*apud* Tavares, 2000), em 1961, também analisou as mudanças ocorridas em organizações norte-americanas e “concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura interna, ficando a partir daí a célebre frase: a estrutura segue a estratégia”. A estrutura do negócio se adapta para atender à estratégia que, por sua vez, é determinada pelas demandas de mercado.

Os administradores enfrentam grandes desafios da administração estratégica por isso “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Declara Kotler (1998) que “um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutante” ao abordar o tema do planejamento estratégico orientado para o mercado.

No entendimento de Gaj (1990) qualquer organização tem que se preocupar com os pré-requisitos tanto externos como internos: os primeiros classificam o ambiente e sua turbulência e conseqüentemente facilita a percepção das variáveis que circundam as organizações e influenciam seus resultados; os segundos determinam paralelos comportamentais e apontam para aquele almejado além de indicar um rumo a seguir.

As drásticas mudanças vividas nos últimos tempos, referenciadas por Hobsbawm (1995), “graças em grande parte à espantosa explosão de teoria e prática da informação, novos avanços científicos foram se traduzindo, em espaços de tempo cada vez menores, numa tecnologia que não exigia qualquer compreensão dos usuários finais”, fazem com que “os milagres da tecnologia científica de vanguarda, que não precisamos entender nem modificar, mesmo que saibamos, ou julguemos saber”.

Geus (1998) alerta que para enfrentar as constantes mudanças do mundo, “qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender (...) a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo”.

Senge (1998) propõe cinco disciplinas aos gerentes para estimular e conduzir a mudança criando organizações que aprendem: modelos mentais, domínio pessoal, sistemas de pensamento, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

O autor apresenta uma teoria baseada no ser humano, afirmando que as pessoas são o principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança. Partindo desse ponto, ele desenvolveu um amplo leque de ferramentas que visam estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a habilidade em encarar desafios e adaptar-se continuamente às mudanças.

Mostra, ainda, como desenvolver essa integração disciplinar em todos os níveis da empresa, rompendo com estruturas antigas e fazendo com que os envolvidos se comprometam verdadeiramente com as metas. Suas idéias foram adotadas por grandes empresas e podem ser seguidas por todos os que desejam alcançar a excelência nos negócios.

Preocupa-se Chiavenato (2000a) com os dirigentes das empresas que estão voltados para situações que se defrontam “com a incerteza gerada por elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente”. Complementa que “as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor”. O autor ressalta que além de não existirem empresas iguais, a diversidade aumenta, tornando cada vez mais acentuada a complexidade do ambiente; declara que lida com elas durante anos a fio e não consegue entender exatamente como funcionam, como sobrevivem ou crescem.

A preocupação com o novo, a competitividade crescente, os novos desafios de mercado, o advento de novas tecnologias e consumidores cada vez mais exigentes, de acordo com estudo de Cunha (1998), são fatores semelhantemente almejados, tanto por empresas públicas como por empresas privadas. Para Malschitzky (2000) “o homem deve ser o elemento chave no processo de mudanças da organização, pois é ele que detém a experiência e a competência, mas como a máquina, precisa ser ‘lubrificado’ com valorização e aproveitamento adequado em suas habilidades e em seu conhecimento”.

As grandes mudanças e transformações ambientais provocam a necessidade de iniciar um processo de planejamento e gestão estratégica

global para fortalecimento das organizações, “buscando-se uma melhor integração de suas ações, evitando a superposição de projetos e atividades (...) e objetivando favorecer a otimização da aplicação dos recursos” é indicada por Boff (1999). Esse autor aponta a necessidade premente de diálogo interdepartamental e interinstitucional para a solução de problemas e conflitos, além da agilização nas decisões. Propõe a implementação de um sistema de informação integrada do processo organizacional da gestão dos recursos financeiros da referida área, e lembra que é indispensável implementar uma mudança cultural agregada a uma administração estratégica, o que, indubitavelmente, gerará rearranjos estruturais, com redefinições de papéis funcionais.

2.2 Fundamentos teóricos sobre planejamento

Para fundamentar o presente estudo, será apresentado os principais conceitos, definições e detalhamentos sobre a questão do planejamento estratégico encontrado na literatura. As questões semânticas ou divergências quanto a conceituações serão levadas em consideração visto que existem muitas obras sobre o assunto. O elenco de autores sobre o tema é grande e vários deles passarão a formar a base para o trabalho, desde aqueles consagrados até outros menos renomados, porém o que interessa é a abrangência e essência do conteúdo abordado.

2.2.1 Dimensões do planejamento

O planejamento pode ser visto sob vários aspectos. Steiner (*apud* Oliveira, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento: a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos; a segunda dimensão corresponde aos elementos constitutivos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros; a terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de

longo, médio ou curto prazo; a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos ou produtos; a quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Esses aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, entretanto, tais dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Considerando os aspectos abordados por essas dimensões, Oliveira (1999) preconiza que o planejamento deve ser encarado como um processo contínuo visando o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização, levando-se em conta a vontade dos executivos envolvidos em cada processo ou atividade. O propósito do planejamento deve levar em consideração o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável de alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

Para Silva (2001) “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor afirma que através do planejamento o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Portanto, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer. Complementa que do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Isso é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Pereira (2002) entende que “a palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o

processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Para esse autor, o planejamento difere de improvisar; enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou criar um esquema para agir, o segundo prepara algo no momento em que acontece ou age ao acaso. Entretanto não se deve criar um plano para a organização que a engesse por ser rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Planejar numa empresa pública e numa empresa privada é diferente, segundo Cunha (1998). Para esse autor, enquanto no setor público as decisões são efêmeras e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo, nas empresas privadas, mesmo que tenham alguma dependência governamental, isto não acontece. Até porque, o mercado é o implacável juiz da iniciativa privada. Cunha (1998) afirma que embora os modelos de planejamento estratégico possam ser semelhantes entre empresa pública e empresa privada, cada uma precisa adaptar o modelo à sua realidade. Nesse caso a metodologia depende dos objetivos fins de cada organização.

As distinções entre os modelos de planejamento estratégico entre empresa pública e empresa privada são as diferenças que vão desde pontos do ambiente interno até a análise das condições do ambiente externo. A empresa pública, embora tendo o governo como agente financiador, está atrelada a políticas rígidas que levam a processos morosos como contratação de pessoal por concurso público; por outro lado, a empresa privada, mesmo tendo a si própria como principal agente financiador e afetada por políticas econômicas emanadas pelo governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade. O processo decisório nas empresas públicas é menos ágil do que nas empresas privadas, pois suas necessidades de sobrevivência são distintas, observa Cunha (1998).

2.2.2 Elementos do planejamento estratégico

a) Negócio

A definição do negócio da empresa é importante porque seus integrantes passam a ter uma melhor compreensão da atuação da organização. A declaração de negócio da organização é explicar o âmbito de sua atuação.

Maximiano (2000a) relata que muitas empresas preferem usar a palavra negócio para definir sua missão. A idéia de negócio, para definir um ramo de atuação é mais prática, porém muitas empresas têm seu negócio tão óbvio que não precisa ser explicitado.

b) Missão

Na descrição de Certo e Peter (1993), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a sua meta geral. A missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração ampla da diretriz organizacional, devendo conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui.

Estabelecer a missão organizacional formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização. Após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, deve-se formular uma missão organizacional apropriada, levando em conta o negócio ou negócios que a companhia ou divisão deve dedicar-se, pois a missão normalmente é duradoura e infinita”.

Alinhado a idéia de missão descrita por Certo e Peter (1993), Wright, Kroll e Parnell (2000) preconizam que a missão no nível empresarial é formulada em termos bastante genéricos e sustentam que “a missão da organização é definida de modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*”. Wright, Kroll e Parnell (2000)

afirmam que “uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”.

Na ótica de Fischmann e Almeida (1991) “missão é o papel que desempenha a organização”. Almeida (2001) atribui que “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. A missão é definida por Bateman e Snell (1998) como sendo “o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização”.

Uma missão organizacional no entendimento de Certo e Peter (1993) “deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais”. As informações que aparecem na declaração da missão variam bastante de uma organização para outra e os tópicos que incluem e que são tratados na declaração ou no material que a acompanha são: produtos ou serviços, marketing e tecnologia da companhia e os objetivos, filosofia, autoconceito e imagem da companhia.

- Produto ou serviço da companhia – esta informação identifica os bens e/ou serviços produzidos pela organização e oferecidos aos consumidores.
- Mercado – descreve quem são e onde estão os clientes da organização.
- Tecnologia – geralmente inclui tópicos como instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização. A discussão consiste em grande parte em uma ampla descrição de técnicas organizacionais de produção.
- Objetivos da companhia – devem ser consistentes com as referências gerais aos objetivos da organização.

- Filosofia da companhia – é uma declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na condução dos negócios. Aparecem como parte da declaração da missão ou no material que a acompanha.

- Autoconceito da companhia – é a visão ou a impressão que a companhia tem de si própria.

- Imagem pública – é a impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização.

Certo e Peter (1993) listam alguns atributos para estabelecer e documentar uma missão organizacional e argumentam que ela leva a diversas coisas importantes:

- ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;

- ajuda assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;

- serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;

- estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização;

- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Na compreensão de Chiavenato (2000a) “toda a organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade”. As organizações estão discutindo constantemente a sua missão para orientar e estimular seus funcionários para que esses possam saber qual a contribuição pessoal que podem dar. A missão é um credo, através da declaração formal e escrita em que a organização desenvolve seus símbolos básicos e preserva a sua identidade, ela trata da filosofia básica da organização. A missão orienta a organização.

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano

(2000a) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”.

Para analisar e especificar a missão é preciso que se procure dar respostas às questões:

- O que a organização está fazendo agora?
- Qual sua utilidade para os clientes?
- Em que negócio estamos?
- Quem são nossos clientes?
- Que necessidades estamos atendendo?
- Que papéis estamos cumprindo? (Maximiano, 2000a).

Maximiano (2000a) menciona que muitas empresas não têm ou nem se preocupam em definir a missão e outras apenas sugerem. Por sua vez, Robbins (2000) aponta que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão.

c) Visão

Conforme Lamounier (1995) “a visão é um sonho da organização”. Os objetivos são sonhos e por isso mesmo eles podem ser alcançados através de estratégias. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização almeja para um futuro não definido. A autora estabelece ainda que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado para a organização”. Joel Barlzar (*apud* Lamounier, 1995) argumenta que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade.

A visão para Chiavenato (2000a), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”. O conceito de visão remete ao conceito de objetivos organizacionais. A visão refere-se a uma perspectiva relativa ao direcionamento que a empresa pretende se transformar. “A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento

em longo prazo da empresa e seu *intento estratégico*” (Bateman e Snell, 1998).

Não é um mero sonho a visão proposta por Costa (2002), mas “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional e ser compartilhada com o corpo dirigente da organização, além de ser disseminada a todos os seus trabalhadores.

2.2.3 Variáveis ambientais

A seguir serão descritas algumas variáveis referentes ao ambiente externo em que se situam as organizações. Oliveira (1999) define “ambiente como um conjunto de fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”.

1) Ambiente externo

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica envolve dois níveis de ambiente externo: o macroambiente e o setor industrial em que ela opera. Afirmam que “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais” muito dinâmicas em que as mudanças constantes criam diversas oportunidades e ameaças para os administradores. As empresas são afetadas por quatro forças macro ambientais: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Nem mesmo as grandes organizações exercem controle sobre essas forças, por isso, é papel da administração estratégica criar caminhos para que a organização opere com eficácia capitalizando as oportunidades oferecidas, sendo necessário que os administradores identifiquem e analisem essas forças. No nível setorial, os autores baseiam-se na argumentação de Porter (1986) a respeito das cinco forças competitivas.

Complementam que o sucesso da administração depende de um elo entre a empresa e o ambiente ao qual está inserida, por intermédio de atividades de análise ambiental. Ambiente externo no entendimento de

Bateman e Snell (1998) são “todas as forças relevantes além dos limites da empresa”. Esses autores referem-se que relevantes, nesse caso, são os fatores que os administradores devem prestar atenção para que a organização possa operar eficazmente e sobreviver. Muitos desses fatores são incontroláveis pela organização, mas nem por isso ela pode ficar desatenta para os seus efeitos; os administradores devem acompanhar e lidar sempre com esses acontecimentos.

Em nível mais geral situa-se o macroambiente descrito por (Wright, Kroll e Parnell, 2000) como arena de operação das organizações, definido por elementos gerais do ambiente externo que podem influenciar nas decisões estratégicas da empresa. Ainda no ambiente externo, porém em nível mais próximo de sua operação, está o ambiente competitivo moldado por Porter (1986).

A análise do ambiente externo para Bateman e Snell (1998) deverá ser feita após a definição de missão e visão, iniciando com um exame do setor de atuação e a seguir os públicos interessados. Os públicos são as pessoas que afetam ou que são afetadas pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias da organização.

Para Fischmann e Almeida (1991) o “ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo”. Com referência à análise ambiental, sugerem que essa deve ser segmentada por unidade de negócio, visto as particularidades; as conclusões da análise devem ser fundamentadas por informações coletadas. Na análise ambiental, Almeida (2001) refere que “são identificadas às oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”.

Montana e Charnov (1998) lembram que mudanças no ambiente social podem ter grande impacto na hora da tomada de decisão pela gerência, em face de mudanças relativas à força de trabalho que está ficando cada vez mais jovem e menos experiente, aliadas a um crescente número de mulheres que ingressam no mercado de trabalho. Maximiano

(2000b) refere-se que “a atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização de recursos”.

Segundo Chiavenato (2000a), “o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa; é tudo aquilo que está fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais”. O ambiente geral no qual a empresa está inserida “é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influencia difusamente todas as empresas”. As variáveis do ambiente geral no qual a empresa está inserida, para Chiavenato (2000a) são: variáveis tecnológicas, variáveis políticas, variáveis econômicas, variáveis legais, variáveis sociais, variáveis demográficas e variáveis ecológicas. O ambiente de tarefa para Chiavenato (2000a) é o ambiente específico que corresponde ao ambiente mais próximo da empresa e constitui-se de quatro setores principais: consumidores ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. A análise do ambiente geral ou de tarefa para esse autor deve ser feita através do diagnóstico sobre o que neles ocorrem.

O ambiente de uma organização “é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho” (Robbins, 2000). Na ótica desse autor, o caráter preciso de “nicho” que a empresa demarca para si é que faz a diferença no ambiente de cada organização; para monitorar o ambiente externo da empresa ele aponta quatro ferramentas para sondagem ambiental: inteligência competitiva, desenvolvimento de cenários, previsão e *benchmarking*.

Para Kotler (1998), uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (as mesmas descritas em Wright, Kroll e Parnell, 2000) e os atores microambientais: consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores que afetam sua capacidade de obtenção de lucro. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças para estabelecer um sistema de inteligência de marketing.

Devido às mudanças contínuas e muitas vezes repentinas que ocorrem no ambiente externo e que influenciam diretamente a organização, Bethlem (1998) afirma que “as empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança for apresentado”. O autor alerta que quanto melhor o sistema de monitoramento do ambiente, maior será a probabilidade de sucesso da empresa, mas como as decisões de hoje serão implementadas amanhã, é necessário fazer a previsão do que ocorrerá no amanhã.

Tavares (2000) concorda que a empresa sofre influência de uma série de fatores externos e lembra que a abertura do mercado brasileiro à economia está permitindo a entrada de produtos estrangeiros com menor custo, o que força as empresas nacionais a adequarem suas políticas de preço, melhorar a qualidade dos produtos e buscar parcerias com canais de distribuição e de fornecedores.

Os primeiros passos a serem dados pelas empresas ao se fazer uma análise externa são as tendências e descontinuidades (Costa, 2002). Com as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente, “é preciso muito esforço para tentar entender ‘para onde sopram os ventos’ ou, melhor ainda, ‘para onde os ventos vão soprar’”. Referindo-se ao planejamento estratégico, afirma que “o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem seguidas pela organização”. As tendências são mudanças rápidas ou lentas no ambiente externo e de forma persistente e as descontinuidades são mudanças bruscas no ambiente da organização.

Todavia, ambas podem afetar positiva ou negativamente suas atividades. Essa é a nova maneira que sugere para analisar-se o ambiente, em contraposição a determinadas técnicas tradicionais. Ressalta que “o futuro não é mera extrapolação ou projeção do passado ou do presente. O futuro é o novo, o diferente, mais complexo, mais rico, cheio de ameaças, mas repleto de oportunidades para quem souber identificá-las e aproveitá-las adequadamente”.

a) Globalização

A globalização para Boff (2000) é um processo iniciado há muito tempo e que ocasionou drásticas mudanças nos últimos dez anos, e que está mudando a face do globo terrestre e trazendo conseqüências de toda ordem. “Globalização é o processo de integração mundial que se intensificou nos últimos anos. A globalização baseia-se na liberalização econômica e no abandono das barreiras tarifárias que protegem sua produção da concorrência estrangeira e se abre ao fluxo internacional de bens, serviços e capitais. A revolução nas tecnologias da informação contribui decisivamente para essa abertura, proporcionando uma crescente homogeneização cultural, além de agilizar o comércio, o fluxo de investimentos e a atuação das organizações transnacionais”.

As fronteiras geográficas não podem mais isolar as empresas de pressões competitivas imprimidas por organizações de qualquer parte do nosso planeta. Boff (2000) descreve que alguns setores continuam obtendo bons resultados em função do vasto mercado a explorar, facilitando o intercâmbio social. Os blocos econômicos estabelecem relações econômicas privilegiadas entre si, aumentando seu poder de negociação e gerando imensa riqueza. A globalização financeira estimula o crescimento econômico porque viabiliza o financiamento veloz de projetos de investimento. A combinação de fatores cria a possibilidade inédita de captação rápida de gigantescos recursos. A fusão de empresas constituindo grandes blocos econômicos, o desmembramento ou a reestruturação de outras, agiliza o processo de produção de bens e serviços. A queda de fronteiras, que acompanha o processo da globalização também contribui para a diversificação do mercado de trabalho no interior dos grandes blocos econômicos, surgindo oportunidades de emprego em países vizinhos, e a procura por trabalhadores torna-se mais ágil com a utilização de novas tecnologias.

b) Aceleração da mudança

Não tem precedente a rapidez com que avança a mudança, causando impacto sobre as organizações. O crescimento de novos produtos, serviços e novas tecnologias que vão sendo trocadas pelas mais antigas que geram mudanças no ambiente. As mudanças para Ansoff e McDonnell (1993), “tornam-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas, em relação à experiência anterior”. As conseqüências da aceleração da mudança dificultam de forma crescente para planejar uma resposta à surpresas que não poderiam ser antecipadas.

Alvin Toffler (*apud* Robbins, 2000) afirma que a história humana divide-se em “ondas”. A primeira onda foi da agricultura; até o fim do século XIX, todas as economias eram agrárias, época em que iniciou a segunda onda, da industrialização. A terceira onda, baseada na informação, chegou nos anos 70 do século passado. Essas ondas são consideradas como revoluções, em que determinados modelos são substituídos por novos. A terceira onda, por exemplo, elimina cargos de baixa qualificação ao passo que se abrem vagas para técnicos qualificados.

2) Ambiente interno

O ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração. São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacionais (Certo e Peter, 1993). Geus (1998) ressalta que “mudanças contínuas, fundamentais, no mundo exterior – um turbulento meio ambiente de negócios – exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa”. A análise interna feita na empresa é feita visando os pontos fortes e fracos das principais áreas a serem avaliadas. Bateman e Snell (1998) sugerem o seguinte:

Análise financeira

Examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial e demonstrativo de faturamento, e compara tendências históricas com projeções setoriais.

Avaliação de recursos humanos

Examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focaliza as atividades-chave de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas, compensação, promoção, avaliação da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos.

Auditoria de marketing

Examina os pontos fortes e fracos das principais atividades de marketing e identifica mercados, segmentos de mercados-chave e a posição competitiva da organização em seus mercados-chave.

Análise de produção e operações

Examina os pontos fortes e fracos da fabricação, produção ou serviços da organização.

Outras análises de recursos internos

Examina, na medida da necessidade e da adequação, os pontos fortes e fracos de outras atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, administração de sistemas de informação, engenharia e compras.

De acordo com Montana e Charnov (1998) “o ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos”. Os recursos organizacionais disponíveis são os recursos para a empresa conseguir alcançar os objetivos propostos. É tarefa da

administração conseguir e gerenciar os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz dentro da organização.

As boas estratégias corporativas e competitivas são construídas com base no conhecimento das forças e fraquezas da organização e “as estratégias também precisam ser construídas sobre os pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos” (Costa, 2002). Conforme Chiavenato (2000a) a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes as suas forças e as suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos empresariais disponíveis, (financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos); a estrutura organizacional e suas características; a tecnologia utilizada pela empresa; as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos. Para Kotler (1998) é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio a fim de aproveitar bem as oportunidades, destacando a importância de avaliar-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

a) Recursos humanos

Providenciar pessoal para a empresa é papel dos administradores, através do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal para ocupar posições no plano da organização. Certo e Peter (1993) recomendam que os gerentes devem “comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando planos da companhia”. Para Montana e Charnov (1998) a administração da empresa precisa encontrar os recursos humanos necessários, porém capazes de conduzir os negócios com eficácia, proporcionando clima favorável para a motivação e desempenho efetivo dos funcionários para atingir níveis aceitáveis de produtividade. Para o

aproveitamento dos demais recursos da empresa, Wright, Kroll e Parnell (2000) referem-se a “uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários”.

Robbins (2000) refere-se a formação de equipes de alto desempenho, pequenas, com conhecimento técnico, aptas a resolver problemas e tomar decisões e com habilidades interpessoais para ouvir e resolver conflitos. E para Geus (1998) as empresas ricas em cérebros necessitam modernizar seus estilos gerenciais. O estilo orientado para ativos deve ser deixado para segunda instância, priorizando as capacidades intelectuais e “dirigir empresas com o intuito de otimizar as pessoas. As pessoas, nessas empresas, são portadoras do conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem competitiva”. Lawler III (2001) propõe seis princípios para a organização eficaz na empresa como mostra o quadro a seguir.

b) Recursos físicos

Os recursos físicos compõem-se de instalações prediais, equipamentos, locais de distribuição e estoques de matéria-prima. A localização geográfica de maneira estratégica é importante fator a ser considerado. Os recursos físicos a serem adquiridos e utilizados como ferramentas para assegurar a produtividade e gerar lucros deve ser avaliado periodicamente pela administração da empresa (Montana e Charnov, 1998).

c) Recursos financeiros

As organizações necessitam de recursos financeiros para assegurar sua sobrevivência e garantir o crescimento. O meio mais barato de patrocinar o crescimento é através dos lucros retidos (fundos mantidos na organização e não pagos aos acionistas), porém às vezes não são suficientes para o que se planeja, havendo a necessidade de recorrer a outras fontes fora da organização: o capital de terceiros e o capital social. Os registros contábeis dão ao administrador uma ferramenta para efetuar o controle organizacional (Montana e Charnov, 1998). O administrador deve “assegurar-se de que o negócio tenha o dinheiro e o crédito necessário ao

capital de giro”, para poder contar com os recursos humanos, tecnológicos e instalações físicas necessárias na argumentação de Certo e Peter (1993),

d) Recursos tecnológicos

Os recursos tecnológicos referem-se ao nível tecnológico empregado na empresa. Uma tecnologia de ponta não garante o sucesso da empresa, porém “os concorrentes que detêm uma tecnologia superior e sabem como utilizá-la possuem decididamente uma vantagem no mercado” (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

e) Recursos organizacionais

Além dos recursos humanos e físicos, Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda incluem no ambiente interno das empresas, recursos organizacionais, que compreendem os sistemas e processos, suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, produção, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle. Os recursos organizacionais trabalham juntos com os demais recursos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva, a qual refere-se a estratégias que não podem ser copiadas pelos concorrentes, resultando em altos retornos financeiros. Certo e Peter (1993) afirmam que “desenvolver programas e planos de atividades administrativas e de uso de recursos que, quando realizados de acordo com a estratégia, política, procedimentos e padrões estabelecidos, habilitarão as pessoas a alcançar objetivos particulares. Estas são fases do processo de planejamento global, no qual se inclui planejamento estratégico”.

