

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA

**FUNDAÇÃO HEMOMINAS: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO
O BSC APLICADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VARGINHA/MG

2022

MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA

**FUNDAÇÃO HEMOMINAS: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO
O BSC APLICADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Regina Martinez

VARGINHA/MG

2022

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Paiva, Mariela Moreira do Vale Ribeiro.

Fundação Hemominas : o planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública / Mariela Moreira do Vale Ribeiro Paiva. - Varginha, MG, 2022.

190 f. : il. -

Orientador(a): Maria Regina Martinez.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2022.

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração gerencialista. 3. Balanced Scorecard. I. Martinez, Maria Regina, orient. II. Título.

MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA

**FUNDAÇÃO HEMOMINAS: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O BSC APLICADO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Aprovada em: 23 de fevereiro de 2022.

Prof^a. Dr^a. Maria Regina Martinez
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof^a. Dr^a. Aline Lourenço de Oliveira
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof^a. Dr^a. Elana Maria Ramos Freire
Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais



Documento assinado eletronicamente por **Maria Regina Martinez, Professor do Magistério Superior**, em 23/02/2022, às 16:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elana Maria Ramos Freire, Usuário Externo**, em 03/03/2022, às 08:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Lourenço de Oliveira, Professor do Magistério Superior**, em 16/03/2022, às 13:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0681192** e o código CRC **F2C84E0B**.

AGRADECIMENTOS

Meus pequenos raios de sol, meu agradecimento é diário por ter vocês em minha vida, mas esse agradecimento que agora faço é especial por terem compreendido tão bem quando eu precisava de silêncio ou me ausentar.

Ao meu amigo e companheiro Diogo, cujo apoio foi fundamental. Companheirismo é assim: ninguém larga a mão de ninguém.

Minha querida mãe, mulher guerreira, obrigada por todo o apoio que deu para mim e para minha família neste período.

Ao meu pai pela compreensão e sempre encontrar se na torcida por mim.

A minha sogra por, também, ajudar com os pequenos e permitir que descansássemos um pouco.

Agradeço a minha orientadora, Dra. Maria Regina Martinez, por me ajudar a amadurecer na construção de uma pesquisa. Certamente saio desse mestrado totalmente modificada.

Agradeço, também, a duas pessoas especiais, Flaviana e Túlio, o suporte que me deram foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui.

Agradeço imensamente a Fundação Hemominas e aos seus funcionários a solicitude. Realmente foi um prazer estar esses dias com vocês para a realização da pesquisa.

Ainda agradeço meus professores cujas disciplinas ministraram com brilhantismo único. Certamente levarei os conhecimentos adquiridos comigo pela vida.

Agradeço ainda a UNIFAL por propiciar este curso e permitir crescermos como pesquisadores e como pessoas.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Por fim, peço desculpas a amigos e familiares pela ausência, mas estou certa que compreendem e torcem por mim.

RESUMO

O movimento político e intelectual conhecido *New Public Managment* transformou a gestão pública, pois pregava a eficácia e eficiência dos serviços públicos. Esse período é marcado pela ideia de que as técnicas de gestão advindas do setor privado eram mais eficientes. Dentre as técnicas utilizadas na esfera privada que foram adaptadas para o setor público destaca-se o Planejamento Estratégico utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC). Posto isto, o presente estudo possui como objetivo descrever os desdobramentos do neoliberalismo no planejamento estratégico em uma organização pública. Visando alcançar o objetivo acima procurou investigar a influência do Estado no planejamento estratégico da Fundação Hemominas; a construção, manutenção e gestão do planejamento estratégico da Fundação Hemominas. Trata-se de um estudo qualitativo, com aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a funcionários que trabalham com o planejamento estratégico na Fundação Hemominas. Aplicou-se aos dados obtidos a análise de conteúdo de Bardin. Os resultados encontrados com a presente pesquisa demonstram que a ferramenta proposta ajuda a melhorar o serviço ofertado, entretanto o planejamento estratégico utilizando o BSC é frágil quando analisado sob o aspecto financeiro e político.