2.2.4 Aspectos comportamentais

Determinadas qualidades são inerentes dos líderes, mas os gerentes devem buscar o aperfeiçoamento para orientar a organização e empregar racionalmente o planejamento estratégico. Alguns aspectos são fundamentais para o poder de negociação eficaz dos administradores nas organizações, tais como: comunicação, liderança, ética e moral,

procedimentos e padrões, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional tem um significado muito especial dentro de uma organização por afetar diretamente os seus integrantes, desde a direção até os funcionários menos qualificados. Morgan (1996) frisa que “focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem”. As organizações são mini-sociedades que têm seus padrões distintos de cultura e subcultura e onde os líderes formais contribuem com valores e códigos de comportamento. Para destacar o tema, vale lembrar a afirmação de Albrecht (1995) para o “modo de pensar a respeito de clientes, serviços, liderança e gerência e da cultura das organizações, para construir a capacidade competitiva para conquistar clientes”. A formação da imagem da organização de acordo com Lima (1997) “além dos aspectos técnicos, racionais e culturais patentes que governam o comportamento humano na organização (...) fatores culturais latentes influenciam decisivamente as formas de percepção e de ação dos indivíduos dentro da empresa”. Para Robbins (2000) choques culturais podem ocorrer quando se misturam culturas diversas como no caso de fusões de empresas.

O desenvolvimento organizacional (DO) frente às mudanças ambientais cada vez mais rápidas requer preparação daqueles que fazem parte da organização, principalmente de seus gestores. O DO é para Wagner III e Hollenbeck (1999) “uma abordagem planejada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional que acontece de modo abrangente, em longo prazo e sob a orientação de um agente de mudança”. D.O. para Schein (*apud* Ferreira, 1997) “pode ser definido como um processo de mudança planejado, conduzido a partir do topo da hierarquia organizacional, que considera os aspectos técnicos e humanos da organização e utiliza consultores internos ou externos no planejamento e implementação das mudanças a serem feitas”. O envolvimento da mudança cultural pode resultar na construção de um time de executivos mais efetivo

com o conseqüente favorecimento do relacionamento intergrupar, orientando para objetivos que podem ser alcançados melhorando a tomada de decisões. De acordo com Malschitzky (2000) para haver o envolvimento efetivo no planejamento estratégico, é necessário que a estrutura organizacional esteja voltada para o aprendizado e que as pessoas precisam adquirir e transferir conhecimentos com objetivo de gerar vantagem competitiva. Para Senge (1998) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”.

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização, através da direção estabelecida dentro de um processo gerencial.

O planejamento estratégico, para ser efetivo, deve preocupar-se também com os planejamentos tático e operacional. Pois, como afirma Geus (1998) “o problema confrontado pelos gerentes não é agir com inteligência de forma isolada, mas sim fazer uso da inteligência de toda a empresa para prever os problemas de forma conjunta”.

2.3 Cenários Estratégicos

2.3.1 Conceitos fundamentais

A palavra vem do termo teatral inglês *scenario* que significa o roteiro para um filme ou peças. Um cenário industrial é uma estrutura futura possível. Pode também ser conceituado como histórias sobre a maneira como o mundo poderá se transformar no futuro que podem ajudar as empresas a reconhecer e se adaptar as variáveis do meio ambiente. Os cenários formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos. Pode-se comparar os cenários a histórias escritas ou faladas, criadas em torno de enredos cuidadosamente construídos, que ressaltam os elementos significativos de cada cena mundial. O sentido do

planejamento de cenários é fazer escolhas hoje com a percepção de como ele poderá se viabilizar.

Assim, cenário é uma ferramenta que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser viabilizadas. Cenários também podem ser "um conjunto de métodos organizados para se idealizar o futuro de maneira eficiente" no entendimento de Cavalcanti (2001). Definindo cenários sob uma visão empresarial, deve-se obter uma descrição do ambiente da empresa (mercados, clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de poder e pressões que os cercam) de forma esquemática, modelada por seus parâmetros essenciais, cada um afetado por um valor e por um estado determinado. Disso pode-se definir a técnica de cenários como sendo "um conjunto de técnicas investigativas que visam a identificar os vários futuros possíveis e os caminhos que nos conduzirão até algum deles, segundo Grisi (2003). Sob uma ótica menos pragmática, a técnica de cenários para Schwartz (2003) é "uma ferramenta para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos nos quais as conseqüências de sua decisão vão acontecer ou ainda, um salto imaginativo no futuro".

Para Porter (1998a), um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo de primordial importância o seu uso como um instrumento para o planejamento estratégico, facilitando o conhecimento das implicações das incertezas sobre o desempenho futuro de cada organização e também no setor a que pertence, sobretudo no que envolve a cadeia de valor existente. Todavia, os estudos que envolvem o uso da técnica de cenários não devem se limitar aos macrocenários. Recomenda-se que a organização se aprofunde no exame de variáveis que apresentem sinais da existência futura de surpresas que possam se originar de transformações tecnológicas, de modificações no comportamento dos concorrentes e dos clientes, bem como dos fornecedores e de possíveis produtos substitutos, além do aparecimento de novos entrantes naquele setor, devido à formação de uma cadeia de valor, entre outros aspectos.

Os cenários são um instrumento relevante quando se pretende levar em conta o impacto da incerteza nos momentos em que são feitas as escolhas estratégicas por determinada organização e essa técnica pode contribuir ao incentivar o corpo gerencial a aprender a fazer suposições sobre o futuro, ultrapassando as maneiras convencionais de tratar essas questões. De igual maneira, Tachizawa (2000) confirma que cenários são "previsões que se baseiam em um conjunto de hipóteses que, para fins práticos, são aceitas como certas. Ao gestor caberia a decisão de reagir à ameaça ou oportunidade que esse desenvolvimento específico possa representar para a instituição". Criar cenários significa "projetar determinadas situações ou eventos futuros com probabilidade de ocorrência, que servem de base para a elaboração de um plano estratégico. Assim, o delineamento de cenários deve se apoiar em técnicas voltadas a prever eventos e mudanças ambientais que, provavelmente, irão ocorrer. Nesse contexto, é desejável que sejam considerados cenários estratégicos alternativos, que podem ser classificados em realista (provável), otimista e pessimista, conforme afirma Oliveira (1991).

2.3.2 Cronologia do desenvolvimento de cenários

Segundo Grisi e Britto (2003), "fazer previsões sobre o futuro é uma atividade antiga. Os primeiros estudiosos que buscaram padrões objetivos para prospecção do futuro teriam sido os egípcios, que empregavam sua experiência na avaliação das condições gerais na cabeceira do Rio Nilo, em busca de perspectivas para cheias ou estiagens, que eram fatores determinantes para as futuras colheitas e para toda a economia da nação. Há também inúmeros antecedentes na literatura de ficção, na qual autores procuravam conceber um futuro em todos os seus contornos e definir como a sociedade humana deveria estar operando nessas condições previstas". Historicamente, os cenários apareceram no período posterior à Segunda Guerra Mundial como um método de planejamento voltado a área militar, ocasião em que a Força Aérea dos Estados Unidos buscava interpretar o que os inimigos poderiam fazer e, para

isso, formulava estratégias alternativas, tentando imaginar o que seu oponente tentaria fazer.

Para a administração de empresas, o evento institucional que parece marcar o interesse pelo uso dos cenários se deu na década de 60. Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea Americana, aprimorou os cenários como ferramenta para uso comercial, criando o *Hudson Institute*, proporcionando o desenvolvimento de histórias, uma versão preliminar do que mais tarde veio a se constituir as técnicas de cenários. Com isso, ele se tornou o maior futurólogo ou visionário da América, prevendo que o crescimento e a prosperidade seriam inevitáveis, na afirmativa de Schwartz (2003). O trabalho pioneiro do *Stanford Research Institute* em 1947 deve ser registrado, dando às técnicas uma forma definitiva com a criação do *Futures Group* em 1968, cujo propósito era o de criar cenários para a sociedade americana. Foi nesse contexto que se desenvolveu a série de pesquisas sobre o consumidor americano, entre outros. Entretanto, o processo de criação de cenários era ainda bastante informal nesta época, baseando-se principalmente no pensamento criativo e pouco articulado com a tomada de decisões.

De maneira quase concomitante, Ted Newland, executivo da *Royal Dutch Shell*, introduzia o programa Pensando o Futuro, que representou o primeiro avanço na área da administração privada. Logo após a Segunda Guerra Mundial, a empresa já se utilizava de projeções de futuro para proceder ao planejamento de recursos para suas operações. Em meados dos anos 60, essa técnica passou a ser usada para a orientação econômico-financeira da companhia. Em 1968, a empresa estava diante da necessidade de detectar fatos que pudessem afetar o comportamento dos preços do petróleo que há vários anos permaneciam estáveis. Por iniciativa do seu departamento de planejamento, a *Shell* incorporou os conhecimentos sobre a construção de cenários, a partir dos trabalhos de Pierre Wack em companhia de Ted Newland. Eles elaboraram cenários prevendo as implicações de choques em relação ao preço do petróleo, quando a recém criada Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep) dava sinais

de começar a se articular politicamente em seu benefício, na afirmação de Grisi e Britto (2003). Dessa forma, conseguiu, através da construção de vários cenários alternativos, identificar com precisão os fatos que desencadeariam o primeiro choque de preços do petróleo e suas conseqüências, ocorrido em 1973. Observa-se que esses estudos foram elaborados por volta de 1969/70 e a empresa esperava que o fato em si acontecesse antes de 1975. Quando os cenários foram elaborados, a empresa não só reformulou a sua estratégia de crescimento, como também tomou diversas medidas acerca dos seus investimentos em novos campos de petróleo, bem como passou a descentralizar-se mais rapidamente, difundindo para os seus níveis gerenciais, as técnicas e os conceitos que haviam sido aprendidas e aperfeiçoadas. Uma das conseqüências diretas dessa prática em torno das reflexões sistemáticas sobre o futuro foi a habilidade demonstrada pela empresa em reagir rapidamente as bruscas mudanças havidas, levando a empresa a uma posição de liderança entre as petroquímicas. Nos anos 80, notou-se o alargamento do horizonte de planejamento, com a introdução sistemática de fatores geopolíticos entre os planos de análise.

Para Grisi e Britto (2003) a Shell utilizou em seu planejamento estratégico a técnica de cenários, ferramenta que foi determinante no conhecimento prévio sobre o final da guerra fria, que culminou com a queda do muro de Berlim e das estruturas política e socioeconômica da União Soviética. Esses fatos por si só mudaram também os contornos políticos, econômicos e sociais do mundo atual. A Shell aproveitou com eficiência os conhecimentos antecipados sobre tais mudanças, fatos estes que ajudaram a gerar o desenho atual do fenômeno conhecido como globalização.

Sucederam-se a criação de outros métodos como Impactos Cruzados e o seu aperfeiçoamento SMIC -74 (Sistema e Matrizes de Impactos Cruzados 74), concebido pelos cenaristas franceses Godet e Dupperin, em 1974. Robert Mitchell, John Tydeman e John Georgiades desenvolveram um modelo em 1979, citados por Mitchell (1979). A abordagem de cenários *Comprehensive Situation Mapping* (CSM) foi

desenvolvida por Willian Acar no início da década de 80, durante seu programa de doutorado na Wharton School da Universidade de Pennsylvania na afirmativa de Ringland (1998). Em 1987, uma outra utilidade dos cenários foi demonstrada a partir de modelos macroeconômicos. Conforme Contador (1987), "a montagem de cenários macroeconômicos para o futuro tem sido um instrumento dos mais úteis à tomada de decisões estratégicas por parte do governo e de empresa públicas e privadas. Segundo Schwartz, citado por Grisi e Britto (2003), a primeira experiência de planejamento de organizações com uso de cenários na Europa foi realizado em 1971 na França sob o título *"Une image de la France en l'an 2000"*, e foi promovido pela Datar, organismo de administração pública francesa. Tratava-se de um estudo de tendências geográficas do país para os últimos vinte e cinco anos do século XX. No Brasil, a técnica de cenários já foi utilizada diversas vezes por organismos públicos e privados. Exemplos disso é o trabalho "Cenários socioenergéticos para a Amazônia (1998-2020)", realizados pelo Ministério das Minas e Energia, e o estudo "Perspectivas para o mercado de consumo diante dos atentados nos EUA", apresentado no X Provar, em outubro de 2001 por Grisi; Britto (2003.p.02).

2.3.3 Importância da construção de cenários

Para Porter (1998), "um cenário é baseado em um conjunto de suposições sobre as principais incertezas que podem influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. Um conjunto de cenários é escolhido para refletir a variedade de estruturas industriais futuras com importantes implicações para a concorrência. O conjunto completo de cenários, e não o mais provável é então empregado para projetar uma estratégia competitiva. O período de tempo usado em cenários industriais deve refletir o horizonte de tempo das decisões de investimento mais importantes". De acordo com Velloso (1997), construir cenários viáveis para o futuro faz parte do processo de elaboração de projetos, tanto individuais quanto coletivos. E é exatamente devido ao

processo de mudanças aceleradas que se torna necessário construir cenários continuamente, pois novos fatos surgem com rapidez. Assim, a todo instante é necessário conferir se as hipóteses sobre o futuro sobre as quais se sustenta a construção de projetos ainda podem ser mantidas ou se não se encontram ameaçados por novos fatores anteriormente não previstos.

Na França, o início dos trabalhos relacionados a geração de cenários foi realizado no início da década de 70 com um estudo sobre futuros geográficos. Desde então, cenários tem sido desenvolvidos e utilizados para projetar futuros na administração pública e privada. Assim, construir cenários estende seu raio de atuação à vida das comunidades. É onde a organização do debate envolve os diversos setores da sociedade e permite à comunidade de um determinado município a definição de cenários prováveis que favorecem a definição de uma linha estratégica para o planejamento de seu crescimento e a consolidação de uma identidade coletiva e de uma vocação econômica regional e nacional no qual se insere, na afirmativa de Godet (1987).

Encontrar o cenário que melhor corresponda as necessidades de seus usuários e que permita visualizar sua efetivação são as condições básicas que permitirão a qualquer instituição passar da condição passiva para a ativa. Assim ela poderá organizar os esforços e dirigí-los para a concretização do futuro escolhido. Isto pode ser realizado ao se selecionar o método adequado que atenda as peculiaridades de cada empresa e de cada setor.

A identificação das incertezas na indústria com as ramificações mais importantes para a concorrência está no centro da técnica de cenários industriais. Para identificar incertezas, cada elemento da estrutura industrial deve ser examinado e colocado em uma categoria. Elementos constantes da estrutura industrial são aqueles aspectos da estrutura com muito pouca probabilidade de sofrerem mudanças. Elementos predeterminados da estrutura são áreas onde a estrutura irá modificar-se, mas a mudança é, em grande parte, previsível. Tendências predeterminadas podem perfeitamente

ocorrer com maior ou menor rapidez, dependendo do cenário. Elementos incertos são os aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis na afirmativa de Porter (1998).

Outro importante aspecto é que com a elaboração de cenários pode-se controlar os objetivos estratégicos e alterar as ações em face do cenário predominante. Por exemplo, se o cenário mais provável não estiver acontecendo, e sim prevalecendo o cenário otimista ou pessimista, a instituição pode modificar suas estratégias de modo a se beneficiar desse cenário ou direcionar suas ações para minimizar as dificuldades criadas. A construção de cenários tem início com a análise da atual estrutura industrial e com a identificação de todas as incertezas que podem afetá-la e exige diversas interações, além de ser um processo que depende de julgamento. Porém, a previsão do comportamento da concorrência em um cenário coloca uma tarefa quase impossível sem uma certa compreensão do meio estrutural onde os concorrentes irão operar. As empresas realizam seus planejamentos estratégicos com o objetivo de poder lidar com a incerteza do futuro.

A idéia central é aprender a lidar com vários futuros possíveis, havendo igual relevância entre discutir sobre o futuro e o caminho que será percorrido até ele. A elaboração de cenários estratégicos parte de quatro aspectos fundamentais: visão global, variações qualitativas, ocorrência de futuro múltiplo e uma análise intencional, onde é possível utilizar variáveis de opinião. O processo de elaboração pode ser desenvolvido em diversas perspectivas distintas, tais como tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais. Essas mesmas perspectivas compõem um conjunto de circunstâncias prováveis no qual as empresas estarão inseridas. Especialistas em diversas áreas podem ser chamados para construir cenas futuras para que seja possível uma análise e escolha da melhor estratégia para essa situação, na opinião de Grisi e Britto (2003). No início das atividades, algumas questões básicas devem ser respondidas adequadamente, tais como o número de cenários a serem elaborados, as

pessoas que devem ser envolvidas e a escolha da metodologia a ser utilizada.

A criação de cenários auxilia o eficaz planejamento e o posterior monitoramento das ações estratégicas. É também um meio de desenvolver alternativas futuras baseadas em diferentes combinações de assuntos, fatos e tendências e áreas, como afirma Tachizawa (2000). A medida que o ambiente fica mais turbulento, os cenários se tornam mais importantes para o processo decisório estratégico.

Para Oliveira (1996) a participação dos executivos no processo, apresenta o benefício de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona. Pode-se considerar como benefícios dos cenários estratégicos: a)- facilitar o processo de entendimento do ambiente e suas influências; b)- propiciar maior consistência interna no processo decisório; c)- proporcionar conhecimento de inter-relações entre fatores externos e internos à empresa; d)- dar ênfase nos aspectos de interações entre os concorrentes; e, e)- receber elementos para a formulação das estratégias empresariais. Desta maneira, a capacidade de previsão do setor através da construção de cenários, ajuda os executivos a responder a três perguntas críticas para a sobrevivência do seu negócio, na formulação de Prahalad e Hamel (1995).

Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos oferecer daqui a 5, 10 ou 15 anos?

Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes?

Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

Para ser eficiente na compreensão do ambiente do negócio, a construção de cenários deve envolver a alta e a média gerência, mais do que seria necessário no processo tradicional de planejamento. Os cenários ajudam a gerência a estruturar as incertezas quando elas são baseadas em uma análise da realidade e quando elas mudam as hipóteses dos tomadores de decisão sobre como o mundo funciona e os compele a reorganizar seu

modelo mental de realidade. Uma vontade de encarar incertezas e compreender as forças que as conduzem requer uma transformação quase revolucionária em uma empresa. Esse processo de transformação é tão importante quanto o desenvolvimento dos próprios cenários. As transformações econômicas, tecnológicas, sociais e políticas e também sua propagação tornam-se cada vez mais ágeis, radicais e inesperadas, obrigando a organização a se adaptar rapidamente a esta nova realidade para conseguir vencer a concorrência e manter sua posição no mercado. As mudanças ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado: hoje não é como ontem e não será como amanhã. Conforme afirma Kotler (2002), manter a estratégia atual é arriscado, assim como adotar uma nova estratégia. Isso permite concluir que a única solução racional é aprender como gerar mudanças bem sucedidas, numa postura pró-ativa, e passar este conhecimento adiante. Dessa forma, o grande desafio corporativo é a adaptação à mudança, a qual deve ocorrer em três níveis: 1)- reação a mudanças não previstas, 2)- antecipação a mudanças, visualizando o que tem probabilidade de ocorrer e se preparar para esta nova realidade, e 3)- liderança nas transformações, criando as mudanças às quais os outros devam reagir.

Para Bontempo (2000), a prospecção do futuro é, neste entendimento, uma condição essencial para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, embora encontre diversos fatores limitantes que deverão ser levados em conta. Primeiro, os resultados obtidos a partir das diversas técnicas existentes devem ser integrados à administração estratégica e ao processo decisório. Segundo, a organização deverá estar ciente da impossibilidade de previsão acurada sobre o futuro.

Desta maneira, os cenários não podem e nem devem ser tomados como previsões, e sim, como um dispositivo poderoso para se levar em conta as incertezas ao se fazer escolhas estratégicas. Os cenários devem ser encarados como uma estrutura futura possível, que vem afastar a empresa de previsões perigosas de um único ponto no futuro. É importante deixar claro que ela não elimina o risco das escolhas estratégicas, embora

expanda o pensamento dos gestores, e dê maior clareza sobre as variáveis em ação.

Normalmente uma indústria enfrenta muitas incertezas sobre o futuro. As incertezas importantes são aquelas que irão influenciar a estrutura industrial, como rupturas tecnológicas, entrada de novos concorrentes e flutuações nas taxas de juros. Fatores externos, como condições macroeconômicas e política governamental, afetam a concorrência através, e não independentemente, da estrutura industrial. A mudança estrutural quase sempre exige ajuste na estratégia e cria as maiores oportunidades para os concorrentes mudarem suas posições relativas.

As cinco forças competitivas na indústria, como entrantes potenciais, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrentes, determinam a rentabilidade do negócio e compõem a fundação conceitual para a construção de cenários. Incertezas que afetem qualquer uma destas forças, terão implicações para a concorrência, e, portanto, devem ser consideradas na construção de cenários, Porter (1998).

2.4.Técnicas Auxiliares de Previsão

As técnicas auxiliares de previsão são utilizadas amplamente na elaboração de cenários, sem que haja unanimidade em sua forma de apresentação e classificação entre os autores.

Grumbach e Marcial (2002) citam técnicas de criatividade, tais como *brainstorming*, cinética, análise morfológica, questionário e entrevistas, técnicas de avaliação tais como o método *Delphi*, impactos cruzados, modelagem e simulação e técnicas de análise multicritério, tais como *Exámenes*, *Pattern*, *Electre*, *AHP* e *Macbeth*.

Já segundo Bethlem (1996), as técnicas de previsão podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. As técnicas quantitativas são subdivididas em análise e projeção de série temporal e os métodos causais. As técnicas de análise e projeção de série temporal são a média móvel, o amortecimento exponencial, o método de Box e Jenkins, X-11 e projeção de

tendências. Já os métodos causais são o modelo de regressão, modelo econométrico, pesquisa sobre intenção, modelo de *input-output*, modelo econômico de *input-output*, índice de difusão, indicador líder e análise do ciclo de vida. Em relação as técnicas qualitativas, Bethlem (1996), cita como principais o método *Delphi*, o consenso de grupo, a pesquisa de mercado, a previsão visionária, a analogia histórica e as técnicas criativas.

Na visão de Tachizawa e Rezende (2000), os principais tipos de estudos sobre prospecção e avaliação de cenários são "os métodos de avaliação quantitativa, método de avaliação temporal, método de avaliação probabilística, técnica Delphi ou método de consenso e análise de impactos transversais".

Para Utterback (1979), os métodos de previsão de mudanças ambientais seriam "quantificação da opinião de especialistas, extrapolação de tendências passadas, análise ou monitoramento do ambiente, simulação de interação entre as mudanças e restrições das variáveis ambientais".

Já Glueck (1976), indica "a coleta de informações, a espionagem e as previsões como técnicas para pesquisa e análise ambiental. O grupo de previsões é subdividido em técnicas qualitativas (os painéis de especialistas e o método Delphi), comparação e projeção histórica (baliza tendências atuais e as extrapola para o futuro) e modelos causais (comparação de fatores ambientais com os fatores da companhia)".

Kotler(2002) cita "a análise de série cronológica, tendência exponencial, análise estatística da demanda, análise econométrica, discussão em grupos, previsão de especialistas e conjunto de entrevistas individuais e o método *Delphi*". Finalmente, Tachizawa e Rezende (2000), dão especial destaque para o método *Delphi* para a elaboração de múltiplos futuros. Ele visa obter opiniões refinadas e *consensuais* de especialistas com a finalidade de realizar previsões. Para viabilizar a aplicação da técnica, um grupo de especialistas deve estar disposto a responder questões relacionadas com um ou mais problemas. Estes não se reúnem para debater o problema, como no caso do *brainstorming*, sendo mantidos separados entre si com o intuito de evitar que julgamentos individuais venham a exercer

influência, por qualquer forma de pressão, sobre o comportamento e juízo do grupo.

O método *Delphi*, disseminado no início dos anos 50 pela *Rand Corporation*, tinha por objetivo desenvolver procedimentos para aprimorar o uso de especialistas na previsão tecnológica, buscando um consenso de suas opiniões. Em síntese, é um método para estruturar processos de comunicação coletiva, permitindo a um grupo de indivíduos lidar com um problema complexo. O método implica em *feedback* do grupo para reavaliação nas rodadas subseqüentes. Tanto as respostas fechadas quanto as abertas deverão ser tabuladas e reenviadas, anonimamente, aos respondentes, para que suas visões possam ser aprofundadas.

Pode-se afirmar que esse método é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança. Sua estrutura básica é bastante simples. Um questionário interativo circula repetidas vezes por um grupo de peritos em busca da formação de consenso entre os participantes. Na primeira rodada, os especialistas recebem um questionário, preparado por uma equipe, e a eles é solicitado responder individualmente as questões. As respostas das questões quantitativas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples, definindo-se a mediana e os quartis, e os resultados são devolvidos aos participantes na rodada seguinte. Quando há justificativas e opiniões qualitativas associadas a previsões quantitativas, a coordenação busca relacionar os argumentos às projeções quantitativas correspondentes.

A cada nova rodada, as perguntas são repetidas e os participantes devem reavaliar suas respostas à luz das respostas numéricas e das justificativas dadas pelos demais respondentes na rodada anterior. São solicitadas novas previsões com justificativas, particularmente se estas previsões divergirem das respostas centrais do grupo. Esse processo é repetido por sucessivas rodadas do questionário até que a divergência de opiniões entre especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório, e a resposta da última rodada será considerada como a previsão do grupo para

o cenário em questão. Estatisticamente, a evolução em direção ao consenso pode ser mensurada pela relação entre a distância do 1º ao 3º quartil das respostas e o valor da mediana.

O horizonte do tempo pode ser fixado em uma data futura, mas o processo considera proposições e opiniões sobre políticas alternativas referentes a uma dada questão, independente de sua localização temporal. No Brasil, ambas as proposições se mostram interessantes em função da grande variabilidade do ambiente, condição na qual o método é especialmente recomendado.

Apesar de todas as suas vantagens, o uso incorreto da técnica pode gerar problemas aos organizadores. Em primeiro lugar, há a possibilidade de forçar o consenso, pois os respondentes, se não corretamente orientados, podem acreditar que o objetivo é consenso e vão se sentir forçados a tal. Além disso, cumpre destacar a dificuldade de redigir um questionário sem ambigüidades e não viesado sobre tendências futuras. Como os dados são, muitas vezes, intuídos pelos organizadores, podem trazer implícitos pontos de vista, que nortearão indevidamente o debate. A demora excessiva para a realização do processo completo é outro inconveniente da técnica, segundo Wright. J.; Johnson, B.; Guimarães, P. (1989).

2.5 Métodos para a construção de cenários

Construir e usar cenários é um processo altamente colaborativo e é sinônimo de pensamento amplo e livre sobre um problema. Na construção de cenários, uma ênfase é dada à síntese de idéias preferidas ao invés de apenas uma análise mais profunda e estendida do futuro. Uma síntese requer pessoas bem informadas, que são curiosas e desejosas de explorar novas idéias.

Os cenários levam aos seus usuários o entendimento sobre o que é importante, como os elementos se envolverão no futuro e as suas ligações. Este entendimento sobre o ambiente de negócios globais, quais

decisões são relevantes e quais são suas bases é fundamental, como expressado na prospecção de Cenários da Royal Dutch/Shell Group Of Companies.

Segundo Buarque (2003), "os estudos de cenários recorrem a um conjunto de técnicas e processos de sistematização e organização das informações e hipóteses. Existe um grande e diversificado conjunto de técnicas que serve para realizar os diversos estágios do processo de construção de cenários".

O método mais aplicável pode variar em função do segmento a que pertence a empresa, do momento que a organização estiver vivenciando e do seu estágio em termos de planejamento estratégico, que pode variar entre a fase de iniciação até a fase de maturidade. Os cenários para fins de planejamento e gestão estratégica podem ser projetados a partir da combinação das diferentes técnicas, passíveis de ser utilizadas pelos gestores para prever eventos e tendências futuras. Com o maior emprego dos cenários como ferramentas estratégicas, algumas técnicas de construção tem se destacado entre os cenaristas e as grandes organizações.

Grisi e Britto (2003) apresentam três técnicas para elaboração de cenários:

Extrapolativa - trata-se da previsão de eventos futuros pela extrapolação de eventos verificados no passado. Baseia-se na invariância dos fenômenos presentes, na inexistência de germes transformacionais, na manutenção em cena dos atuais atores e na previsibilidade dos conflitos. Gera a visão de um futuro mais provável.

Exploratória - concentra a atenção na análise dos processos de mudança. Busca intuir os caminhos alternativos para o futuro, identificando-se os direcionadores transformacionais. Gera a visão de um conjunto de futuros alternativos e contrastantes.

Normativa - busca orientar as ações no futuro, guiando-as por valores e necessidades. É derivada e complementar às técnicas extrapolativa e exploratória. Gera a visão de um futuro almejado e desejável.

Já Oliveira (1991) cita cinco técnicas principais (dedução, indução, lógica intuitiva, tendência de impacto e impacto integrativo) e duas técnicas alternativas (inserção e encadeamento):

a) Dedução - deve-se selecionar os fatores dominantes e prever os acontecimentos relevantes para cada fator.

b) Indução - consiste em selecionar alguns poucos fatores relevantes, postular possibilidades futuras para cada fator, verificar cada combinação possível através de uma matriz e selecionar um conjunto de três ou quatro cenários distintos.

c) Lógica intuitiva - baseia-se exclusivamente na experiência do grupo participante, não ocorrendo análise qualitativa.

d) Análise da tendência de impacto - combina-se análises qualitativas e quantitativas, avaliando a probabilidade de ocorrência e o seu nível de importância, não se avaliando as inter-relações e sim somente o fator do qual se tem maior informação histórica.

e) Análise do impacto integrativo - consiste em considerar todos os cruzamentos de fatores, as expectativas elaboradas por especialistas, trabalhando-se com a média das estimativas para se estabelecer um cenário mais aceitável e um conjunto de vários outros cenários com probabilidade de ocorrência.

f) Inserção - procura especificar segmentos do ambiente empresarial, seqüencialmente encaixados em segmentos de âmbito maior.

g) Encadeamento - busca identificar os vínculos entre o sistema produtivo da empresa e o seu ambiente.

Grumbach e Marcial (2002) afirmam que há diversos métodos que podem ser utilizados de forma combinada:

Lógico intuitivo - utilizado pela *SRI International*, que prestou serviços para a *Royal Dutch Shell* em seus primeiros estudos na década de 1970. O método não leva em consideração nenhum algoritmo matemático e não se preocupa em influenciar a mentalidade do tomador de decisão.

Impacto de tendências é utilizado pelo *The Future Group*. Baseia-se em técnicas de previsão clássica e utiliza-se de séries temporais e modelos econométricos.

Impactos cruzados - desenvolvido para suprir a deficiência de diversos métodos de previsão como o *Delphi*, a análise morfológica e o *brainstorming*.

Cenários exploratórios de *Michel Godet* - basicamente é composto de seis etapas: delimitação do sistema e do ambiente, análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual, seleção dos condicionantes do futuro, geração de cenários alternativos, testes de consistência, ajuste e disseminação, opções estratégicas e monitoração estratégica.

Método da *Global Business Network* - é composto de oito etapas que sempre levam em consideração os modelos mentais dos dirigentes.

Modelo de *Porter* - tem como foco a indústria e como objetivo a elaboração de cenários industriais.

Finalmente, para Bontempo (2000), há seis diferentes métodos de construção de cenários: lógica intuitiva, análise prospectiva, *Battelle Scenário Inputs to Corporate Strategy*, *Comprehensive Situation Mapping*, *Future Mapping* e Análise dos Impactos Tendências.

2.5.1 – Análise Prospectiva:

Para Berger (1964) a prospectiva exclui totalmente as idéias determinísticas, a passividade das atitudes no presente e a visão parcial no trato de qualquer tipo de problema. As idéias determinísticas são substituídas por aquelas em que o homem pode atuar conscientemente no sentido de construir o seu futuro desejado ou, na pior das hipóteses, afastar-se o mais possível de um futuro que lhe seja adverso. As ações e omissões, do passado e do presente, são analisadas a fim de verificar-se que mudanças de rumo levarão pelo melhor caminho.

Afirma ainda, que a prospectiva tenta criar imagens do futuro, diminuindo a consideração do passado, porém, nunca o eliminando. Os

métodos prospectivos, que correspondem a uma exploração imaginativa e intuitiva, partem de premissas estruturais que estão baseadas no passado, mas que estão abertos em todo momento a mudanças.

Os princípios de atuação metodológica de um estudo prospectivo deverão ser os seguintes: *ver longe*, em longo prazo; *ver com amplitude*, ou seja, de modo global; ver com profundidade ou de forma científica; e, ver com ousadia ou criatividade.

Godet (1987) descreve a análise prospectiva para método de elaboração de cenários, desenvolvido no período de 1974 a 1979, quando o mesmo dirigia o Departamento de Estudos Futuros da consultoria francesa SEMA. O método compõe-se basicamente de seis etapas, segundo Grumbach; Marcial (2002):

Na primeira etapa, realiza-se a delimitação do sistema e do ambiente. O sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica.

Já na segunda fase, é realizada a análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual a partir de uma lista preliminar das variáveis mais relevantes do sistema e de seus principais atores.

Na terceira etapa, listam-se os condicionantes do futuro, que podem ser as tendências de peso, os fatos portadores de futuro, os fatores pré-determinados, as invariantes e as alianças existentes entre os atores.

Como quarta fase, realiza-se a análise morfológica, decompondo-se cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos segundo as estratégias dos atores que deve viabilizar a elaboração de cenários alternativos.

Na quinta etapa, realizam-se os testes de consistência, ajuste e disseminação para se verificar o comportamento dos atores e assegurar a coerência dos diferentes cenários.

Finalmente, na sexta fase, os cenários revisados e disseminados devem ser utilizados pela cúpula da organização na elaboração das opções estratégicas e da monitoração da estratégia.

Flores, Silva e Freitas Filho (1994), baseado Huss e Honton os métodos de construção de cenários podem ser agrupados em três categorias básicas: análise lógica intuitiva; análise de impacto tendencial e análise de impacto cruzado.

2.5.2 - Análise de impactos de tendências

Para Grumbach; Marcial (2002), a abordagem segundo a análise de impactos de tendências fundamenta-se em uma previsão isolada sobre a variável dependente principal, que depois é ajustada pela concorrência dos possíveis eventos e seus impactos. A técnica alia modelos econométricos e probabilísticos a análises qualitativas. Estas, por sua vez, são originárias da fase de levantamento das variáveis e dos eventos. Especialistas são consultados para escolher os eventos mais relevantes.

A vantagem dessa abordagem é que ela proporciona sinergia entre os fatores qualitativos, representados pelas seções de debates, questionários, entrevistas, e os métodos analíticos tradicionais, representados pelas séries temporais e modelos econométricos. Além disso, força os analistas a identificarem explicitamente os fatores de impacto e avaliarem a probabilidade de ocorrência destes e sua importância. Satisfaz os especialistas e executivos que atuam de forma mais estruturada, buscando soluções e subsídios quantitativos para a tomada de decisão.

Já em relação as principais desvantagens, o método não considera os efeitos que um dado fator ou evento pode provocar sobre os demais. Sua concepção avalia uma variável decisória principal quantitativa baseada em informações passadas, enquanto procura determinar a variável de decisão para o futuro. Emprega probabilidades de ocorrência, que mascaram ou fazem com que certos fatores não prováveis deixem de ser analisados, sendo descartados na elaboração de cenários. O maior adepto é a consultoria Futures Group nos Estados Unidos.

2.5.3 Análise dos Impactos Cruzados

O método foi desenvolvido pela Rand Corporation em conjunto com a Universidade de Southern California. Esta abordagem deu-se com base nas dificuldades enfrentadas constantemente e em aspectos intuitivos. Alguns especialistas começaram a construir uma suposição de que seria infundável se elaborar prováveis futuros caso não se levasse em consideração que um dado evento pudesse ser confrontado aos demais. Isto possibilitaria a análise dos impactos de uns eventos sobre os outros. Estes especialistas, então, desenvolveram uma metodologia que examina o inter-relacionamento dos eventos através do cruzamento de probabilidades. Este método é útil porque permite focar os eventos inter-relacionados e quantificar estas relações, de modo bem mais flexível que as técnicas econométricas tradicionais, segundo Georgantzas (1995).

Coube ao Centro de Estudos Futuros dos Estados Unidos, desenvolver o Interax, que utiliza modelos matemáticos junto a análises qualitativas para buscar compreender os diversos ambientes futuros possíveis. Este método possui uma base de dados formada por constantes estudos de mais de 500 especialistas (técnica Delphi) em tendências e eventos futuros.

A empresa de consultoria Batelle Memorial Institute, por sua vez, desenvolveu o Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy (BASICS) em 1980. Trata-se de uma adaptação da análise de impacto cruzado, que primeiro define o tema central a ser aprofundado, e em seguida lista os possíveis fatores principais de influência sobre o caso, como explica Millet (1992).

Outro método que segue a técnica de Impactos Cruzados é o SMIC -74. Este método tem por objetivo buscar uma estrutura de probabilidades consistentes através do método de programação quadrática. Pode se dizer que ele é o que mais se encaixa no espaço metodológico existente entre as técnicas qualitativas e quantitativas de geração de cenários.

Entre as suas principais vantagens, as técnicas citadas permitem que os cenaristas alterem a evolução dos cenários ao final de cada intervalo de tempo almejado, assim garantindo uma boa flexibilidade frente as turbulências dos ambientes. Além disso, possibilitam constantes revistas sobre os cenários, bastando para isso executar novas simulações. O Basics funciona em pequenos computadores e pode integrar-se com programas de análise de sensibilidade e cálculos probabilísticos mais complexos.

Porém, para Bontempo (2000) os usuários dependem de pacotes computacionais fechados, onde os usuários não têm acesso a lógica de elaboração dos cenários não podendo alterá-las. Além disso, é necessário um trabalho nada trivial na geração das grandes matrizes de impactos cruzados que por sua vez são preenchidas de forma qualitativa por especialistas consultados. Quanto mais complexos os ambientes em foco, maiores serão as matrizes, desencadeando um processo cada vez mais trabalhoso, mais dispendioso, no qual haverá menor flexibilidade para correções, além de um maior número de profissionais envolvidos, culminando em uma complexa e longa análise. Assim como a técnica de Impactos de Tendências, ao atribuir probabilidades de ocorrência para cada cenário, o método faz com que os estrategistas concentrem-se sobre estes cenários mais prováveis, tendendo a desprezar ou elaborar estratégias sem robustez para os menos prováveis. Dentre os maiores adeptos estão o BNDES, NASA e o Millenium Institute .

2.5.4 Abordagem Lógica Intuitiva

Segundo Ringland (1998), a abordagem Lógica Intuitiva foi desenvolvida paralelamente pela *Strategic Research Institute International (SRI)* e pela *Royal Dutch Shell* a partir da década de 70. Ela admite que as decisões são fundamentadas em um complexo conjunto de inter-relações e interdependências adimensionais envolvendo fatores políticos, sociais, tecnológicos, ambientais e econômicos, onde a quase totalidade encontra-se fora da influência direta das empresas.

Na geração de cenários por esta técnica, esses fatores devem ser analisados e ter compreendidos os seus funcionamentos e estruturas, a fim de proporcionarem uma melhor elaboração das diretrizes e alternativas estratégias para que a organização sobreviva neste macroambiente. É uma técnica fundamentalmente qualitativa, pois sustenta que, apesar de algumas das variáveis presentes nos ambientes poderem ser definidas ou antecipadas com certa facilidade, existem muitas outras que são de natureza extremamente complexa encerrando grande instabilidade. Isso acaba comprometendo a sua identificação e a sua permanência como elemento favorável importante para a construção dos cenários. Aponta-se esta complexidade adimensional, como um dos principais motivos para a não dependência deste método sobre modelos analíticos e computacionais para a geração de cenários.

Como principais vantagens cita-se que a abordagem é capaz de construir cenários internamente consistentes e flexíveis a partir de uma perspectiva lógica e intuitiva, pois tem como fundamentos a visão, intuição, experiência e a capacidade de percepção e observação de indivíduos internos e externos à organização.

Como não se baseia em modelos analíticos, a Lógica Intuitiva é a abordagem que possui maior flexibilidade para receber ajustes de acordo com as necessidades, além de propiciar grandes oportunidades para uma maior interação, integração e cooperação entre profissionais internos e externos das empresas. É a abordagem que produz os resultados de mais fácil entendimento para qualquer usuário, uma vez que os cenários construídos são literalmente histórias sobre o futuro.

O método encerra a oportunidade de lidar com a capacidade de abstração dos que tomam conhecimento dos cenários, fazendo com que reflitam sobre pontos de vista diferentes daqueles que estão atrelados. Justamente devido a enorme facilidade de leitura, compreensão e interpretação, qualquer indivíduo tende a conseguir analisar vários desdobramentos vindos dos cenários e propor ações estratégicas para lidar

com eles. Ainda como fruto de sua grande flexibilidade, pode trabalhar em conjunto com alguns dos métodos quantitativos consagrados.

Como desvantagens, cita-se que, como possui essência qualitativa, abstrata e se baseia na experiência de especialistas, a metodologia não é muito utilizada por profissionais que dependem de resultados quantitativos ou estruturados para tomada de decisão. É uma abordagem não adequada àqueles que dependem da estatística, econometria, modelagens matemáticas e outras técnicas de natureza analítica e cartesiana.

2.6 Recomendações na elaboração de cenários e a sua integração ao planejamento estratégico

Para Marcial e Grumbach (2002) os cenários caracterizam-se, sobretudo, pelo fato de serem tanto plausíveis quanto surpreendentes. Eles devem ser capazes de quebrar velhos estereótipos; e seu processo de elaboração deve ser o mais participativo possível, sem o que certamente fracassarão.

Afirmam ainda, que na elaboração de cenários prospectivos deve ser atribuído grande peso às fontes informais, pois estas possuem uma ligação maior com o futuro, pois através delas é que encontramos os sinais fracos que portam o futuro. O autor sugere que se mantenha contato com notáveis, pensadores não-convencionais, escritores e artistas em geral, porque essas pessoas extrapolam os especialistas e possuem uma visão mais holística e menos quantitativa do mundo. Essas fontes são o modo mais econômico e comum de se monitorar o ambiente, sendo freqüentemente utilizadas pelas áreas de inteligência competitiva (IC).

Sugerem também que a empresa estimule a comunicação e o diálogo entre seus funcionários sobre suas impressões acerca do ambiente e cruze essas informações para ampliar sua visão. Schwartz *apud* Marcial e Grumbach (2002) informa que o futurista potencial aprende a observar até o que não parece importante. Ele sugere que esses profissionais conversem

com pessoas que tenham opiniões discordantes, mas sempre de forma amigável. E que não restrinjam suas leituras, que devem abordar inclusive assuntos bem distantes de seus interesses profissionais imediatos.

Segundo Porter (1998), dentre todas as recomendações relevantes na elaboração de cenários, é importante lembrar que construir cenários é necessário somente quando incertezas significativas estão presentes. Normalmente as incertezas não são abordadas de um modo adequado na formulação de estratégias, pois elas são freqüentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões dos próprios executivos quanto ao futuro mais provável de uma indústria, o que é muito limitado e perigoso. Assim, construir cenários é um dispositivo importante ao se fazer escolhas estratégicas, pois permite que a empresa se afaste de previsões perigosas de um único ponto do futuro em casos em que este não pode ser previsto. A unidade apropriada para a análise é a indústria e os cenários são denominados industriais.

Já para Heijden (1996) uma vez verificada a necessidade da construção de cenários, o trabalho crucial é o das equipes de colaboradores mais próximos da organização. Por se estar pensando o futuro e suas múltiplas possibilidades, o exercício não envolve apenas conhecimentos articulados e codificados, mas faz uso de idéias e percepções de todos os envolvidos. Todos os fatores deverão receber uma atenção especial, pois cada um deles possui diferentes impactos em diferentes épocas. Países ou organizações além de não necessariamente agirem de modo colaborativo, podem ter ações conflitantes entre si. Segundo ele, outra característica interessante dos cenários é o fato de não poderem ser "encomendados" externamente. Para serem efetivos, os cenários devem ser desenvolvidos dentro da organização e explica essa característica dizendo que as ações dos seres humanos e das organizações não são respostas à realidade, mas a uma versão interiormente construída da realidade, sendo sempre necessário atentar para as diferenças existentes entre a realidade e o modelo mental interno. Isso não significa que muitos cenaristas não consultem cenários elaborados fora da empresa. Essa prática torna-se

importante principalmente para que experimentem modelos mentais diferentes e, assim, construam cenários mais consistentes

Rattner (1979) também considera os cenários um dispositivo que permite ao homem pensar de maneira construtiva e imaginativa em uma série de mudanças, bem como em graus de mudanças que incluam possibilidades extremas e bizarras. O autor sugere que se realize um planejamento alternativo para cada cenário desenvolvido. Tal postura da empresa aumenta suas chances de sobrevivência, visto que, estando ela preparada para diversos futuros possíveis e plausíveis, lhe será mais fácil conduzir uma mudança de rumo, caso ocorra um movimento de ruptura de tendência.

É importante ainda lembrar que os cenários exercem impacto maior quando os executivos seniores estão engajados em seu desenvolvimento na afirmativa de Ross; Greeno e Sherman (1998).

A quantidade de cenários a ser elaborada pode ser um elemento complicador. Ainda durante a II Guerra Mundial, o número de cenários gerados era ilimitado. Durante sua aplicação na Royal Dutch Shell nos anos 60, até cerca de seis cenários chegavam a ser trabalhados. Geralmente, as organizações têm definido suas estratégias com base em dois, três ou quatro cenários. Excepcionalmente, algumas organizações trabalham com cinco cenários, mas com horizontes acima de 20 anos. A Royal Dutch Shell e a British Airways trabalham com dois cenários, não necessariamente um pessimista e o outro otimista e sim voltados para uma tendência, um melhor e outro de maiores alterações. Quatro cenários é o número utilizado pelas organizações que adotam técnicas quantitativas, tais como o BNDES e a Eletrobrás. Já a Global Business Network trabalha com três cenários.

Uma especial atenção deve ser dispensada para quando três cenários são trabalhados, a fim de que não sejam caracterizados de forma estanque e inflexível como uma tríade otimista, tendencial e pessimista, pois pode vir a comprometer as estratégias, reduzir o aprendizado e a capacidade de percepção dos ambientes. As pessoas que não estão familiarizadas com os cenários serão tentadas a identificar um deles como o

mais provável, e então o tratarão como alternativa única, e todas as vantagens da metodologia desaparecerão. Os cenários devem procurar ser desprovidos de julgamentos de valor ou não incorporar ideologias e tendências.

O horizonte de estudo para os cenários compreende sempre algo realizável em longo prazo, que pode ser de poucos meses até cerca de trinta anos. Muitos especialistas sustentam que quanto mais extenso for o horizonte a ser analisado, maiores serão as incertezas e mais incertas e abstratas serão as estratégias e as ações a serem propostas. Mais ainda, cabe observar que os cenários, para serem eficientes, necessitam ser constantemente revisados, a fim de manterem-se como fontes atualizadas.

Schwartz (2003) recomenda algumas regras para a leitura de cenários:

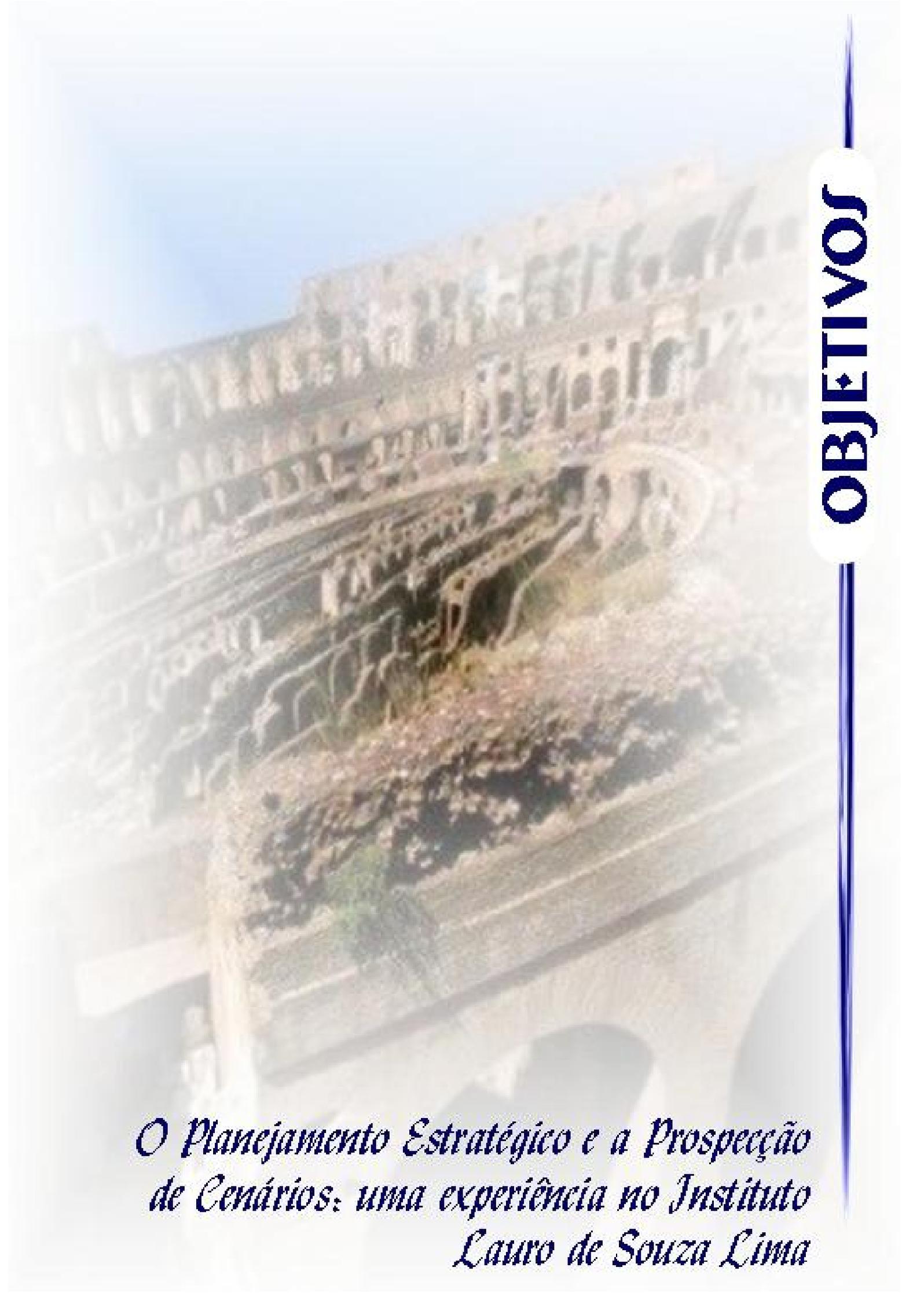
- Criar um clima livre de tensão e aberto
- Incluir pessoas-chave na equipe inicial
- Incluir pessoas e informações de fora da companhia
- Trabalhar com perspectivas muito antes de ter de tomar decisões
- Começar observando o presente e o passado
- Fazer alguns trabalhos preliminares com grupos pequenos
- Ensaiar o que a organização fará nos diferentes cenários
- Transformar essa conversa estratégica em um hábito permanente
- Evitar um futuro oficial

Segundo Wilson (2002), embora seja fundamental o planejamento de cenários futuros que sejam coerentes, criativos e verossímeis, é preciso ter sempre em mente que a razão de tal exercício é traduzir tais cenários em decisões acertadas e, finalmente, em ação. Os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que sirva para melhorar a tomada de decisões e passar a ação. Em outras palavras, sem a implementação das estratégias derivadas dos cenários, o exercício é inútil.

Concluindo, foram apresentados conceitos relacionados ao processo de planejamento estratégico, técnicas auxiliares de previsões qualitativas e quantitativas e métodos de construção de cenários.

Com a utilização de métodos adequados, entende-se ser possível construir cenários estratégicos e listar os benefícios que podem ser obtidos no processo de planejamento estratégico.

Espera-se assim, auxiliar a instituição a lidar com as incertezas do futuro, preparando-a para antever as decisões estratégicas necessárias a serem tomadas e minimizar os efeitos das ameaças do macroambiente. Desta maneira, pode-se esperar uma atuação mercadológica mais eficiente e rápida com visão nos concorrentes, nos usuários/clientes, nos funcionários e na comunidade a que pertence.



OBJETIVOS

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

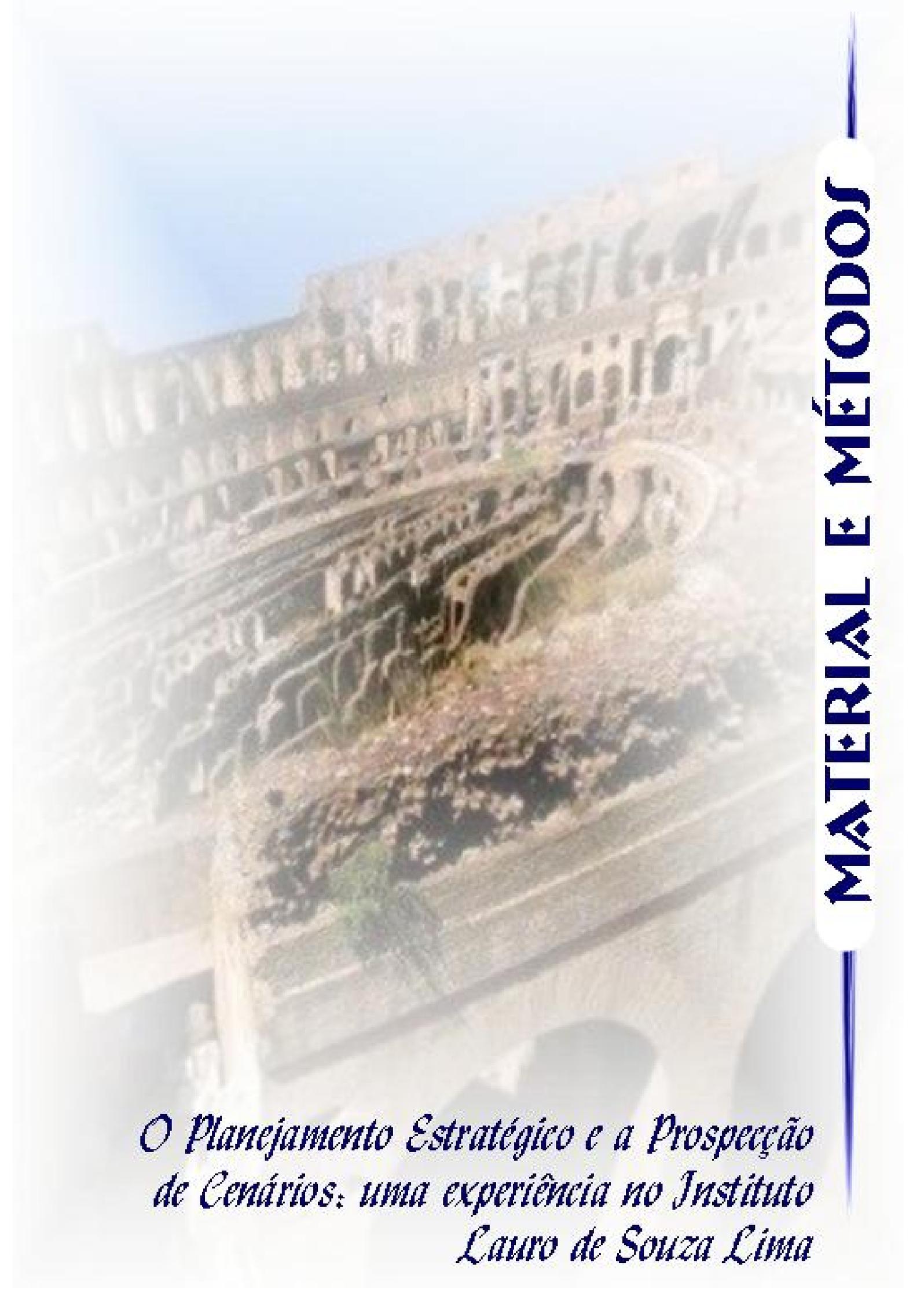
3. Objetivos

3.1 – Objetivo geral

- A construção de Cenários múltiplos do Instituto “Lauro de Souza Lima”, desenvolvido através da prospecção, tendo o Planejamento Estratégico como ferramenta de execução.

3.2 – Objetivo específico

- Identificar o ambiente organizacional em que o ILSL está envolvido;
- Identificar o negócio, a missão e visão de futuro institucional; com base nas premissas do planejamento estratégico;
- Identificar as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e pontos fracos através do Ambiente (interno e externo) em que o ILSL está inserido.

The background of the slide is a faded, high-angle photograph of ancient stone ruins. The structures are built on a hillside and feature a series of arches and rectangular openings, characteristic of classical or colonial architecture. The overall tone is light and historical.

MATERIAL E MÉTODOS

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

4. Material e Métodos

O universo deste estudo foi delimitado no Instituto “Lauro de Souza Lima”, da CCD/SES.

4.1. Formulação do problema da pesquisa

Esse processo foi realizado no período de 1999 a 2002 utilizando o planejamento estratégico como metodologia.

4.2. População e Amostra

Os participantes convidados a contribuir para o processo foram constituídos de funcionários e servidores lotados no ILSL, escolhidos entre as unidades de serviço (setor, seção, serviço e diretoria, tanto técnica quanto administrativa) existentes na estrutura funcional. Foram homens e mulheres de diversas idades, raças, religiões, escolaridade, de forma que o grupo participante pudesse representar um corte transversal da instituição, com a contribuição de pessoal de nível básico, intermediário e superior. Todos os agentes tinham relação, afinidade e conhecimento de todo o processo de planejamento estratégico, pois foram capacitados através da realização de um seminário de treinamento sobre todas as etapas de implantação do processo. A informação é imprescindível para que os agentes envolvidos tenham a maior afinidade e conhecimento possível do contexto que envolve o processo de planejamento estratégico nas diversas organizações empresariais, sejam elas públicas, privadas, de economia mista ou organizações não governamentais.

Além dos funcionários, a população foi formada também pelos concorrentes (hospitais, clínicas, serviços dermatológicos, universidades e institutos de pesquisa); fornecedores (todas as empresas, firmas e organizações que tem algum tipo de transação institucional) e usuários

(pacientes internados e ambulatoriais) que desfrutam dos serviços oferecidos pelo Instituto Lauro de Souza Lima.

Os 50 funcionários do ILSL foram distribuídos em três grupos:

- o Grupo Coordenador composto de 05 (cinco) elementos, organizou, orientou, desenvolveu, supervisionou e implantou todas as fases de desenvolvimento do processo acompanhado por dois consultores pertencentes à Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FIA/FEA/USP).

- o Comitê de Planejamento formado por 20 (vinte) funcionários de diversas áreas da instituição, incluindo os cinco do Grupo Coordenador, a quem coube a execução do processo de planejamento estratégico, reportando-se diretamente à Direção Geral, tendo o grupo de coordenação como parte integrante desse trabalho.

- os Grupos de Trabalho, em número de 10, integrados por 05 (cinco) funcionários de áreas diversas, incorporando os 20 anteriores, coube a análise dos fatores críticos do futuro e as oportunidades e ameaças atuais e/ou potenciais que possam afetar a missão do Instituto, ou seja, o ecossistema, situações externas como políticas públicas, disponibilidade de recursos, crescimento econômico, legislação, concorrentes, avanço tecnológico, usuários e outros.

A alocação dos funcionários foi feita obedecendo a critérios de escolaridade e participação nas atividades gerenciais da instituição. Assim, o grupo Coordenador foi indicado pela Direção do Instituto considerando-se para tal sua proximidade com a direção e capacidade de gerenciamento e liderança; incluído escolaridade superior. O grupo de Planejamento incluiu funcionários representativos de diferentes setores da instituição; contemplando funcionário com nível médio e superior e, por fim, o Grupo de Trabalho, com representantes de todos os níveis de escolaridade, foi constituído de todos os membros do comitê de Planejamento e acrescido de alguns representantes de setores específicos, contemplando o processo de produto final com o caráter de impessoalidade e participação.

4.3. Instrumentos e coleta de dados

A coleta de dados para este estudo dividiu-se em duas fases distintas, utilizando-se, para tal, diferentes instrumentos:

Fase 1 – Diagnóstico:

A análise interna visou verificar os pontos fortes, fracos e neutros da instituição; enquanto, na análise externa, verificaram-se as ameaças e oportunidades que estavam no ambiente da organização e as melhores formas de evitar estas ou usufruir delas. Com esse processo objetivou-se o conhecimento do problema, a definição de seus contornos e limites, e buscou-se os parâmetros lógicos para a identificação de seus elementos essenciais. Constou dessa fase a pesquisa de documentos e estudo da conjuntura atual.

Para a construção e identificação das várias alternativas para a construção dos cenários, utilizaram-se diferentes técnicas que são descritas a seguir:

Fase 2 – Técnicas: *Brainstorming, position paper e questionário*

a) - **“Brainstorming”**, como uma tempestade de idéias, para definir quais seriam os fatores críticos no ambiente externo para o futuro do instituto, técnica essa, que reuniu um grande número de idéias sem a preocupação com a qualidade. Assim sendo, após encerrada a sessão, foi necessário selecionar, melhorar e organizar as idéias, até se chegar à solução a ser implantada.

b) – **“Position papers”** elaboração da posição atual dos fatores críticos, com identificação e definição do fator; tendência histórica (5 a 10 anos); forças propulsoras e restritivas e seus atores; eventos que em 10 anos possam alterar essa situação; identificar estudos alternativos e as ameaças e oportunidades atuais e futuras para o instituto.

c) - **Questionário** estruturado com 20 perguntas para o diagnóstico interno, visou apontar os pontos fortes e pontos fracos já voltados para a nova missão e visão do futuro (Anexo 1).

4.4. Tratamento de dados e análise

A partir das informações obtidas pela aplicação do questionário e da consulta a documentos organizacionais, os dados foram analisados e interpretados com vistas a identificar características comuns às organizações com base na bibliografia estudada. Assim, as questões formuladas para o problema da pesquisa buscaram promover um diagnóstico das organizações visando identificar planejamentos e estratégias que poderiam indicar o caminho para o sucesso. Os dados foram analisados e interpretados gerando um resultado com vistas a identificar provas de mudança organizacional e melhoria a favor do modelo de Planejamento Estratégico.

Os dados foram tabulados de acordo com a metodologia do programa EPI-INFO, versão 6.02. Desse modo, todos os itens foram codificados, incluindo as “não respostas” e fez-se a análise da frequência com que os sujeitos responderam as perguntas.

Para a interpretação das várias alternativas visando completar o processo de tomada de decisão usou-se análise lógica intuitiva. Com a execução dessas fases obteve-se um conjunto de variáveis que permitiram visualizar as probabilidades positivas e as probabilidades negativas, e conseqüentemente, estabelecendo-se os cenários múltiplos em que o Instituto Lauro de Souza Lima está envolvido.

4.5. Procedimentos éticos

O projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Lauro de Souza Lima para avaliação e parecer, tendo sido aprovado (Anexo 2).

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

5. Resultados

O processo de planejamento estratégico do ILSL formalizou em três momentos distintos, porém interligados, qual era o seu negócio, sua missão e qual seria a visão de futuro institucional. No primeiro momento ficou definido o seu negócio: **“Conhecimento e Solução em Saúde”**, ou seja, a área em que o ILSL concentra a sua atenção para focalizar a prestação de seus serviços. No segundo momento foi focalizada a sua missão: **“Prover atendimento, ensino e desenvolver pesquisas em dermatologia e áreas afins”**, expressando a razão da existência do Instituto que foi criado para atender a área de dermatologia sanitária, cresceu desenvolvendo atividades e prestando serviços nela, e continua sendo um expoente no diagnóstico, tratamento e cura da hanseníase e sua interdisciplinaridade ou áreas afins.

Os integrantes do Comitê de Planejamento sugeriram os seguintes itens como base para construção da visão de futuro: a) nos próximos 5 anos, tornar-se uma instituição reconhecida pela comunidade através da eficácia e ética dos serviços prestados, em âmbito nacional e internacional; b) o ser humano é um ser holístico e assim deverá ser abordado; c) tornar-se centro de excelência em dermatologia, através da assistência, ensino e pesquisa; d) ser reconhecido como centro de referência em dermatologia sanitária e reabilitação física; e) ser um instituto que proporcione aos usuários, profissionais e pacientes atendimento de excelência reconhecido internacionalmente.

Finalmente definiu sua visão de futuro, que indica um novo rumo institucional, considerando a possibilidade de: **“Tornar-se centro de excelência no atendimento, pesquisa e ensino interdisciplinar em dermatologia e áreas afins, reconhecidos internacionalmente”**.

Para o caso do ILSL, e como resultado da etapa inicial dos trabalhos, o grupo caracterizou o ambiente de atuação através do mapeamento das relações interorganizacionais e das interfaces com outros

segmentos do governo e da sociedade, além da qualificação dos principais grupos de interesse afetados pelas atividades do instituto.

As inter-relações do ILSL apontadas como importantes para o seu ecossistema são as seguintes:

Quadro 1 - Identificação das Inter-relações do Instituto Lauro de Souza Lima, para formação da matriz do ecossistema

Governo do Estado de São Paulo - GESP	Organizações Sociais Nacional e Internacional – ONGs
Secretaria de Estado da Saúde - SES	Consultoria em Saúde
Coordenadoria de Controle de Doenças – CCD	Comunidade Médico - Científica
Secretaria dos Negócios da Fazenda	Universidades e Instituições de Pesquisa
Secretaria da Administração	Secretaria Municipal de Saúde
FAPESP – Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo	Publicações
Sistema Único de Saúde – SUS	Fornecedores
Comissão de Regime de Tempo Integral – CPRTI	Sindicato
Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP	Treinamento
Governo Federal	Imprensa
Fundação Nacional de Saúde - FUNASA	Parceiro
Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT	Produtos, Bens e Insumos
Ministério da Saúde – MS	População, Comunidade
Organização Mundial de Saúde – OMS	Pacientes
Organização Pan-americana de Saúde – OPAS	

Estas inter-relações são esquematizadas através da matriz de inserção do ILSL em seu meio ambiente, o que pode ser visto na Figura 1.

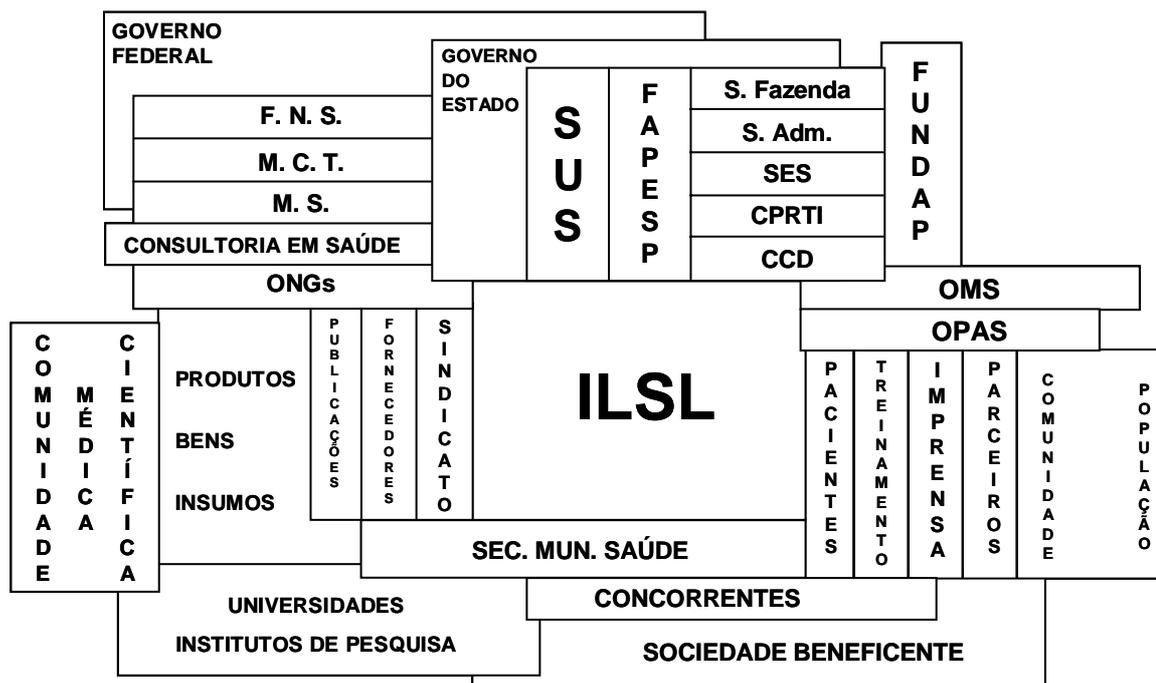


Figura 1 – Proposta esquemática da matriz de inserção do Instituto Lauro de Souza Lima em seu ecossistema

A partir dessa técnica o grupo do ILSL levantou 139 fatores relevantes possíveis. Destes, numa primeira seleção, foram extraídos 16 fatores julgados mais importantes pelo Comitê de Planejamento Estratégico, quais sejam:

Quadro 2 - Seleção dos fatores críticos relevantes para o ILSL

1 - Concorrência	9 – Mudanças das prioridades de saúde pública
2 – Restrições orçamentárias	10 – Queda das receitas extra-orçamentárias
3 – Desconhecimento do ILSL	11- Prioridade de pesquisa em saúde
4 – Problemas de política de saúde	12 – Preocupação com a sociedade beneficente em relação a propriedade
5 – Descontinuidade administrativa	13 – Reforma administrativa do setor público
6 – Insatisfação do usuário com os serviços prestados	14 – Tendências de Bauru se tornar um centro de ensino e atendimento médico especializado
7 – Restrições da contratação de recursos humanos especializados	15 – Crescimento dos planos privados de saúde
8 – Eliminação da hanseníase como problema de saúde pública	16 – Política de pesquisa em saúde de São Paulo

Destes dezesseis fatores, foram finalmente selecionados pelo grupo os dez considerados como de maior relevância, isoladamente ou por agregação dos similares. Neste processo ficaram definidos como fatores relevantes para o ILSL, os seguintes:

Quadro 3 - Definição dos fatores críticos relevantes para o ILSL

1 - Concorrência	6 – Tendências de Bauru se tornar um centro de ensino e atendimento médico especializado
2 – Restrições orçamentárias	7 – Política de pesquisa em saúde de São Paulo
3 – Problemas de política de saúde	8 – Insatisfação do usuário com os serviços prestados
4 – Reforma administrativa do setor público	9 – Restrições da contratação de recursos humanos
5 – Eliminação da hanseníase como problema de saúde pública	10 – Desconhecimento do ILSL

Definido os fatores críticos relevantes foram instituídos dez Grupos de Trabalho para a análise desses fatores, devendo cada um dos grupos apresentar um “position papers” (posição atual) do tema que analisaria.

Nessa análise, foi considerada e observada as forças propulsoras e restritivas causais que determinam ou condicionam as ameaças e oportunidade atuais e/ou potencias para o ILSL, como as políticas públicas, disponibilidade de recursos, crescimento econômico, legislação, concorrentes, avanço tecnológico, usuários, etc.

Foi apresentada a posição atual do tema analisado (fator crítico) com todos os seus aspectos, dando uma ampla visão dessa análise, através da construção de um documento claro e objetivo, que permita o entendimento e avaliação do assunto.

5.1. Fatores críticos selecionados (position papers)

1 – *Concorrência* – buscou-se nos serviços de dermatologia das faculdades de medicina, nos institutos de pesquisa, nos hospitais e nas clínicas especializadas, fornecedores dos mesmos serviços, concorrentes em potencial local, regional e internacionalmente, avaliando seus objetivos, forças, fraquezas e estratégias. Em Bauru não existem concorrentes para os serviços prestados pelo ILSL, seja nos hospitais, clínicas ou universidades. No Estado de São Paulo identificou-se os hospitais do próprio governo que atuam em dermatologia como: Hospitais Guilherme Arantes, Santo Ângelo e Padre Bento, remanescentes dos antigos asilos colônia. Na esfera nacional encontramos os hospitais: São Julião em Campo Grande, Alfredo da Mata em Manaus, Evandro Chagas e Curupaiti no Rio de Janeiro e Sarah Kubitschec no Distrito Federal, lembrando que esse último é uma grande referência em reabilitação física. Com relação as Universidades e, tomando o Estado de São Paulo como referência, e particularmente aquelas com serviços que interagem com o ILSL, encontramos somente três que não atuam nessa área, ou seja, as de Bauru como: Sagrado Coração- USC, Universidade Paulista – UNIP – campus de Bauru e Universidade Júlio de Mesquita Filho - UNESP - campus de Bauru.

2 – *Restrição orçamentária* – o orçamento como ato de previsão de receita e fixação de despesa para determinado período de tempo, foi analisado sob o ponto vista de suas restrições. A vista dos dados pesquisados verificou-se que 81% a 98% dos recursos são oriundos do Tesouro do Estado. O ILSL depende integralmente do orçamento estabelecido pelo Governo do Estado de São Paulo. A execução desse orçamento está previamente definida para atender a demanda das despesas de assistência médico-hospitalar, sem contemplar a área de C&T. Para a melhoria dos projetos de pesquisa, se faz necessário a busca de fomento das financiadoras (FAPESP, CNPq, CAPES e outros), porém será necessário também melhorar a titulação dos pesquisadores residentes.

3 – *Problema da política de saúde* – A Constituição Federal de 1988, indica a saúde como direito individual e social e define o aparato legal para promover e garantir este direito ao cidadão brasileiro. O Sistema Único de Saúde (SUS) tem por princípios básicos a Universalidade, Equidade e a Integralidade da saúde do cidadão. Os cidadãos deverão ter acesso gratuito as ações e serviços de saúde, cabendo ao poder público o dever de oferecer condições de atendimento igual para todos, em todos os níveis de complexidade. Para que isso seja possível, ações de descentralização e municipalização da saúde estão sendo tomadas com maior participação e controle da sociedade.

A Lei nº. 8080/90 e NOB 96, implementadas a partir de 1998, constituem o arcabouço técnico operacional da política de saúde. A transferência para o município da responsabilidade crescente com o SUS, o Governo Federal também estimula com veemência, maior participação dos municípios no financiamento do sistema, privilegiando as práticas e as ações de promoção da saúde e prevenção de doenças, com a perspectiva de transferência de recursos adicionais como: Programa de Saúde da Família, de Agentes Comunitários de Saúde, Vigilância Epidemiológica e Sanitária entre outros.

Para as ações de maior complexidade, o município credencia instituições de saúde garantindo a realização dos procedimentos que necessitar, e paga diretamente por esse atendimento.

4 – *Reforma administrativa e descontinuidade do setor público* – A globalização impôs uma pressão adicional para a reforma do Estado, em consequência da perda relativa da autonomia do governo, que viu reduzida a sua capacidade de formular políticas macroeconômicas e de isolar sua economia da competição internacional. O que temos hoje é um Estado administrativamente burocrático revelado através dos altos custos, baixa qualidade e ineficiência dos serviços sociais prestados por ele através do emprego direto. O objetivo da reforma do aparelho do Estado é permitir que a administração se torne mais eficiente, oferecendo aos cidadãos melhores

serviços com maior qualidade dentro dos recursos disponíveis. Busca-se com isso, a eliminação do anacronismo das estruturas e competências dos órgãos frente às novas estruturas mais ágeis e dinâmicas no âmbito do setor privado, e conseqüentemente, revisão das estruturas do Estado devido à ineficiência das forças estatais no desenvolvimento das políticas públicas no contexto da crise financeira e otimização dos custos.

5 – Eliminações da hanseníase como problema de saúde pública e mudanças das prioridades de saúde pública – O tratamento da hanseníase tornou-se relativamente curto após a introdução do Poliquimioterapia (PQT) a partir da década de 80. Os doentes iniciam o tratamento e após seis meses a dois anos, dependendo da forma clínica, recebem alta medicamentosa. Este fato diminuiu bruscamente o número de doentes no mundo, o que proporcionou a visualização da verdadeira situação.

Observou-se também, que no Brasil a taxa de prevalência caiu de 17/10.000 hab. em 1987 para 4,5/10.000 hab. em 2003. Em 1997, seguindo-se o mesmo parâmetro estatístico, indicando que entre 2000 e 2005 a prevalência da hanseníase estará em torno de 1,48/10.000 hab e uma detecção de casos novos de 2,09 (dez/2005).

6 – Tendências de Bauru se tornar um centro de ensino e atendimento médico especializado – Bauru teve seu desenvolvimento ligado a Ferrovia Noroeste de Brasil, pois já foi o maior entroncamento ferroviário do país. Após essa fase áurea de desenvolvimento o município se prendeu economicamente a prestação de serviços e ao comércio local que por muito tempo foi o foco das atenções da região. Atualmente o município tem quatro universidades e várias faculdades abrangendo as áreas das ciências exatas, biológicas e humanas. É a única cidade do interior do Estado que dispõe de seis hospitais públicos e dois privados, oferecendo assistência médico-hospitalar geral e especializada em nível satisfatório para o município e toda a região centro oeste do Estado. Possui entre elas dois Centros de Referência: O ILSL e o Hospital de Reabilitação de Anomalias Crânio-faciais

da USP- “Centrinho” – especializado na reabilitação de portadores de lesões labiopalatais, deficiências auditivas, visuais e de linguagem, dismorfias craniofaciais, malformações de extremidades e deficiências múltiplas. Considerando a sua excelente localização geográfica no Estado de São Paulo, Bauru poderá ser um grande atrativo para o aumento de investimentos na área de saúde, tendo como resultado o aumento de seu centro de ensino e atendimento médico especializado.

7 – Política e prioridade de pesquisa em saúde de São Paulo – A pesquisa em saúde no Brasil é o desenvolvimento lógico do desempenho das políticas de C&T em saúde nos últimos 15 anos. Vive-se uma crise sem precedentes em todo o setor de C&T, cujas raízes remontam ao final da década de 70. Mais do que um fenômeno decorrente do mero encurtamento financeiro, a crise é parte integrante de um problema estrutural, do esgotamento de um projeto global de desenvolvimento econômico que, da mesma forma que lançou sombras sobre as políticas de C&T, lançou também sobre o conjunto das políticas públicas em curso no país.

As políticas de desenvolvimento científico e tecnológico não podem ter vida autônoma, devem ser vinculadas a uma política de desenvolvimento econômico e social, pois as políticas de C&T têm a finalidade de dar sustentação a implantação de políticas sociais e econômica. Ainda que o desenho do sistema de saúde brasileiro esteja claramente definido nos instrumentos legais que regem a vida do país, o Estado brasileiro nunca assumiu uma postura clara com relação à construção desse sistema de saúde. O CNPq definiu doze áreas críticas na saúde apontadas como prioritárias, ou seja, *doenças infecciosas recorrentes, tuberculose, doenças tropicais e esquistossomose*, entre outras, que deveriam receber maior atenção das políticas públicas de saúde.

O Estado de São Paulo trabalha com 15.064 cientistas, dos quais 74% encontram-se nas universidades estaduais e federais: são professores universitários em regime de dedicação integral, que acumulam a docência com as atividades científicas. Os institutos de pesquisa constituem o

segundo grande conjunto de recursos humanos, com 2.343 pesquisadores, aproximadamente 2/3 alocados nas áreas da saúde e da agricultura.

8 – *Insatisfação do usuário com os serviços prestados* – O ILSL é um centro de referência estadual, nacional e internacional, por ser um prestador de serviços de saúde qualificado e de reputação técnica e científica de destaque na assistência médico-hospitalar, pesquisa e ensino.

Contudo a avaliação dos serviços de rotina e a sua qualidade somente podem ser balizadas pela opinião do usuário. A qualidade dos serviços refere-se como sendo a total satisfação do usuário/cliente, mas não se pode esquecer dos custos associados, resultando então no sistema de operações capaz de expressar a excelência de um conjunto limitado de critérios de desempenho, decorrentes das características de sua estrutura (instalações, equipamentos e pessoas) e infra-estrutura (sistema de gestão e organização) os quais definem os compromissos internos e a coerência entre a expectativa prévia e a percepção formada durante e após a prestação do serviço.

Foi realizada uma pesquisa local através de um questionário contendo 15 questões, objetivas e subjetivas voltadas aos usuários/clientes. Foram aplicados 136 questionários, tendo como resultado a demonstração de que 92,64% dos pacientes atendidos no ILSL classificam os serviços prestados como bom. Desses 68,38% entendem a prestação de serviços oferecidos como ótima.

9 – *Restrições na contratação de recursos humanos* – O governo do Estado não conta com uma política de recursos humanos, não oferece uma carreira funcional satisfatória e ainda restringe uma série de benefícios oferecidos aos trabalhadores em geral. Com a falta de uma política de recursos humanos também não se tem uma capacitação profissional adequada dos servidores, entre o seu processo de admissão e a sua aposentadoria, gerando graves problemas locais na administração de pessoal. A falta de flexibilidade nas contratações resulta em prioridades

globais e não em admissões para áreas deficitárias, como exemplo pode ser citado as admissões para área da saúde em detrimento à área administrativa, sem falar em áreas específicas como C&T. Ainda agrava essa situação a falta de um sistema de progressão funcional e um plano de carreiras e isonomia salarial para funções afins, causando um baixo estímulo dos servidores em geral.

10 – *Desconhecimentos do Instituto Lauro de Souza Lima* – O ILSL acompanha a história de Bauru há 72 anos, e é conhecido da população como o “Sanatório Aymorés”, ou leprosário. Passou nesse longo período por várias transformações em sua missão e nome, porém até hoje continua a ser chamado e/ou conhecido por uma parte da população como o Sanatório Aymorés. A comunidade local desconhece a importância nacional e internacional do ILSL, e muito poucos sabem que ele é um centro de referência em dermatologia. Uma das causas é falta de um processo constante de relações públicas que faça chegar até a população informações mais detalhadas sobre a missão e objetivos do instituto e a sua importância para o atendimento da população em geral.

Elaborados os documentos da posição atual de cada um dos fatores críticos, passamos a destacar as forças atuantes na determinação de cada uma das tendências e as forças propulsoras e restritivas que cada um dos grupos apresentou sobre cada tema, a saber:

5.2. Forças atuante, propulsoras e restritivas no ambiente do ILSL

01 – Fator: Concorrência

1.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

O ILSL independentemente do monitoramento e eliminação da hanseníase continuará a ser um centro de referência em dermatologia

sanitária e especialmente em hanseníase, como repositório de conhecimento e informação sobre essa patologia.

1.2 – Forças propulsoras:

Qualidade na prestação de serviços em sua área de atuação, por ser um centro de excelência em patologias dermatológicas, tendo um papel importante na prestação de assistência médico-hospitalar, na pesquisa e no ensino, pois não tem concorrente regional nessa especialidade.

1.3 – Forças restritivas:

Modificações nos planos de saúde pelo governo. Essas alterações em princípio parecem estar beneficiando os usuários, porém estarão aumentando os custos operacionais, implicando em maior disponibilidade de recursos para o atendimento da população.

02 – Fator: **Restrições orçamentárias**

2.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

O orçamento está se tornando um instrumento de cidadania e como tal poderá sofrer a influência externa ao governo para sua composição.

A redução do déficit público, pelo governo, vem demonstrando que haverá certo equilíbrio orçamentário, tanto em nível estadual como federal, ensejando a disponibilidade de recursos futuros para a área da saúde e de C&T.

2.2 – Forças propulsoras:

Profissionais com maior capacidade de absorção no desempenho do trabalho produtivo, superação de hábitos tradicionais e capacidade de auto gerenciamento.

Auto capacidade de gerar receitas, através de convênios com órgãos e Entidades Governamentais, ou Instituições Privadas; por produção e comercialização de bens ou serviços desenvolvidos pelo Instituto.

Mudança de comportamento na formação de pessoal para desempenho de atividades, com maior qualificação para adequação as evoluções científicas e tecnológicas.

Ganho de agilidade e qualidade da informática como ferramenta fundamental nas atividades.

A estabilização econômica que poderia dar seqüência ao que foi planejado para o futuro da Instituição a médio e longo prazo.

Maior agilidade, junto as Secretarias da Fazenda e Planejamento ao disporem dos recursos orçamentários, para que as Unidades de despesa processem a execução deste orçamento, em cima da disponibilidade real de programação financeira.

2.3 – Forças restritivas:

Perda de recursos humanos, dado ao baixo índice salarial, apontado pelo Estado.

Falta de definição de prioridade entre as diversas áreas.

Dependência Orçamentária do Governo.

Baixa capacidade na autonomia da Unidade Orçamentária, para suplementação e remanejamento dos recursos.

Desequilíbrio da distribuição orçamentária.

Dificuldade dos servidores/funcionários de nível básico em adequar-se as mudanças impostas pelo avanço tecnológico.

Entrave na liberação de recursos financeiros escassos, por parte da Secretaria da Fazenda, que atualmente tem ocorrido, com até 90 dias, após o vencimento da obrigação do pagamento.

Manipulação do Governo, que aumentou o percentual da verba para saúde advindas do recolhimento de CPMF, mas, diminuiu o percentual que antes vinha em maior escala das contribuições para Financiamentos da Securidade Social.

03 – Fator: **Problemas da Política de Saúde**

3.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Financiamento por parte do setor público, para as instituições que tenham papel relevante em pesquisa e ensino. Municipalização do SUS, com prioridade para as ações preventivas e redução gradativa dos custos desnecessários na prestação de saúde.

3.2 – Forças propulsoras:

Implantação gradual e efetiva do processo de municipalização;

Criação de Conselhos Municipais de Saúde, com gestão paritária entre usuários e prestadores de serviços (governo e complementares) e com poder de avaliação das propostas de ações de saúde, de aplicação do orçamento, bem como de sua fiscalização e aplicação.

Implantação de um sistema nacional de informações em saúde, visando à agilização no atendimento ao usuário, no pagamento de despesas e, sobretudo, no uso adequado dos recursos;

Parcerias, intercâmbios científicos e tecnológicos com todas as instituições de ensino e de pesquisa;

3.3 – Forças restritivas:

Dificuldades na obtenção de recursos financeiros, ocasionando existência de mecanismos estáveis de financiamento compatíveis com as demandas preventivas e curativas existentes na sociedade.

Ausência de repasses de recursos financeiros diretamente das fontes (MS e outros) para o Fundo Municipal de Saúde.

Problemas organizacionais e de gestão com grande rotatividade dos dirigentes e ausência de instâncias regionais e municipais de controle, fiscalização e auditoria de custos de serviços ambulatoriais e hospitalares.

Inexistência de políticas de desenvolvimento de centros de excelência sob o custeio direto da União e do Estado.

Política de saúde voltada à atenção curativa e não preventiva.

Pequena implementação de campanhas e/ou ações direcionadas à promoção da Saúde.

Instâncias governamentais comprometidas com o estado de inoperância da máquina administrativa e funcional.

Inexistência de política de recursos humanos eficiente, com remunerações compatíveis, inclusive com planos de carreira voltados ao desenvolvimento do capital intelectual nos órgãos governamentais.

Regime jurídico de contratação e de avaliação do quadro funcional obsoleto.

04 – Fator: **Reforma administrativa e descontinuidade do setor público**

4.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Reforma do Estado e redefinição de seu papel, levando a administração pública a mudanças para uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz à sociedade.

4.2 – Forças propulsoras:

Melhoria na qualidade da prestação dos serviços públicos, com a participação dos servidores e da sociedade, com a intenção de modernização.

Mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial e de gestão.

Desenvolvimento de indicadores de desempenho para avaliação de resultados e de níveis de satisfação dos clientes (internos e externos).

Formação de um contingente de servidores com domínio de técnicas mais modernas que permitam o desenvolvimento de sua criatividade, trabalho de equipe, cooperação e participação.

Criação de novas carreiras e o fortalecimento das já existentes, com a formulação de políticas públicas e regulamentação, de modo a

assegurar o recrutamento contínuo, nos próximos anos, de profissionais com alta capacitação técnica.

Eliminação do anacronismo das estruturas e competências dos órgãos frente às novas estruturas mais ágeis e dinâmicas no âmbito do setor privado.

Processo crescente de democratização do Estado.

Revisão das estruturas do Estado devido à ineficiência das forças estatais no desenvolvimento das políticas públicas no contexto da crise financeira e otimização dos custos.

Reflexão sobre a personalidade jurídica do Instituto, procurando identificar aquela que melhor se adapte às atividades assistenciais e de pesquisa desenvolvidas por ele.

4.3 – Forças restritivas:

Descontinuidade de projetos de mudanças organizacionais, com a alteração dos governantes e conseqüentes alterações da política de reforma do Estado.

Ausência de vontade política em dar continuidade aos projetos de pesquisa em C&T, principalmente na área da saúde.

Interesses específicos de caráter político e clientelista dentro do Estado.

O baixo nível de prioridade no setor saúde, particularmente nas áreas de pesquisa em C&T.

Resistência da cultura organizacional - funcionários e pesquisadores ameaçados pelas mudanças.

05 – Fator: **Eliminação da hanseníase como problema de saúde pública e mudança das prioridades de saúde pública**

5.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Reorganização dos serviços de assistência à hanseníase, principalmente a assistência ambulatorial com a hierarquização regionalizada, a fim de garantir o atendimento universal a população. Os serviços de referência como o ILSL, terão como responsabilidade atuar como retaguarda às ações periféricas.

5.2 – Forças propulsoras:

Manutenção do incentivo a pesquisa.

Manter-se centro de referência em dermatologia.

Ampliação do setor de treinamento e ensino.

Incentivo a pesquisa em outras doenças dermatológicas pelas ONGs.

Aumentar o acervo bibliográfico das doenças dermatológicas.

Oferta de cursos em áreas de destaque no Instituto (oftalmologia, órteses e próteses) às Universidades.

Oferecer estímulos aos profissionais.

5.3 – Forças restritivas:

Perda de recursos financeiros.

Funcionários públicos e pesquisadores ameaçados pelas mudanças.

Perda de interesse das ONGs.

Não continuidade do tratamento pelos doentes devido ao descaso das autoridades.

06 – Fator: **Tendências de Bauru se tornar um centro de ensino e atendimento médico especializado**

6.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

A globalização da economia que está ocorrendo em nível mundial tem gerado a ampliação da oferta de cursos pelas unidades educacionais de

nível superior, assim também como tem melhorado a prestação de serviços de saúde, inclusive com a ampliação física dos hospitais. A municipalidade, têm procurado incentivar as políticas públicas para a implantação de novas unidades e a manutenção das já existentes.

6.2 – Forças propulsoras:

Excelente localização geográfica da cidade.

A propaganda otimista da cidade, já veiculada pela mídia.

Política governamental favorável à educação e desenvolvimento de pesquisas de nível superior.

Incentivo à pesquisa, tanto na universidade/faculdade privada como nas universidades públicas.

Estabilidade econômica.

Sistema estadual de C&T consolidado.

Aparente sucesso das universidades/faculdades privadas, na área de saúde.

Momento atual propício a alterações.

6.3 – Forças restritivas:

Falta de apoio e incentivo do município às unidades de nível superior já existente, além da falta de atrativos para a instalação de novas unidades na cidade.

Política governamental desfavorável à educação e desenvolvimento de pesquisas de nível superior.

Concorrência entre as universidades/faculdades públicas e privadas.

Pulverização dos recursos públicos destinados a C&T.

07 – Fator: **Políticas e prioridades de pesquisa em saúde de São Paulo**

7.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Reconhecimento da importância de C&T e P&D como instrumento poderoso de desenvolvimento e progresso local e nacional, e o conseqüente fortalecimento e capacitação das instituições que atuam nessas áreas, particularmente as da área da saúde.

7.2 – Forças propulsoras:

Definição e implantação da Política Estadual de C&T em saúde.

Melhoria salarial de todas as classes no sistema de C&T.

Incentivos fiscais mais específicos no âmbito público e privado.

Instituições de fomento a C&T com recursos e programas favoráveis aos institutos.

Restabelecimento dos Fundos de Pesquisa.

Parcerias com empresas privadas e universidades.

Criação de fundações auxiliares para captação de recursos extra-orçamentários.

Apoio governamental à política de desenvolvimento de recursos humanos.

Estabilidade econômica.

7.3 – Forças restritivas:

Ausência de uma política coordenada para o desenvolvimento de setores específicos da pesquisa fundamental em saúde.

Queda progressiva dos recursos orçamentários.

Supressão dos Fundos de Pesquisa.

Debilidades na infra-estrutura necessárias à pesquisa.

Dificuldades jurídico-administrativas para suprimentos de produtos e serviços.

Defasagem salarial e poucas oportunidades de ingresso na carreira para pesquisadores e pessoal auxiliar.

Diminuição da importância da pesquisa com estratégia fundamental para o desenvolvimento social e econômico.

08 – Fator: **Insatisfação do usuário com os serviços prestados**

8.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Centro de excelência na prestação de assistência, pesquisa e ensino em dermatologia sanitária e geral com particular atenção para a hanseníase.

8.2 – Forças propulsoras:

Rapidez no atendimento de urgência.

Apesar da localização do Instituto afastado do centro da cidade, não houve dificuldade para chegarem até aqui.

Facilidade de deslocamento para vir ao Instituto.

Atendimento de ótimo nível, por todos os profissionais;

Existência do Serviço de Reabilitação Física.

A pesquisa revelou que, 19,85% dos tratamentos realizados, foram resolvidos totalmente.

Apoio da Instituição às Pesquisas.

Material permanente de boa qualidade;

Aceitação das Pesquisas realizadas.

Aceitação e participação do pessoal técnico.

Recursos Físicos e Financeiros para reciclagem.

Disponibilidade física e humana, para supervisão de Residentes e Aprimorandos.

8.3 – Forças restritivas:

Demora no agendamento para consulta médica.

Grande distância da portaria ao ambulatório, quando 38% dos pacientes se deslocam a pé, sobre paralelepípedo.

Falta de medicação e insumos hospitalares para os usuários.

Dificuldade em manter-se como Unidade Terciária em nível ambulatorial.

Demora na espera da consulta e na liberação do paciente.

Instalações físicas e higiene inadequadas no Ambulatório.
Despreparo de profissionais no relacionamento pessoal.
Falta de atividades aos pacientes internados e residentes.
Falta de funcionários qualificados;
Falta de informação e comunicação entre os serviços e também dos serviços e o público.

A pesquisa revelou que, 22,82% não obtiveram êxito e 44,82% dos tratamentos apresentaram sua enfermidade parcialmente resolvida.

Dificuldades em recursos financeiros para aquisição de material de uso diário (reagentes) nos laboratórios.

Falta de Recursos Humanos qualificados para execução de Programas.

Falta de apoio para a carreira de pesquisador.

Número restrito de pesquisadores.

09 – Fator: **Restrição na contratação de recursos humanos**

9.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Reforma administrativa da máquina do Estado com a implantação de um plano de carreira para os funcionários públicos em geral.

9.2 – Forças propulsoras:

Abertura de Concursos Públicos.

Previsão anual de vagas, considerando-se aposentadorias, exonerações e afastamentos de servidores.

Terceirização de alguns serviços que estão respondendo às expectativas do Instituto.

Parcerias com Universidades e outras Instituições Públicas e Privadas, para intercâmbio.

Aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação de desempenho com incentivos monetários ou de ascensão na carreira.

Isonomia salarial do pessoal de mesmo nível que desempenham as mesmas funções em diferentes Instituições.

9.3 – Forças restritivas:

Demora na convocação e extensa lista de classificação nos Concursos Públicos, levando a uma possível desqualificação do profissional em relação ao tempo de espera.

Deficiência no quadro de funcionários pela inexistência de previsões das vagas.

Falta de pessoal especializado na elaboração das provas nos Concursos Públicos e na seleção de candidatos.

Ausência de uma área de recursos humanos, levando à falta de treinamento e reciclagem dos servidores.

Baixa remuneração principalmente do profissional de nível superior, provocando desmotivação geral entre os funcionários.

Desequilíbrio salarial entre cargos de nível básico e médio.

Benefícios insuficientes e de má qualidade.

A despreocupação do Estado em oferecer cursos de capacitação continuada para os servidores.

Os salários oferecidos pelo Estado não são atrativos como os do setor privado.

Política restritiva do Governo em relação à saúde com cortes freqüentes de verbas.

Falta de um pessoal preparado para orientar os funcionários sobre normas de Biossegurança e da devida vigilância na realização das mesmas.

10 – Fator: **Desconhecimento do Instituto “Lauro de Souza Lima”**

10.1 - Forças atuantes na determinação da tendência:

Relevância de um canal de comunicação expressivo que possa melhorar o nível de conhecimento da população de Bauru e região sobre o instituto.

10.2 – Forças propulsoras:

Bom atendimento ambulatorial.

Tradição em decorrência do bom desempenho dos antigos profissionais.

Eficiência no treinamento de profissionais da área de Dermatologia Sanitária e outras áreas da hanseníase.

Centro de Referência em hanseníase pela Organização Mundial da Saúde.

Possui a mais completa biblioteca especializada em hanseníase e Dermatologia Sanitária,.

10.3 – Forças restritivas:

Não definição do tipo de serviço prestado pela Instituição, caracterizando sua clientela, demonstrando a falha da rede formal de comunicação interna.

Estrutura organizacional rígida (mecânica) gerando inúmeras falhas no processo de comunicação.

Inabilidade no uso dos canais de comunicação interna.

Perda de profissionais especializados para outras instituições: devido a ineficiência na política de recursos humanos e restrição orçamentária.

Estigma da hanseníase.

Peso dos nomes antigos da Instituição: Asylo-Colônia Aymorés, Sanatório Aymorés e Hospital "Lauro de Souza Lima".

Porta de entrada restrita aos encaminhamentos: a Instituição presta serviço ambulatorial terciário, o paciente necessita de uma avaliação prévia na Unidade Básica de Saúde.

5.3. Oportunidades e ameaças identificadas

Analisando os fatores críticos do ILSL nos deparamos com as oportunidades encontradas, ou seja, as situações externas, atuais ou futuras, que se adequadamente aproveitadas pela instituição, podem influenciá-la positivamente.

Elas foram identificadas juntamente com os fatores críticos já mencionados anteriormente.

01 – Fator: **Concorrência**

1.1 – Oportunidade:

Com a lei 9656 de 03/07/98, os planos de saúde deverão oferecer a seus usuários cobertura total na área de saúde. Isto propicia-nos, desde que bem preparados, a sermos uma válvula de escape, oferecendo serviços especializados tanto de diagnóstico como de hotelaria aos mesmos.

Que os pacientes internados em nossas Enfermarias, encontrem nas mesmas condições ideais de recuperação de seus males, bom atendimento por parte dos médicos, do serviço de enfermagem e dos serviços auxiliares de diagnóstico e terapêutica. Ressaltamos que é do nosso conhecimento que o atendimento prestado atualmente é considerado muito bom pelos usuários, porém quanto melhor ele puder ser, melhor será a qualidade de nossos serviços, e maior será a repercussão da importância desta Instituição.

Deve-se ter o cuidado de manter nossos usuários plenamente satisfeitos com os serviços oferecidos aos mesmos. Sabe-se que um usuário insatisfeito é capaz de proporcionar uma propaganda negativa com uma rapidez muito maior a que ele proporcionaria quando satisfeito. Assim sendo devemos nos preocupar com os insatisfeitos, fazendo com que os mesmos sintam que os responsáveis pela Instituição estão preocupados em corrigir os erros existentes.

1.2 – Ameaça atual:

O ILSL é um centro formador de profissionais especializados em várias áreas, tanto no mercado interno como externo. A falta de motivação e de recursos propiciou a evasão dos profissionais capacitados e gerou uma falta de compromisso por parte de muitos dos que permaneceram na mesma. Estes profissionais ficam desta forma, disponíveis aos nossos concorrentes.

1.3 – Ameaça futura:

Em se mantendo o estado atual teremos uma perda maior de profissionais, com o fortalecimento das outras Instituições que atuam no campo da Dermatologia.

A política desenvolvida com relação à hanseníase, segundo a qual ela estaria erradicada no ano 2000, poderá levar a uma situação semelhante ao que ocorreu com a tuberculose, uma vez que irá gerar uma menor aplicação de recursos nesta área. Cabe aos profissionais deste Instituto a missão de mostrar aos órgãos competentes que em nosso país esta doença dermatológica vem apresentando um número grande de casos novos nos últimos anos e que não seria uma boa atitude deixá-la para um segundo plano.

Com a evolução dos conhecimentos em ritmo acelerado, entendemos que em um período de tempo de não mais que dois a três anos necessitamos estar em condições de implantar novos serviços laboratoriais, em nível nacional um controle de qualidade, feito através de entidades ligadas a especialidades afins, para que possamos apresentar resultados para serem avaliados, melhorando sobremaneira a precisão e exatidão dos mesmos.

02 – Fator: **Restrições orçamentárias**

2.1 - Oportunidade:

Maior poder de decisão do Diretor na priorização das necessidades da Unidade. Adequação da Unidade aos processos impostos pela globalização, principalmente no que abrange a P&D e C&T.

Projetar a Unidade, contemplando maior destaque no cenário científico, com substancial avanço nas pesquisas presentes e futuras.

2.2 – Ameaça atual:

Caso não haja a definição dos objetivos institucionais do Instituto, com a futura erradicação da hanseníase; pode ocorrer agravo no grau de necessidade existencial da Instituição frente ao Governo e ao usuário, implicando inclusive no fechamento do Instituto, como já ocorreu com outras Instituições que não se transformaram, com a mudança do perfil no tratamento de moléstias, a exemplo da tuberculose.

2.3 – Ameaça futura:

Sucateamento das áreas administrativas que dão suporte para total desempenho das áreas técnicas e estão totalmente desamparadas dos planos de carreira de um Instituto de Pesquisa.

A queda de eficiência, produtividade e desestruturação por falta de incentivo financeiro a funcionários que ocupam cargos extremamente estratégicos, em decorrência dos baixos salários praticados.

03 – Fator: **Problemas da Política de Saúde**

3.1 - Oportunidade:

Política de saúde que estimule novos modelos de gestão.

Redirecionamento de recursos públicos para pesquisa.

Parcerias com outras instituições inseridas no sistema de ensino e pesquisa em saúde.

Maior interação com as instituições públicas e não públicas potenciais compradores de serviços do ILSL - pesquisa, ensino e assistência.

Alteração do sistema gerencial, com possibilidade de mudança na forma de gestão.

Transferência da instituição para formas de gestões externas - Organizações Sociais.

Ampliação no atendimento em reabilitação física para outras patologias além da hanseníase: seqüelas de traumas e acidente vascular cerebral.

Atendimento de patologias infecto-contagiosas, especialmente AIDS e tuberculose.

3.2 – Ameaça atual:

Indefinição de política institucional, em nível de Secretaria Estadual de Saúde, em relação aos Institutos de Pesquisa.

Despreparo dos Institutos de Pesquisa para a captação de recursos.

Falta de conhecimento sobre os organismos de fomento à pesquisa.

Inexistência de uma política governamental de investimentos em pesquisa em saúde.

Não reconhecimento do ILSL como instituição que realiza pesquisas médicas relevantes.

Redução da importância/necessidade de se fazer pesquisa em hansenologia.

3.3 – Ameaça futura:

Não inserção do ILSL no Sistema de Saúde Municipal e Regional.

Falta de competitividade da instituição, para atender demanda pública e não pública, no mercado de assistência médica.

Modelo gerencial do ILSL arcaico e obsoleto.

04 – Fator: **Reforma administrativa e descontinuidade do setor público**

4.1 - Oportunidade:

Administração mais transparente com a consciência da dimensão do problema e as decisões a serem tomadas.

Implementação do planejamento estratégico com a compreensão e definição de missão, objetivos e metas, conjugada à implementação de indicadores de desempenho e de processos contínuos de melhoria de gestão.

Profissionalização dos servidores, com treinamento permanente, avaliação de desempenho e participação em programas de melhoria contínua dos processos de trabalho.

Disposição do governo em participar do processo de reforma.

Integração com as universidades e instituições, com a troca de experiência e conhecimento.

Implantação de uma fundação de direito privado que apóie o Instituto Lauro de Souza Lima, como alternativa de sustentação financeira, visando a complementação de investimentos na área de pesquisa (aquisição de equipamentos, material de consumo, treinamento de pesquisadores e técnicos, etc.).

4.2 – Ameaça atual:

Insatisfação do cliente, uma vez que as entidades públicas devem conhecer e ouvir os seus clientes internos e externos.

Mão de obra desqualificada, insuficiente, despreparada e desmotivada interferindo, decisivamente, na quantidade e qualidade dos serviços prestados.

Despreparo para enfrentar uma possível concorrência.

Restrição orçamentária interferindo diretamente nos recursos destinados à instituição.

Reformulação dos planos de carreira para profissionais de vários níveis, principalmente na área de pesquisa.

4.3 – Ameaça futura:

Resistência dos funcionários para auto-sustentação – parcerias.
Falta de interesse e investimentos em pesquisa na área da saúde.
Redefinição da hanseníase como problema de saúde pública.

05 – Fator: **Eliminação da hanseníase como problema de saúde pública e mudança das prioridades de saúde pública**

5.1 - Oportunidade:

Revisão da política de monitoramento e eliminação da hanseníase, e ampliação do prazo para a sua declaração enquanto doença de saúde pública.

Pesquisas para a prevenção de lesão neural.

Monitorização da infecção na comunidade.

Educação e informação em saúde.

Proporcionar meios de técnicas de diagnóstico precoce, prevenção de incapacidades.

Implementar as ações de reabilitação física na área de hanseníase, bem como em neuropatias periféricas, através de acompanhamento clínico e cirurgias reparadoras.

Implementar a confecção de órteses e próteses.

Ações de integração docente assistencial nos cursos de graduação e em serviços públicos, a fim de formar grupos de prevenção e reabilitação em outras regiões.

5.2 – Ameaça atual:

Monitoramento da hanseníase para a declaração de sua eliminação como doença de interesse da saúde pública.

5.3 – Ameaça futura:

Falta da definição de uma instituição que possa dar atenção a hanseníase, após a declaração de sua eliminação.

06 – Fator: **Tendências de Bauru se tornar um centro de ensino e atendimento médico especializado**

6.1 - Oportunidade:

Incentivo e investimento do município em criar atrativo e condições para que as unidades já em funcionamento expandissem sua oferta de vagas e de prestação de serviços à comunidade e ocorresse uma interação entre todas as unidades de nível superior com as cooperativas médicas e hospitais existentes, no sentido de fazer com que a cidade se destaque no cenário nacional, como centro de referência em ensino e serviços médicos especializados oferecidos aos usuários não só da cidade, como também do estado e de todo o país.

6.2 – Ameaça atual:

O não crescimento da oferta de cursos e vagas em nível superior pelas universidades/faculdades públicas e privadas e uma conseqüente estabilização ou até possível queda desse setor na cidade . Além disso, esta tendência também leva a restrição na prestação de serviços oferecidos à comunidade do município por estas instituições de ensino e pesquisa.

6.3 – Ameaça futura:

Ocorrer um agravamento da situação atual, com diminuição do número de vagas oferecidas e da prestação de serviços à comunidade, devido à falta de incentivo do município e da política governamental.

07 – Fator: **Políticas e prioridades de pesquisa em saúde de São Paulo**

7.1 - Oportunidade:

Redefinição da missão do Instituto.

Maior integração entre os institutos de pesquisa em saúde do Estado de São Paulo.

Preenchimento das vagas destinadas ao cargo de pesquisador científico.

Implantação da carreira de apoio à pesquisa.

Implantação de política interna que garanta recursos para formação em C&T.

7.2 – Ameaça atual:

Indefinição de política institucional em nível de Secretaria em relação aos institutos de pesquisa.

Indefinição de política institucional por parte do ILSL.

Inexistência de uma política de RH para a área de C&T.

Despreparo dos institutos de pesquisa para a captação de recursos e falta de conhecimento sobre os organismos de fomento.

7.3 – Ameaça futura:

Indefinição governamental das áreas prioritárias em pesquisa na saúde.

Extinção de cargos de pesquisador científico, de assistente técnico e de pessoal de apoio à pesquisa.

08 – Fator: **Insatisfação do usuário com os serviços prestados**

8.1 - Oportunidade:

Maior interação com usuário do serviço.

Geração de recursos próprios.

Carreira profissional.

Qualidade total de produtos e serviços.

8.2 – Ameaça atual:

Indefinição de Política Institucional em nível de Secretaria em relação aos Institutos de Pesquisa.

Queda da qualidade profissional por falta de treinamento.

Falta de verba.

8.3 – Ameaça futura:

Interrupção dos Projetos de Saúde, por mudança de governo.

Perda de funcionários, prejudicando as condições de trabalho e redução ou eliminação de atividades fundamentais.

09 – Fator: **Restrição na contratação de recursos humanos**

9.1 - Oportunidade:

Produzir e oferecer à Comunidade, serviços de alta qualidade com acesso à população em geral.

Desenvolvimento de Pesquisas em Dermatologia, sendo o Instituto reconhecido como modelo de inovação nessa área.

Conseguir recursos próprios para uma melhor administração das verbas do Instituto, sem a total dependência dos recursos do Estado.

Intercâmbio de informações técnicas de Produção Científica com outros Centros de Pesquisa e Tratamento.

9.2 – Ameaça atual:

Desestímulo cada vez maior dos servidores, levando-os a não produzir muito dentro do Instituto e se ocupar mais com outras atividades fora da Unidade onde há um maior reconhecimento pelos seus serviços.

Com a despreocupação do Estado em destinar recursos para treinamento e reciclagem dos servidores, a qualidade dos serviços prestados será cada vez mais comprometida.

Esvaziamento progressivo do quadro de funcionários, devido aos baixos salários e falta de benefícios.

9.3 – Ameaça futura:

O Instituto acaba por se tornar ultrapassado, cedendo lugar aos seus concorrentes e caindo em descrédito perante o Estado e a própria Sociedade.

10 – Fator: **Desconhecimento do Instituto “Lauro de Souza Lima”**

10.1 - Oportunidade:

Produção de vídeos institucional-educacionais para serem distribuídos às Secretarias de Saúde, Ministério da Saúde, Universidades e Associações de Bairro.

Aumento da produção científica com parcerias com outras instituições visando soluções abrangentes e realistas.

Aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços.

10.2 – Ameaça atual:

Continuarmos como Asilo-Colônia Aymorés.

Falta de motivação determinando a diminuição da produtividade dos funcionários.

10.3 – Ameaça futura:

Aumento da estagnação, piora da qualidade dos serviços prestados pelo não treinamento e não aperfeiçoamento dos funcionários da instituição.

5.4. Pontos fortes e pontos fracos institucionais

A análise do ambiente interno da instituição corresponde a reflexão sobre seu desempenho passado e presente, considerando sua estrutura, recursos, métodos e processo. Através dela, torna-se possível identificar os pontos fortes e pontos fracos que, respectivamente, dificultam ou contribuem para atingir a missão e objetivos almejados. O diagnóstico do ambiente interno deverá conter uma análise programática (isto é, relativa às atividades-meios). Assim, entende-se por ponto fraco um aspecto programático ou organizacional que dificulta o cumprimento da missão institucional e ponto forte o caso contrário.

Quadro 4 – Pontos fortes identificados no ILSL

PONTOS FORTES
Assistência médico-hospitalar diferenciada
Reabilitação física para os pacientes portadores de incapacidades
Pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia de ponta em sua área
Treinamento e capacitação profissionalizante para o atendimento em hanseníase
Prestação de serviços de saúde referenciados
Corpo técnico, científico e administrativo envolvido com a missão institucional.

Quadro 5 – Pontos fracos identificados no ILSL

PONTOS FRACOS
Salário
Plano de carreira
Recursos materiais e equipamentos
Comunicação
Treinamento e capacitação profissional

Na seqüência foi elaborada a Matriz de Temas versus Fatores Críticos obtendo-se os cenários alternativos. Esse processo exige um

elevado grau de pensamento criativo para desenvolver adequadamente os elementos destacados da matriz, de forma consistente e plausível. No caso do Instituto Lauro de Souza Lima, optou-se pela construção de três cenários para permitir representar mais adequadamente as possibilidades de evolução futura dos fatores selecionados. Os temas desses cenários e os conteúdos resultantes de seu cruzamento com os fatores críticos elencados podem ser vistos no Quadro 6.

Para assegurar a participação do Instituto na implantação eficaz desse processo, alguns princípios orientadores foram garantidos na implementação do Planejamento Estratégico, a saber:

- *O novo modelo foi baseado na visão prospectiva do contexto sócio-econômico atual e futuro, com enfoque na área da dermatologia sanitária e especialmente na hanseníase.*
- *O produto final foi um processo participativo e impessoal.*
- *Os principais resultados foram objeto de negociação mais técnica do que política, com base no processo ético e não pessoal.*
- *A metodologia abrangeu e garantiu o envolvimento intenso dos funcionários, usuários e parceiros na formulação da proposta.*
- *Para assegurar a lógica interna do processo, o mesmo teve unidade conceitual e metodológica para permitir a sua preservação.*
- *A estratégia favoreceu não só a mobilização da inteligência e a criatividade dos recursos humanos do Instituto, como também promoveram a descentralização da competência técnica e operacional na condução do processo.*

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima

Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
1 – Concorrência		As instituições de atendimento e de pesquisa se especializam em questões de maior complexidade, com pouca concorrência. Atendimento básico sem concorrência.	As instituições de saúde pública e as empresas privadas concorrem em qualidade, preço e especialização.	O Estado procura regular e orientar a concorrência entre empresas privadas de serviços de saúde.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
2 – Orçamento		Recursos públicos orçamentários continuam como a principal fonte de financiamento da pesquisa, com severas restrições.	O nível de financiamento público da pesquisa é mantido, sendo complementado pelo crescimento da participação de outras fontes, especialmente privadas.	Fontes de financiamento da pesquisa médica são diversificadas, principalmente através de agências oficiais de fomento.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
3 – Políticas de Saúde		Indefinição do Modelo de Saúde Nacional pela resistência dos agentes em aceitar o Modelo Nacional do Ministério. Serviços públicos concentrados em ações de maior complexidade. Sistema de saúde suplementar estagnados pela regulamentação e baixa renda da população.	Incremento do sistema de saúde suplementar. Municipalização do atendimento primário.	Após o fracasso da liberalização do modelo nacional de saúde, na ausência de modelo alternativo, iniciativas locais e regionais de cooperação surgem.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
4 – Reforma Administrativa	A reforma é emperrada pelas forças políticas contrárias. Continua o processo histórico de degradação da qualidade dos serviços públicos e da qualidade de emprego dos servidores.	Fortalecimento da reforma administrativa pela exigência de melhores serviços públicos pelas populações e atores econômicos. Criação de organizações sociais para facilitar o financiamento público via contrato de gestão na pesquisa da saúde e financiamento privado.	Os governos federal e estadual implantam parcialmente as reformas, sem incremento no número de pesquisadores. Os institutos implantam modelos híbridos, com fundações auxiliares.	

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Temas Fatores	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
5 – Eliminação da Hanseníase enquanto problema de Saúde Pública	Os órgãos responsáveis pelo controle e monitoramento da hanseníase, resolvem ampliar o prazo para a declaração de eliminação.	As áreas técnicas de monitoramento da hanseníase resolvem reavaliar o processo de eliminação através do exercício de levantamento de informações em todo território nacional.	As ações de monitoramento, controle e eliminação da hanseníase passam a ser executadas pela instituição como centro de referencia.
6 – Bauru como Centro Médico Especializado	Oferta de serviços especializados de saúde de Bauru estagnada pela falta de recursos e de iniciativas locais.	Aumenta a oferta de serviços de especialização de saúde, tornando Bauru um centro de excelência médica, reconhecida nacional e regionalmente.	Incremento de serviços de atendimento médico especializados, sendo que Bauru se torna um centro regional de excelência nas áreas representadas.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

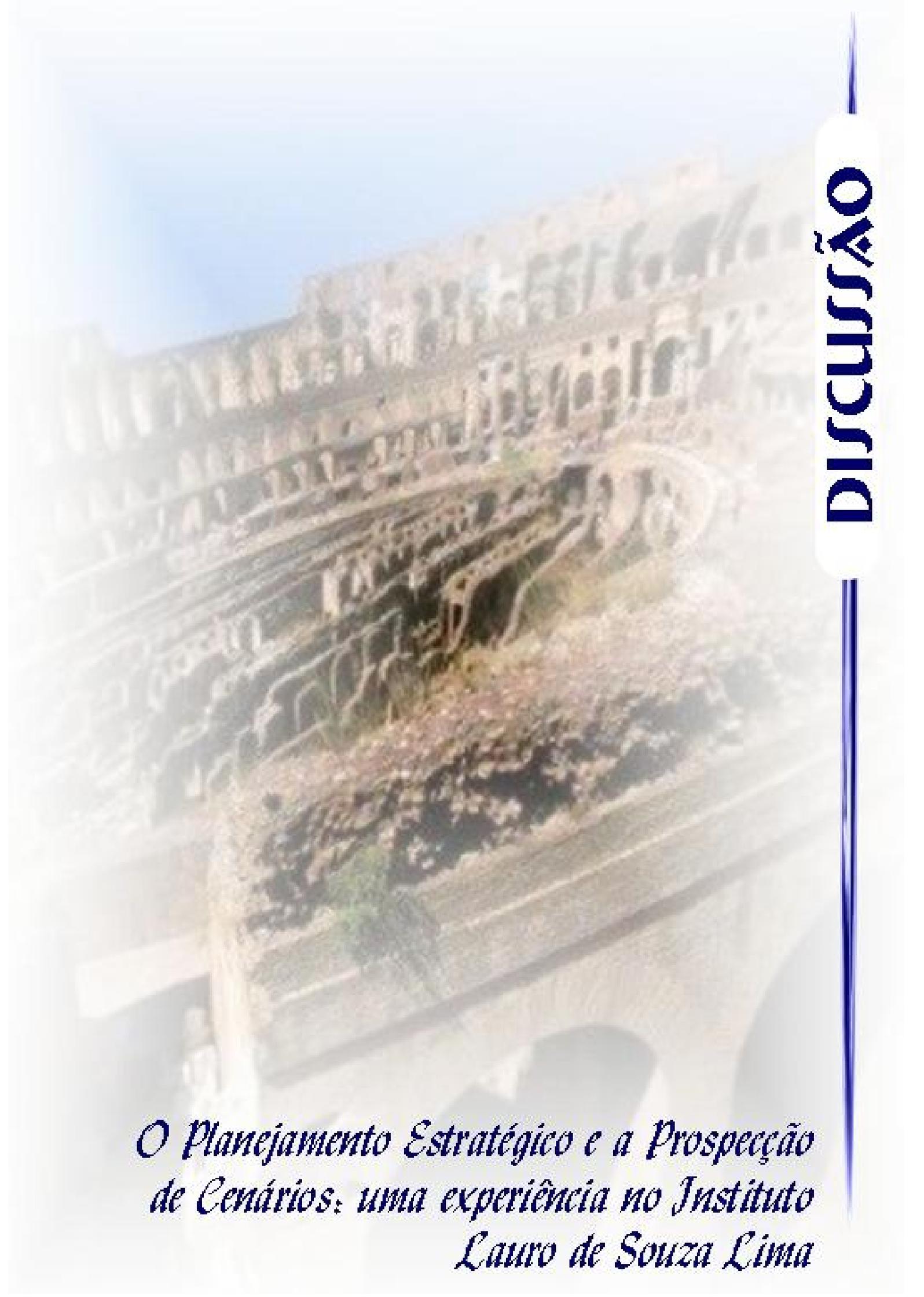
Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
7 – Políticas de C&T		Sem a definição de prioridades da política de saúde e C&T. Poucos recursos financeiros, baixa cooperação científica. Grande autonomia dos pesquisadores na definição das pesquisas.	Investimentos maiores nas prioridades definidas pelas políticas de saúde e C&T, bem como projetos encomendados.	Devido a escassez de recursos, há cooperação entre saúde e C&T na definição de prioridades de pesquisa médica.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Temas Fatores	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
8 – Satisfação do Usuário	Sem opção ou liberdade de escolha, o usuário é pouco exigente.	Com maiores opções de escolha e liberdade do usuário na seleção de prestadores de serviços de saúde, o usuário se torna muito mais exigente com respeito à qualidade dos serviços.	Apesar do fracasso do modelo de liberalização do Sistema Nacional de Saúde, o usuário se torna mais exigente com relação a qualidade.
9 – Recursos Humanos	Não se abre novas vagas na pesquisa de saúde do Estado. Falta uma política de recursos humano integrado e coerente.	Política de recursos humanos do estado é fortalecida, com a contratação de novos pesquisadores.	Novas contratações de pesquisadores são realizadas com bolsas de pesquisadores e recursos de fontes alternativas.

Quadro 6 - Matriz de Temas *versus* Fatores críticos conforme propostos pelo processo de planejamento estratégico para o Instituto Lauro de Souza Lima (continuação)

Fatores	Temas	Cenário 1 <i>As tendências se prolongam</i>	Cenário 2 <i>Modelo neoliberal da saúde</i>	Cenário 3 <i>Regionalização da saúde</i>
10 - Desconhecimento do Instituto Lauro de Souza Lima		Articulação entre pesquisa, atendimento e comunidade prejudicada. Falta de cooperação e parceria entre instituições de pesquisa.	Maior parceria entre instituições de pesquisa médica, e estreitamento de relações entre a pesquisa, às entidades de atendimento e as comunidades.	Sem forte presença dos governos federal e estadual, as comunidades, as instituições de pesquisa e de atendimento públicas e privadas de saúde procuram maior cooperação e articulação no nível local e regional.



DISCUSSÃO

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

6. Discussão

A metodologia adotada para o Instituto “Lauro de Souza Lima” previu a realização da análise do ambiente (externo e interno) em que ele estava inserido, criando a consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como de seus pontos fracos e fortes. A partir daí, tornou-se possível traçar os prováveis cenários em que o Instituto iria atuar, aproveitando as oportunidades, potencializando os pontos fortes e minimizando ameaças e riscos.

Todavia cabe lembrar que não existe uma metodologia universal de planejamento, pois as organizações diferem em tamanho, tipos de informação, estruturas organizacionais, filosofia e estilo gerencial. Considerando a vasta bibliografia existente sobre planejamento estratégico, tornou-se imprescindível adaptar um modelo que melhor se ajustasse ao ILSL.

Observou-se também que o modelo adotado para o gerenciamento das coisas públicas em geral, a muito vem sendo questionado, pela falta de resultados em atender satisfatoriamente os seus usuários.

Com a nova ordem sócio-econômica e a globalização, esse questionamento tem se intensificado, porque a cada instante as dificuldades e adversidades se agigantam de tal maneira, que alguma coisa terá que ser mudada em busca de soluções mais efetivas. Assim, a Administração Pública poderá acompanhar a própria evolução, ou então, ela se diluirá no descrédito total, espelhado num sistema de ineficiência, que foi estabelecido por ela mesma, ao longo do tempo.

Daí a afirmativa de que o Instituto precisava adotar novos rumos, melhorando a sua ação enquanto elo de execução da Administração Pública, não para fazer concorrência à Privada, mas, sobretudo para juntas poderem chegar ao objetivo comum que é servir a população.

6.1. Análise da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento

O ambiente em que o Instituto está inserido influenciou em seu desenvolvimento, principalmente em época de mudanças contínuas, onde se tornou difícil o estabelecimento preciso de previsões sobre o futuro institucional.

O Planejamento Estratégico possibilitou a participação de todos os funcionários do Instituto e proporcionou um senso de comprometimento por parte da grande maioria deles, motivando-os a apontarem idéias, contentamentos e discontentamentos com relação a instituição.

Os trabalhos foram iniciados com a realização de seminários de informação sobre o planejamento estratégico, para moldar o processo de implantação de acordo com as características do instituto.

Foram detalhadas as suas etapas e como seria desenvolvido o processo de execução, conscientizando todas as pessoas envolvidas no processo de implantação, procurando demonstrar que o planejamento estratégico era uma metodologia de pensamento participativo, utilizado para definir a direção que o Instituto deveria seguir, através da descoberta de objetivos.

6.1.1. Negócio, missão e visão

6.1.1.1. Negócio

O Negócio do Instituto foi definido pelos participantes da reunião a partir de questionamentos sobre a área de atuação, considerando a definição do negócio como a forma que possibilita à organização concentrar a atenção dos seus colaboradores, focalizar seus esforços no atendimento às necessidades de seus usuários/clientes e de seus *stakeholders* relevantes, pois cada negócio tem um potencial diferente e objetivos próprios, uma vez que se classificam em duas dimensões: atratividade de mercado e posição competitiva, segundo Maximiano (2000a).

Como exemplo e justificativa da importância da definição de negócio tem-se o caso das ferrovias americanas que entraram em decadência por definir erroneamente seu negócio como transporte férreo e não como transporte.

Optar por um negócio mais abrangente (transporte) em contrapartida ao menos abrangente (transporte férreo), implica também maiores ameaças e dificuldades. Espera-se entretanto, que as oportunidades também sejam maiores.

Cabe observar que a dinâmica ambiental requer uma revisão periódica do negócio da organização, procurando adequá-lo às novas demandas de seus públicos relevantes.

6.1.1.2. Missão

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. (Vasconcellos Filho, 1985).

O Instituto Lauro de Souza Lima, como unidade integrante do SUS, necessita estar sensível às necessidades de saúde da comunidade, dentro dos princípios norteadores de sistema público de saúde. Assim, sem perda de sua especificidade, a missão definida se enquadra, perfeitamente, dentro do sistema de hierarquização do SUS ao prover serviços terciários em uma área que apresenta significativa demanda na comunidade, como no caso da dermatologia sanitária.

6.1.1.3. Visão

Como um Instituto referencial em sua área, visualizou para o seu futuro ações desafiadoras, abrangentes e detalhadas, tendo como intenção propiciar o direcionamento de seu rumo para um futuro de longo prazo.

Tornar-se centro de excelência no atendimento, é uma visão de futuro muito bem delineada pelo instituto. Ela é consistente, pois a organização já dispõe de atributos suficientes, hoje, para alicerçar essa visão. A continuidade dessas ações fará com que o instituto possa ter como visão de futuro também, a pesquisa e o ensino interdisciplinar, não somente na área de dermatologia, mas igualmente em áreas afins.

Ficou definido ao sinalizar com essa visão de futuro, a vontade de mudar o ILSL, e, sobretudo a compreensão e a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve ser aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consciente – está vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica os princípios básicos que devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

6.2. Análise do ambiente externo e interno sobre o desenvolvimento do ILSL

6.2.1. Ambiente externo

A análise do ambiente externo do ILSL deve, além de englobar a construção de cenários alternativos prospectivos, incluir também a identificação de oportunidades que se apresentam. Por oportunidade entende-se toda e qualquer influência derivada de fatores do ambiente externo que se constitui ou venha a se constituir em elemento favorável ao atingimento da missão do instituto. A ameaça pode ser o caso oposto. Na análise do contexto, torna-se também necessário considerar a interação da instituição com o conjunto de outras instituições, clientela, parceiros e concorrentes que compõem seu “ecossistema” e que, direta ou indiretamente, a influenciam e/ou são por ela influenciados (Oliveira, 1999).

De acordo com o conceito atual de Planejamento Estratégico, a sobrevivência e o sucesso das instituições dependem da sua sintonia com o ambiente.

A dependência do Instituto em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento do ambiente externo, pois as mudanças são a única certeza que temos.

O ambiente externo compreende todas as instituições do macroambiente e elementos do contexto geopolítico e socioeconômico nacional e internacional que exercem influência sobre o sistema de saúde. Tudo isto afeta direta ou indiretamente o ILSL e/ou é por ele influenciado.

Inclui, portanto, o público atendido ou não, parceiros atuais e potenciais, eventuais concorrentes e outros atores do ambiente que afetam o Instituto.

Para o estabelecimento dos cenários do ambiente no qual o ILSL se insere, foram consideradas as diretrizes governamentais e as diretrizes regionais de saúde, dentre outros aspectos, confirmando os preceitos estabelecidos por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Este processo deve, ao longo do tempo, transformar-se em uma atividade contínua de monitoramento do ambiente estratégico e tecnológico do Instituto e constituir-se em uma capacidade de ajustamento permanente às mudanças no ambiente de atuação.

Conforme Godet (1987) e Freitas Filho (1989), uma instituição de pesquisa, como qualquer organização, deve levar em conta o ambiente ou ecossistema em que se situa. Esse ambiente é constituído pelos usuários, pela comunidade, pelo sistema de ensino, pelas instituições de pesquisa, por fornecedores, pelo governo e outros elementos que influenciam e que são influenciados pelo Instituto.

É importante enfatizar que este ecossistema é inteiramente dinâmico. Altera-se com grande rapidez, o que reduz a importância de soluções retiradas apenas de experiências passadas. Esta análise do ecossistema propicia uma visão mais acurada do que é possível, influenciável e desejável.

A matriz de inserção do ILSL foi caracterizada através do mapeamento de suas relações interorganizacionais e das interfaces com outros segmentos do governo e da sociedade, e da qualificação dos principais grupos de interesse afetados pelas atividades por ele desenvolvidas conforme demonstrado na Figura 1.

Definido o ecossistema no qual o Instituto se encontrava inserido, identificou-se os fatores que mais diretamente se relacionavam com seu ecossistema e influenciavam cada decisão da direção. Os fatores relevantes e os objetivos para o planejamento incluem aspectos sócio-culturais (valores sociais, estilo de vida, perfil demográfico, etc.), aspectos sócio-econômicos (estrutura, ciclos e conjuntura econômica, etc.), aspectos sócio-políticos e

institucionais, movimentos sociais, política partidária, organização social, etc.).

Michael Scott Morton, professor do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussets), no seminário "Administração nos Anos 90", organizado pela Amana, no Brasil, em dezembro de 1989, afirmou:

"Neste ambiente em que mudanças ocorrem com altíssima velocidade, perceber tendências, visualizando as mudanças antes que elas ocorram, passa a ter um valor extraordinário como o fator decisivo do sucesso e, às vezes, da própria sobrevivência".

As forças propulsoras e restritivas dos fatores críticos relevantes para o ILSL, devem ser encaradas como oportunidades a serem exploradas nessa nova realidade, enfrentando as resistências, ou como afirma Peter Drucker (1980) em seu livro "A administração em Tempos Turbulentos", "a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tomar as superstições do futuro.". Porém se explorarmos essas mudanças para fazer algo diferente, novo, melhor, produtivo e mais lucrativo, encontrará nessas supostas ameaças, grandes oportunidades, mantendo a sintonia da organização com o ecossistema em que está envolvida.

Sobre o ambiente externo o ILSL exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe a ele aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação a essas mudanças e ameaças. As oportunidades identificadas podem ser utilizadas na execução de atividades que visem ao cumprimento de sua missão evitando as ameaças.

6.2.2. Ambiente interno

Através da análise do ambiente interno tornou-se possível identificar os pontos fortes e pontos fracos que, respectivamente, dificultam ou contribuem para o atingimento da missão e objetivos almejados por ele. O diagnóstico do ambiente interno conteve uma análise programática (isto é, relativa a atividade-meio).

Outra maneira comum de definir os elementos diagnósticos é conceituá-los a partir da missão da instituição, em que os pontos fortes são condições internas da instituição, que contribuem para o cumprimento de sua missão e facilitam a consecução dos objetivos, e os pontos fracos são condições internas da instituição, que reduzem a probabilidade de cumprimento de sua missão e dificultam a consecução dos objetivos.

Sobre o ambiente interno, é possível ao instituto exercer mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos. Relembrando as considerações de Contador (1995) sobre o Ambiente Interno, salienta-se que, para que uma empresa obtenha um bom desempenho organizacional é necessário ter uma visão clara e precisa do seu negócio. No entanto, para que obtenha um bom desenvolvimento, uma empresa precisa saber a direção e o momento certo para mudar.

6.2.2.1. Quanto aos pontos fortes identificados

a) Assistência médico-hospitalar – Os serviços prestada pelo ILSL é um dos melhores do país na área de dermatologia geral, sanitária e particularmente na hanseníase. Esse atendimento deve-se a presença de profissionais competentes e técnicos qualificados que fazem dele um referencial no diagnóstico, tratamento e cuidados especiais para pacientes.

b) Reabilitação - A área de reabilitação física é um ponto forte expressivo do Instituto. Essa área estruturada com profissionais especializados em fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiologia, psicologia e assistência social dão todo um aporte de diagnóstico, tratamento e recuperação para os pacientes com deficiências. A produção de órteses e próteses, sapatos ortopédicos, e outros equipamentos que suprem as deficiências do pacientes é um dos destaques da instituição, sendo considerado pelo grupo como um ponto forte expressivo, pois reabilita os pacientes para que tenham uma vida normal e sejam reintegrados a sociedade de forma a poderem ter uma vida normal, inclusive trabalhando e podendo suprir as suas próprias necessidades.

c) Pesquisa – O objetivo do Instituto é estar sempre na vanguarda do conhecimento, da tecnologia e da inovação na área de dermatologia geral e sanitária.

A produção científica está voltada para as áreas de imunologia, microbiologia, patologia, biologia (molecular), dermatologia e áreas afins, visando a inovação tecnológica e agregação de conhecimento, como forma de encontrar soluções que possam reverter em benefício dos pacientes e do avanço da ciência.

d) Ensino – O ensino, treinamento e capacitação de pessoal profissionalizante para a área de dermatologia geral, sanitária e especialmente para a hanseníase, são vistas pelo corpo de funcionários, como um ponto forte do ILSL, devido ao valor educacional que esta atividade de ensino tem propiciado ao longo dos anos à rede de saúde em todo o país.

e) Centro de referência – A condição de centro de referência ocupada pelo Instituto (centro de referência da OMS/OPAS, Ministério da Saúde e Secretaria da Saúde - SP) e fruto da avaliação institucional externa, pela qualidade da prestação de seus serviços, pela eficiência e resposta ao diagnóstico e tratamento da doença e, pelos avanços, inovações e soluções apresentadas em nível local, estadual, nacional e internacional como resposta as necessidades de atendimento dos pacientes e a sua cura.

f) Quadro funcional – Os funcionários estão sempre empenhados em atender a proposta do Instituto e por isso é considerado um ponto muito forte. Desde o início das atividades da instituição os seus funcionários/servidores tem demonstrado o maior interesse em desempenhar suas atividades de forma que a instituição pudesse ser uma referência na prestação do atendimento na área da hanseníase. Essa dedicação e competência fizeram a diferença no decorrer de toda a sua existência.

6.2.2.2. Pontos fracos identificados

a) Salário – A grande insatisfação dos funcionários/servidores do Instituto é com o baixo salário, também o valor do *tickets alimentação* está defasado em relação à realidade. Os salários foram congelados por um período muito longo, em virtude das alterações econômicas pela qual o país passou nos últimos anos, gerando dessa forma uma grande insatisfação na área de recursos humanos, dificultando a manutenção de um bom quadro de técnicos e especialistas na área de atuação do Instituto. Apesar dessa insatisfação, um dos fatores relevantes na manutenção do quadro funcional é a segurança de emprego que o serviço público oferece. Mesmo com um salário menor, outras vantagens são oferecidas que, no entender do pessoal, compensam essa diferença. Entre elas a licença prêmio, licença para tratamento de saúde, prêmio incentivo e outros aditivos salariais que fazem com que os funcionários/servidores permaneçam nos quadros e se dediquem ao Instituto.

b) Plano de carreira - A implantação de um plano de carreira pode proporcionar a instituição maior estabilidade no quadro de funcionários e maior aproveitamento dos investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal, o que indiretamente pode se constituir em uma estratégia de enfraquecimento do concorrente (Santos, 1992). A implantação de um plano de carreira é fundamental para o desenvolvimento profissional contínuo dos funcionários do Instituto, o que, com certeza, contribuiria diretamente para um maior desenvolvimento institucional. A falta de um plano de carreira, somado a situação salarial, tem sido a longo tempo considerado um ponto fraco relevante para o ILSL, dificultando a fixação de profissionais qualificados para o desenvolvimento de projetos expressivos do ponto de vista científico e tecnológico na área da dermatologia sanitária.

c) Recursos materiais e equipamentos – Os recursos materiais de uma instituição podem ser utilizados de maneira estratégica, com a finalidade de atrair melhores resultados. Do mesmo modo, a ineficiência no uso desses recursos pode acarretar em perdas de oportunidades (Santos, 1992). Neste sentido, o ILSL encontra muita dificuldade, pois há aproximadamente dez anos não tem em seu orçamento quaisquer recursos

destinados para aquisição de material permanente e/ou equipamentos. A falta desses recursos tem inibido a modernização institucional de diversas áreas importantes na produção de seus serviços e no desenvolvimento e desempenho das ações no atendimento aos usuários/clientes. Igualmente com relação as suas dependências físicas que datam em sua maioria de 1933 quando da construção do Instituto, que se mantém a custo de muito investimento em reformas e ampliações, nem sempre adequadas as necessidades do crescimento dos serviços e suas eventuais inovações. Um melhor dimensionamento do espaço físico através da redução, exclusão, reaproveitamento ou expansão de áreas mal distribuídas, representaria uma redução de custos, uma modernização e agilização na prestação dos serviços, possibilitando o oferecimento de um melhor atendimento a população.

d) Comunicação – Apesar de todos os meios de comunicação disponíveis no mercado atualmente, muitas organizações enfrentam o problema da má comunicação ou da falta de comunicação entre as pessoas, os departamentos, as unidades etc. O ILSL dispõe de meios de comunicação modernos frutos da evolução tecnológica visando facilitar o relacionamento, formal ou informal, entre as pessoas. No entanto, o meio de comunicação em si, não apresenta grandes resultados, é preciso à intervenção de um interlocutor. Entretanto no Instituto o problema da comunicação, na maioria das vezes, não está diretamente relacionado aos meios, e sim às pessoas envolvidas no contexto, como: a)- decisões em cima da hora, não havendo tempo para avisar a todos; b)- dificuldades na inter-relação entre as diversas unidades de serviço; e, c)- falta clareza nas atribuições de cada funcionário, assim, muitas vezes, os funcionários executam funções que não compete a eles. Essas são algumas das dificuldades de comunicação elencadas pelos participantes como comuns no processo de trabalho.

e) Treinamento e Capacitação – Embora o ILSL faça a admissão dos funcionários/servidores através de edital de seleção ou

concurso público, onde são estabelecidos os requisitos específicos para cada tipo de contratação, adequado e satisfatório, muitas vezes, o perfil considerado ideal não é encontrado facilmente nessas admissões. Neste sentido, faz-se necessário, após o seu ingresso, o desenvolvimento das habilidades, das aptidões e do conhecimento do cargo ou função que irá desempenhar. Masiero (1996) refere que as "deficiências de desempenho podem ser amenizadas através de programas de treinamento que começam com o diagnóstico das necessidades, o estabelecimento de objetivos, sua execução propriamente dita e, ao término dela, sua avaliação".

Considerando esses aspectos que são importantes para a instituição, para o servidor e para o serviço, o Instituto deveria oferecer uma melhor capacitação funcional, visando a melhoria de seu quadro permanente, seu conceito enquanto instituição de renome nacional e internacional, proporcionando o crescimento funcional de seus funcionários e também melhorando ainda mais a prestação de seus serviços.

6.3. Estruturação e análise de consistência da Matriz versus Fatores

Realizados os diversos trabalhos de análise dos fatores relevantes do ILSL, e estabelecidos os futuros possíveis para cada um desses fatores, o próximo passo foi o de selecionar um conjunto de distintos e plausíveis temas centrais dos cenários, concatenando-os integradamente aos estados futuros desses fatores. Este foi um procedimento indutivo. Os temas selecionados, no caso da experiência do Instituto Lauro de Souza Lima, foram três: As tendências se prolongam, Modelo neoliberal da saúde e Regionalização da saúde.

Estes serviram de base para a construção de uma matriz de dupla entrada, em que os temas são cruzados com os diversos fatores analisados. A matriz é preenchida através da análise das diferentes possibilidades de mudança em cada fator, e a alocação destes em consistência com os temas. Essa tarefa requer grande poder de síntese das diversas análises, bem

como sensibilidade para determinar as informações de relevância para o planejamento estratégico.

Ao fim dessa análise, montou-se uma matriz de temas versus os dez fatores. Essa matriz de temas versus fatores resumiu esta etapa do trabalho e criou a espinha dorsal sobre a qual os cenários iriam ser desenvolvidos. Cada tema correspondeu a um cenário, os quais foram relacionados com os dez fatores, conforme é mostrado na matriz apresentada na Quadro 6.

6.4. Cenários alternativos

Como lembra Alvin Toffler (1993): “O futuro não é predeterminado. É pelo menos em parte, sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto quanto os que são possíveis e prováveis”, esta foi a oportunidade do ILSL em fazer uma avaliação profunda do ambiente onde está inserido, podendo extrair dessa análise cenários alternativos múltiplos que possam lhe indicar o melhor caminho no futuro.

Usualmente, argumenta-se que a escolha do número de cenários depende da sua específica aplicação e dos objetivos da análise. Alguns, porém, consideram três cenários como o número ideal, em face das desvantagens dos demais: dois tenderiam a ser classificados como “bom” e “mal”, e quatro seriam de difícil manipulação. Outros julgam que três cenários favorecem a tendência de considerar aquele cenário intermediário como o mais plausível. No caso do ILSL, optou-se pela construção de três cenários para permitir representar mais adequadamente as possibilidades de evolução futura dos fatores selecionados.

A instabilidade político-institucional brasileira e a conjuntura econômica, nacional e internacional, tornaram crítica à definição dos objetivos institucionais do Instituto, bem como suas propostas de realização na área científico-tecnológica, sua atividade-fim. Os prazos longos exigidos pela execução de pesquisa bem como pela transformação de seus

resultados em técnicas adotáveis, também dificultaram a tarefa de definir o contorno da estratégica da ação da instituição.

Levando-se em conta as dificuldades de fazer previsões sobre os rumos que orientarão a ação da pesquisa em saúde no Brasil, concebeu-se um conjunto de cenários alternativos que retratam possibilidades de evolução futura de fatores e parâmetros de grande relevância para a atuação do Instituto, sem, entretanto constituírem previsões.

É possível que diferentes aspectos de cada cenário predominem em determinada região em diferentes momentos no futuro. Cada cenário procura apresentar de maneira plausível e consistente as grandes linhas do contexto futuro, que ao ocorrer, certamente determinarão ou condicionarão as possibilidades, as decisões e as políticas institucionais do ILSL.

A finalidade dos cenários é a de enriquecer a proposição e deliberação de diretrizes gerais e dos macro-objetivos institucionais na execução de sua função social de pesquisa, ensino e assistência na área de dermatologia. Os três cenários encontrados e apresentados (quadro 6) contemplam os resultados do desenvolvimento nacional, seja ele orientado pela racionalidade econômica, pelo desenvolvimento auto-sustentado, ou pelo atendimento das necessidades básicas da população.

Para o planejamento e o reposicionamento do ILSL no seu contexto, o uso de cenários alternativos salienta a incerteza inerente em processos de mudança econômica social.

A análise das incertezas do contexto leva a explicitação de premissas e à identificação de determinantes e condicionantes externos fundamentais para a fixação de diretrizes e macro-objetivos suficientemente robustos para enfrentar as transformações do ambiente externo e assegurar a realização da missão e das funções sociais do instituto, orientando o planejamento de sua caminhada pela área da C&T e P&D.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

7. Conclusões

Ao se analisar todo o processo e metodologia do Planejamento Estratégico percebe-se na prática, através deste estudo, que podem ser aplicados com sucesso na área pública, especialmente no setor saúde.

O Ambiente organizacional em que o ILSL tem as suas inter-relações foi apontado na matriz de inserção do ecossistema (Figura 1), onde aparecem os seus parceiros, governos municipal, estadual e federal, ONGs, universidades, sindicatos, concorrentes, fornecedores e todos que com ele tem relação no desempenho de suas atividades.

O *negócio* estabelecido para o ILSL foi “**Conhecimento e Solução em Saúde**”, indicando a direção específica de suas ações para atender às necessidades do usuário/cliente, fortalecendo a relação prestação de serviço (produto) e população a ser atendida (mercado).

A sua *missão* ficou definida como “**Prover atendimento, ensino e desenvolver pesquisas em dermatologia e áreas afins**”. Esta filosofia orientará o instituto como estabelecer sua política de ação, os objetivos e como desenvolver as necessárias estratégias para planejar a estrutura organizacional, a melhoria dos recursos humanos, os procedimentos e padrões a serem adotados, bem como os programas e planos operacionais, com seus respectivos sistemas de informação e controle.

A *visão do futuro* foi “**Tornar-se centro de excelência no atendimento, pesquisa e ensino interdisciplinar em dermatologia e áreas afins, reconhecido internacionalmente**” é a imagem viva da sua intenção de se tornar um centro de excelência em sua área de atuação, sendo reconhecido nacional e internacionalmente, revelando um estado futuro ambicioso e desejável no futuro de médio e longo prazo.

Os *fatores críticos* (Quadro 3) foram selecionados e forças atuantes, propulsoras e restritivas identificadas considerando-se um corte transversal no ambiente externo em que o ILSL esta inserido.

Com base nesses fatores foram também identificadas as oportunidades e as ameaças, bem como os pontos fortes (Quadro 4) e

fracos (Quadro 5) da instituição, todos levantados pelos funcionários/servidores num processo participativo e transparente conforme preconiza o Planejamento Estratégico.

Os *cenários múltiplos* do ILSL foram construídos considerando-se três grandes temas “as tendências se prolongam”, “o modelo neoliberal de saúde” e a “regionalização da saúde”. Para tal, considerou-se também dez fatores a Concorrência; Restrições orçamentárias; Problemas de políticas de saúde; Reforma administrativa do setor público; Eliminação da hanseníase como problema de saúde pública; Restrições da contratação de recursos humanos; e, Desconhecimento do ILSL, todos envolvendo o ambiente externo do Instituto (Quadro 6).

Este processo oferecerá uma visão abrangente da instituição e da sua real posição dentro da nova política mundial que está mudando, demonstrando como as organizações podem ter uma atuação ativa nesse processo.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

8. Referências Bibliográficas

Albrecht, K. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.p.02.

Almeida, M. I. R. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

Almeida, M. I. R., **op. cit.** p.13.

Almeida, M. I. R., **op. cit.** p.15.

Almeida, M. I. R., **op. cit.** p.18.

Ansof, H.I.; Declerck, R.P.;Hayes, R.L. (Org.), **op. cit.** p.50.

Ansof, H.I.; Declerck, R.P.;Hayes, R.L. (Org.).Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.15.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.15-6.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.16.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.294.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.32.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.32-34-35.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E.J., **op. cit.** p.55.

Ansoff, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.p.17.

Bateman, T.S.; Snell, S.A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.p.125.

Bateman, T.S.; Snell, S.A., **op. cit.** p.126.

Bateman, T.S.; Snell, S.A., **op. cit.** p.129.

- Bateman, T.S.; Snell, S.A., **op. cit.** p.70.
- Berger, G. Phénoménologie du temps et prospective. Paris, França, 1964.
- Bethlem, A.S. Avaliação ambiental e competitiva. Rio de Janeiro: Coppead/UFRG, 1996.
- Bethlem, A.S. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.p.159.
- Boff, R.J. Apostila de aula. Brasília: 2000.
- Bontempo, M.T. Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento empresarial. [dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo/FEA; 2000.
- Bontempo, M.T., **op. cit.** p.66-142.
- Botazzo, C. Unidade básica de saúde: a porta do sistema revisitada. Bauru-SP: EDUSC, 1999.
- Buarque, Sérgio C. Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.p.50.
- Campos, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: EDG, 1998.
- Cavalcanti, Marly (org). Gestão estratégica de negócios. São Paulo: Pioneira, 2001.p.102-104.
- Certo, A.L.; Peter, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Certo, A.L.; Peter, J. P., **op. cit.** p.104.
- Certo, A.L.; Peter, J. P., **op. cit.** p.11.
- Certo, A.L.; Peter, J. P., **op. cit.** p.76-10.
- Certo, A.L.; Peter, J. P., **op. cit.** p.93-92.
- Chiavenato, I. Administração – teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2000a. p.147.

- Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.
- Chiavenato, I., 2000a, **op. cit.** p.49.
- Chiavenato, I., 2000a, **op. cit.** p.50.
- Chiavenato, I., 2000a, **op. cit.** p.71-74.
- Chiavenato, I., 2000b, **op. cit.** p.147-1.
- Chiavenato, I., 2000b, **op. cit.** p.22.
- Contador, C.R. A montagem de cenários com modelos macroeconômicos. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, 1987; 41-4: 435-450.
- Costa, E.A. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.p.35.
- Costa, E.A., **op. cit.** p.110.
- Costa, E.A., **op. cit.** p.81-82.
- Cunha, C.E.F. Planejamento estratégico em empresa pública versus empresa privada: estudo de caso epagri e Macedo Koerich S.A. [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 1998.
- Dornelas, J.C.A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Drucker, P.F. A administração em tempos turbulentos. São Paulo: Pioneira, 1980.
- Fayol, H. Administração industrial e geral. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.p.26.
- Fischmann, A. A.; Almeida, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1991.
- Fischmann, A. A.; Almeida, M.I.R., **op. cit.** p.25.
- Flores M X, Paez, M L D, Silva J S, Freitas Filho A. Planejamento Estratégico em C&T: Teoria e Aplicação. In: Gestão em ciência e tecnologia: pesquisa agropecuária. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Brasília: EMBRAPA-SPI; 1994. p. 18-22.

- Flores M X, Paez, M L D, Silva J S, Freitas Filho, **op. cit.** p.19.
- Flores M X, Paez, M L D, Silva J S, Freitas Filho, **op. cit.** p.21.
- Flores M X, Paez, M L D, Silva J S, Freitas Filho, **op. cit.** p.23.
- Flores, M. X. Projeto EMBRAPA: a pesquisa agropecuária rumo ao século XXI. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1991. p.38. (EMBRAPA - Documento, 4)
- Freitas Filho, A. Planejamento estratégico: conceitos e metodologia para a sua formulação. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1989.
- Gaj, L. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: Makron Books, 1990.
- Georgantzias, N.C.; Acar, W. Scenario-driven planning. Westport: QuaBooks, 1995.p.115.
- Geus, A. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.p.7.
- Geus, A. A., **op. cit.** p.15.
- Geus, A. A., **op. cit.** p.17.
- Geus, A. A., **op. cit.** p.5.
- Glueck, W. Businesspolicy strategy information and manegement action. New York: MacGraw-Hill, 1976.
- Godet, M. Scenarios and strategic management. London: Butterworths, 1987.
- Godet, M., **op. cit.** p.89.
- Goedert, W.J., Paez, M.L.D., Castro, A.M.G. Gestão em ciência e tecnologia: pesquisa agropecuária. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Brasília (DF): EMPBRAPA-SPI, 1994.
- Gracioso, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 3.3d. São Paulo: Atlas, 1996.p.16.

- Graeml, F.R. Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.p.141.
- Greene, H. G. O Poder e a Glória. Inglaterra: Paperback, 2003.
- Grisi, C.C.H.; Brito, R.P. Técnica de Cenários e o Método Delphi. São Paulo: Semead, 2003.
- Grisi, C.C.H.; Britto, R.P., **op. cit.** p.02.
- Grisi, C.C.H.; Britto, R.P., **op. cit.** p.05.
- Grumbach, R.J.S.; Marcial, E.C. Cenários prospectivos. Rio de Janeiro: FGV, 2002.p.69.
- Grumbach, R.J.S.; Marcial, E.C., **op. cit.** p.67-69.
- Grumbach, R.J.S.; Marcial, E.C., **op. cit.** p.70.
- Heijden, K. Scenarios: the art of strategic conversation. Wiley, New Jersey, 1996.
- Hobsbawn, E. J. Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p.53.
- Hobsbawn, E. J., **op. cit.** p.509-510.
- Kotler, P. Administração de marketing. 10.ed. São Paulo: Pentice Hall, 2002.p.24.
- Kotler, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998. p.84.
- Kotler, P., **op. cit.** p.150.
- Kotler, P., **op. cit.** p.72.
- Kuhn, T. A estrutura das revoluções científicas. 8ª ed. São Paulo: Perspectiva; 1982. p. 257.
- Kwasnicka, E. L. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 1995. p.11-12.

- Lamounier, T.C.N. Do planejamento institucional integrado à gestão pela qualidade total. Belo Horizonte: CEFET/MG, 1995.p.74-75.
- Lawler III, E. Estratégia versus funcionários. Planejamento estratégico e gestão de negócios. 5.ed. 2001. [acesso em 13mar2006]. Disponível em: <http://www.francianeulaf.com>
- Lima, A.F. Cultura organizacional: definição e elementos básicos. [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 1997.p.59.
- Malschitzky, N. O programa de educação permanente enquanto alicerce do planejamento estratégico frente às mudanças organizacionais. [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.p79.
- Maximiano, A.C.A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000b.
- Maximiano, A.C.A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2000a.
- Maximiano, A.C.A., 2000a., **op. cit.** p.412.
- Maximiano, A.C.A., 2000b, **op. cit.** p.177.
- Millet, S. Battelle's scenario analysis of a european high tech market. Planning review; USA, 1992; 20-2:20-23.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safari de estratégiaa. Porto Alegre: Bookman, 2000.p.44.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J., **op. cit.** p.28.
- Mitchell, R.B.; Tyderman, J.; Georgiades J. Structuring the future: application of a scenario-generation procedure. Technological forecasting and social change. USA, 1979.p.409-428.
- Montana, P.J.; Charnov, B.H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
- Montana, P.J.; Charnov, B.H., **op. cit.** p.53.
- Monumentos. [acesso em 13mar2006]. Disponível em: <http://monumentos.vilabol.uol.com.br>
- Morgan, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.p.131.
- Oliveira, D.P.R. Estratégia empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.p.154.

- Oliveira, D.P.R. Planejamento Estratégico. 15.ed. São Paulo: Atlas, 1996.p.153.
- Oliveira, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Oliveira, D.P.R., **op. cit.** p.53.
- Pereira, M.F. A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalização dominante. [tese]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2002.p28.
- Porter, M. Estratégia Competitiva. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.p.412.
- Porter, M. R. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p.09.
- Porter, M. Vantagem competitiva. 12.ed. São Paulo: Campus, 1998.p.23.
- Porter, M., **op. cit.** p.411-416, 440-441.
- Porter, M., **op. cit.** p.416.
- Porter, M., **op. cit.** p.422.
- Prahalad. C.K.; Hamel, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.p.377.
- Rattner H. Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV; 1979.
- Ringland, G. Scenario planning: managing for the future. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1998.p.135.
- Robbins, S.P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Robbins, S.P., **op. cit.** p.89.
- Ross, C.E.; Greeno, J.L.; Sherman, A. Planejamento de cenários. HSM Management, São Paulo, 1998.p.102.

Schwartz, P. A arte de visão de longo prazo. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 2003.p.15.

Schwartz, P., **op. cit.** p.18.

Schwartz, P., **op. cit.** p.189-195.

Senge, P.M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

Senge, P.M., **op. cit.** p.176.

Silva, J.J.P. Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.p.41.

Silva, J.J.P., **op. cit.** p.37.

Silva. J. S. Instituições públicas sustentáveis, estudos prospectivos e estrategistas para a construção do futuro. Revista Telebrás; 1993, v.17, nº. 57, p.57-71.

Sun Tzu. Arte da Guerra. 24.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.p.17.

Tachizawa, T.; Rezende, W. Estratégia empresarial. São Paulo: Makron Books, 2000.p.150-151.

Tachizawa, T.; Rezende, W., **op. cit.** p.151.

Tavares, M. C. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

Tavares, M. C., **op. cit.** p.21.

Tavares, M. C., **op. cit.** p.43.

Taylor, F. W. Princípios de administração científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1986.p.114.

Toffler, A. A terceira onda. Rio de Janeiro: 1993.

Utterback, J. Environmental analysis and forecasting in strategic mangement. New Jersey: Brown and Campany, 1979.

- Velloso, M.A.F. O desafio de construir cenários. São Paulo: 1997. [acesso em 13mar2006]. Disponível em: <http://www.interpsic.com.br/saladeleitura>.
- Virmond, M.C.L. Avanços em saúde coletiva. Bauru-SP. Revista Salusvita – ciências biológicas e da saúde, 2003a; 22-1: 05-08.
- Virmond, M.C.L. Ciência & tecnologia e o sistema de saúde. Bauru-SP. Revista Salusvita – ciências biológicas e da saúde, 2002b; 21-2: 05-07.
- Virmond, M.C.L. SUS, secretaria da saúde e pesquisa em saúde no Estado de São Paulo. Revista Salusvita – ciências biológicas e da saúde, 2002c; 21-3: 05-09.
- Wagner III, J.A.; Hollenberg, J.R. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.p.376.
- Wilson, I. Cenários que levam a ação. HSM Management, São Paulo, 2002.p.94.
- Wright, J.; Johnson, B.; Guimarães, P. Prospecção tecnológica em exploração em águas profundas no planejamento do CENPES/Petrobrás. In: Seminário Internacional sobre prospectiva e estratégia. Rio de Janeiro, 1989.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J., **op. cit.** p.23.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J., **op. cit.** p.47.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J., **op. cit.** p.91.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J., **op. cit.** p.95.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J., **op. cit.** p.98.

*O Planejamento Estratégico e a Prospecção
de Cenários: uma experiência no Instituto
Lauro de Souza Lima*

Anexo 1

Instituto Lauro de Souza Lima Planejamento Estratégico Questionário de Diagnóstico Interno INTRODUÇÃO

Caro Funcionário/Servidor,

Como é de seu conhecimento há dois anos estamos desenvolvendo, no Instituto Lauro de Souza Lima, o **PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**, sendo que algumas fases já foram realizadas e, entre elas, ficaram definidas a **MISSÃO** e a **VISÃO DO FUTURO** do Instituto Lauro de Souza Lima.

Agora, estamos trabalhando na fase do **Diagnóstico Interno e Externo** da nossa Instituição para a conclusão da 1ª ETAPA desse processo.

A participação de todos os **Funcionários/Servidores**, nessa fase, é de fundamental importância para que possamos avaliar os pontos fracos e os pontos fortes do Instituto Lauro de Souza Lima frente à proposta da nova missão e da visão do futuro definidas em função do Ambiente Externo. Assim sendo, solicitamos a sua colaboração respondendo o questionário anexo.

Você está recebendo um pedido de informações denominado **“Questionário de Diagnóstico Interno”** que está orientado com perguntas para a nova Missão Institucional, ou seja, para que se promova os Projetos Estratégicos que levem o ILSL a alcançar essa Visão do Futuro proposta.

Entretanto, queremos **salientar** que nesse questionário:

a)- as **perguntas** aqui formuladas são **orientadas** para essa **nova missão**;

b)- **não é uma avaliação** do ILSL, mas à **busca** de um **diagnóstico** que permita que ele siga em direção a sua Visão do Futuro e consequentemente cumpra a sua Missão;

c)- **não tratará** de **todas áreas**, serviços e assuntos que norteiam o ILSL, mas aquelas cujo resultado possam **interferir** no desempenho de suas ações em direção ao ponto almejado, ou seja, **Missão e Visão do Futuro**;

d)- **contempla os aspectos estratégicos** que estão sendo alvo do Projeto Institucional e que vêm ao encontro da Missão e Visão do Futuro;

e)- é uma **contribuição de opinião** e **não um processo de decisão** e/ou **eleição** de mudanças institucionais;

f)- visa **identificar** as **necessidades** e **prioridades** institucionais que serão **incorporadas** e **diagnosticadas** ao processo de **Planejamento Estratégico Institucional**, juntamente com o diagnóstico externo de outros colaboradores .

Esclarecemos, também, que estas informações **não têm caráter** de **avaliar as pessoas** sob qualquer forma ou aspecto.

Lembramos, ainda, que as perguntas deverão ser respondidas de forma que as informações e os conhecimentos, expressados através das respostas, possam somar e identificar as necessidades do ILSL , não sendo necessário responder a todas elas

Agradecemos a sua participação nesse processo de informação, pois a sua contribuição em muito ajudará o desenvolvimento e o desempenho das atividades futuras do Instituto Lauro de Souza Lima.

OBRIGADO

INSTITUTO LAURO DE SOUZA LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MISSÃO

Prover atendimento e ensino e desenvolver pesquisas em dermatologia e áreas afins

VISÃO DO FUTURO

(5 anos)

Tornar-se centro de excelência no atendimento, pesquisa e ensino interdisciplinar em dermatologia e áreas afins, reconhecidos internacionalmente.

INSTITUTO LAURO DE SOUZA LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO

Questionário de Diagnóstico Interno

PERGUNTA:

1 – A Missão e Visão do futuro do ILSL é tornar-se Centro de Excelência Internacional no Atendimento, Pesquisa e Ensino em dermatologia e áreas afins.

1.1 – Considerando-se que este futuro desejado corresponde à nota 10, qual é a sua opinião da situação atual do ILSL, dando uma nota entre 1 a 10.

1 e 2	fraca
3 e 4	regular
5 e 6	bom
7 e 8	muito bom
9 e 10	excelente

Nota: _____ (_____)

1.2 – Segundo o seu conceito quais são os pontos fortes e/ou fracos nos itens abaixo:

Nota: Dê uma nota de 1 a 10 para cada item abaixo, tomando-se por base a escala de conceitos apresentados na pergunta anterior.

Atendimento	Nota:	()	Organização	Nota:	()
Pesquisa		()	Capacitação/RH		()
Ensino/divulgação		()	Infra-estrutura física		()
Divulgação		()	Situação financeira		()
Administração/apoio		()	Relacionamento externo		()
Gestão/direção		()			

2 – O ILSL teve como missão, no passado, a assistência e pesquisa em hanseníase, agora pretende ampliá-la para dermatologia e áreas afins.

2.1 – Dê a sua opinião quanto a sua importância das diversas áreas de atendimento, pesquisa e ensino para a nova missão:

<u>Nota</u>	<u>Conceito</u>	<u>IMPORTÂNCIA NA NOVA MISSÃO</u>	<u>NOTA</u>
1 e 2	pouco importante	a)- Dermatologia Sanitária	()
3 e 4	importância regular	b)- Dermatologia Geral	()
5 e 6	importante	c)- Oftalmologia	()
7 e 8	muito importante	d)- Reabilitação	()
9 e 10	prioritário	e)- Prótese	()
		f)- Medicamentos	()

2.2 – Qual é o seu conceito da capacitação atual das áreas abaixo especificadas, usando o mesmo conceito estabelecido na pergunta 1.2 acima.

Dermatologia Sanitária	Nota:	Nota: ()
Dermatologia Geral		()
Oftalmologia		()
Reabilitação		()
Próteses		()
Medicamentos		()

2.3 – Qual a sua opinião sobre a cooperação entre Atendimento, Pesquisa e Ensino, usando a escala de 1(fracó) à 10(excelente).

1 e 2	fraca
3 e 4	regular
5 e 6	bom
7 e 8	muito bom
9 e 10	excelente

Nota: ()

2.4 – Qual a sua opinião sobre a cooperação e integração entre as áreas de apoio médico (enfermagem, farmácia, laboratórios, ambulatórios, etc.) e atendimento de pesquisa e ensino (projetos de pesquisa, ensaios, trabalhos científicos, cursos, treinamentos, residência médica, aprimoramentos profissionalizantes, estágios, etc.) usando a escala de 1(fracó) à 10(excelente).

1 e 2	fraca
3 e 4	regular
5 e 6	bom
7 e 8	muito bom
9 e 10	excelente

Nota: ()

2.5 – Qual a sua opinião sobre a cooperação e integração entre as áreas de apoio administrativo e técnicas auxiliares e as áreas de atendimento, pesquisa e ensino, usando a escala de 1(fracó) à 10(excelente).

1 e 2	fraca
3 e 4	regular
5 e 6	bom
7 e 8	muito bom
9 e 10	excelente

Nota: ()

2.6 – Segundo o seu conceito, quais as áreas que expressam maior dificuldade de relacionamento entre si? Especifique as siglas e/ou nome das áreas.

----- X -----
 ----- X -----
 ----- X -----

3 – Dê o seu conceito atual sobre a qualidade dos resultados produzidos pelo ILSL nas seguintes áreas, usando a escala de 1(frac) à 10(excelente).

Treinamento e ensino	Nota: ()
Produção de bens e serviços	()
Elaboração de normas técnicas	()
Produção científica	()
Divulgação e disseminação do conhecimento científico	()
Desenvolvimento de tecnologias	()
Atendimento de pacientes	()
Apoio a Secretaria da Saúde outros órgãos públicos	()
Elaboração e padronização de medicamentos	()

4 – Qual é seu diagnóstico da Gestão/Direção do ILSL nos seguintes aspectos, usando a escala de 1(frac) a 10(excelente).

Participação no processo de planejamento e decisão	Nota: ()
Sistema de informação gerencial	()
Capacitação e estilo gerencial	()
Transparência e comunicação interna	()
Cobrança e prestação de contas dos resultados	()
Acompanhamento na execução dos planos	()
Avaliação dos resultados e impactos das ações do ILSL	()

5 – Considerando-se a nova missão e as atuais regras e restrições do Serviço Público, qual o seu diagnóstico sobre os seguintes aspectos dos Recursos Humanos do ILSL, usando a escala de 1(frac) a 10(excelente).

Treinamento/capacitação/atualização	Nota: ()
Avaliação do desempenho/promoção	()
Motivação/entusiasmo para o trabalho	()
Relacionamento interpessoal	()
Plano de cargos/salários	()
Distribuição de servidores p/ área	()

6 – O ILSL apresenta uma estrutura organizacional do tipo funcional/departamental a qual é utilizada nos Serviços Públicos, dê a sua opinião sobre a compatibilidade dessa estrutura para o cumprimento da nova missão, usando a escala de 1(frac) a 10(excelente).

1 e 2	fraca	Nota: ()
3 e 4	regular	
5 e 6	bom	
7 e 8	muito bom	
9 e 10	excelente	

6.1 – Dê o seu conceito sobre a eficiência e eficácia da estrutura organizacional atual para o cumprimento da nova missão?

1 e 2	fraca	Nota: ()
3 e 4	regular	
5 e 6	bom	
7 e 8	muito bom	
9 e 10	excelente	

6.2 – Indique, segundo a sua opinião, quais os itens abaixo que são **incompatíveis** com a nova missão?

- | | |
|------------|------------------------------------|
| () | grau de centralização |
| () | departamento por função |
| () | numero de níveis hierárquicos |
| () | numero de dirigentes/chefias |
| () | grau de comunicação entre as áreas |
| () | fluxo de trabalho e informações |

7 – Dê o seu conceito sobre os seguintes aspectos da estrutura física existente no ILSL para a nova missão, usando a escala de 1(fraco) a 10(excelente).

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| Equipamentos | Nota: () |
| Instalações | () |
| Serviços/manutenção | () |
| Infra-estrutura de informática | () |
| Biblioteca | () |
| Transportes | () |
| Segurança | () |

8 – Dê o seu diagnóstico sobre os seguintes aspectos financeiros do ILSL diante da nova missão, usando a escala de 1(fraco) a 10(excelente).

- | | |
|---|-------------------------|
| Flexibilidade/autonomia financeira | Nota: () |
| Orçamento e custeio das despesas | () |
| Capacidade de captação e parceria de recursos financeiros com terceiros | () |
| Orçamento e investimento | () |
| Distribuição orçamentária interna | () |

9 – Dê o seu conceito sobre o relacionamento do ILSL com os seguintes agentes externos, usando a escala de 1(fraco) a 10(excelente).

- | | |
|--|-------------------------|
| Governo Federal/ SUS/FNS/MS e outros órgãos | Nota: () |
| Governo Estadual/ Secretaria da Saúde e outros órgãos | () |
| Governo Municipal/Secretaria Municipal de Saúde e outros órgãos | () |
| Instituições de Pesquisa/Ensino/Universidades e outros órgãos congêneres | () |
| Imprensa//Televisão/Rádio | () |
| Paciente/Cliente/Usuário | () |
| Sindicatos/Associações de Classe | () |
| Fornecedores | () |
| Organizações Nacionais e Internacionais | () |
| Organizações Comunitárias | () |
| Concorrentes | () |
| Planos de Saúde | () |

10 – Qual seria a melhor forma jurídica para a atuação do ILSL na sua nova missão?

- | | |
|------------|--------------------------|
| () | Pública |
| () | Privada |
| () | Fundacional |
| () | Autarquia |
| () | Mista (Pública/Fundação) |
| () | Economia Mista |

Planejamento Estratégico – Questionários de Diagnóstico Interno

COMENTÁRIOS

NOTA: Favor fornecer esclarecimentos, diagnósticos e/ou outros aspectos adicionais que julgar convenientes, justificativas para as respostas colocadas, sugestões para a solução dos problemas e outros comentários em geral.

Se desejar:

NOME: _____

Cargo/função: _____

Setor/Seção: _____

Anexo 2

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
INSTITUTO “LAURO DE SOUZA LIMA”
Rod. Cte. João Ribeiro de Barros, Km 225/226 – Bauru – SP – CEP: 17034-971
Caixa Postal 3021 – Fone (14) 3103-5900 – Fax (14) 3103-5914
E-mail: etica@ils.br

**Comitê de Ética
em
Pesquisa**

Bauru, 26 de novembro de 2004.

Ilmo Sr.
Luiz Carlos de Melo
Instituto Lauro de Souza Lima

Prezado Senhor,

O Projeto de Pesquisa intitulado “O cenário do serviço público para a implantação do planejamento estratégico em saúde: uma experiência no Instituto Lauro de Souza Lima”, protocolo nº 0076, recebeu do relator parecer favorável e foi considerado aprovado neste CEP, em 25/11/04.

Sendo só para o momento, renovamos nossos protestos de elevado apreço.

Atenciosamente.



Prof.ª. Dr.ª. Fátima Regina Vilani Moreno
Vice-Coordenadora do CEP