Palavras-chaves: *New Public Managment*; administração gerencialista; planejamento estratégico; *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The political and intellectual movement known as New Public Management transformed public management, as it preached the effectiveness and efficiency of public services. This period is marked by the idea that the management techniques coming from the private sector were more efficient. Among the techniques used in the private sphere that were adapted for the public sector, the Strategic Planning using the Balanced Scorecard (BSC) stands out. That said, the present study aims to describe the unfolding of neoliberalism in strategic planning in a public organization. In order to achieve the above objective, it sought to investigate the influence of the State in the strategic planning of Fundação Hemominas; the construction, maintenance and management of the Hemominas Foundation's strategic planning. This is a qualitative study, with the application of semi-structured interviews with employees who work with strategic planning at Fundação Hemominas. Bardin's content analysis was applied to the data obtained. The results found with the present research demonstrate that the proposed tool helps to improve the service offered, however the strategic planning using the BSC is fragile when analyzed under the financial and political aspects.

Keywords: New Public Management; managerial administration; strategic planning, Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Unidades hemoterápicas ligadas diretamente ao Hemominas.....	55
Figura 2 - Mapa estratégico 2020-2024.....	59
Mapa 1 - Mapa da distribuição do Hemominas em 2016.....	57
Quadro 1 – Cronologia da implantação das unidades regionais da Fundação Hemominas....	53
Quadro 2 - construção das categorias e subcategorias, 2021	65

ABREVIATURAS

ADM- diretoria administrativo-financeira

AIDS- *Acquired Immunodeficiency Syndrome*

ANVISA- Agência Nacional da Vigilância Sanitária

AT - Agência Transfusional

ATR- Atuação Regional

BNDES- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico

BSC – *Balanced Scorecard*

CETEBIO - unidade responsável pela gestão de tecidos Hemo

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CRH- Centro Regional de Hemoterapia

EUA – Estados Unidos da América

FHEMIG - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

HR- Hemocentro Regional

NH- Núcleo de Hemoterapia

NPM – New Public Managment

PACE- Posto Avançado de Coleta Externa

PLA – Planejamento e coordenação

PLANASH - Plano Nacional do Sangue e Hemoderivados

RDC- Resolução de Diretoria Colegiada

RH – Recursos Humanos

SINASAN - Sistema Nacional de Sangue, Componentes e Derivados

SUS- Sistema Único de Saúde

TEC- Técnica Científica

UC -Unidade de coleta

UCT- Unidade de Coleta e Transfusão

UFMG- Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	NEOLIBERALISMO	16
3.1.1	A Nova Gestão Pública.....	22
4	REFORMA DO ESTADO NO BRASIL	26
5	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O <i>BALANCE SCORECARD</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	34
5.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
5.1.1	Planejamento estratégico na administração pública.....	36
5.2	O <i>BALANCED SCORECARD</i>	38
5.2.1	Perspectiva Financeira	39
5.2.2	Perspectiva do cliente	39
5.2.3	Perspectiva do processo.....	40
5.2.4	Perspectiva de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem	41
5.3	CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	41
5.3.1	Identificação de objetivos.....	42
5.3.2	Construção do mapa estratégico	42
5.3.3	Identificação de indicadores estratégicos e objetivos	43
5.3.4	Identificação de iniciativas estratégicas.....	43
5.3.5	Acompanhamento e melhoria do plano estratégico.....	44
5.4	<i>BALANCE SCORECARD</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	44
6	A FUNDAÇÃO HEMOMINAS	48
6.1	HISTÓRIA.....	48
6.2	LEGISLAÇÃO	50
6.3	A HEMORREDE DA HEMOMINAS	52
6.2	A ADMINISTRAÇÃO DA HEMOMINAS	58
7	METODOLOGIA	61
7.1	TIPO DE ESTUDO	61
7.3	SUJEITOS DE PESQUISA, AMOSTRA E CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	62
7.4	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	62
7.5	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	63
7.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64
8	RESULTADOS E DISCUSSÕES	66

8.1	INFLUÊNCIA DO ESTADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	66
8.1.1	Estado como agente	66
8.1.2	Entraves a inovação.....	67
8.2	CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	68
8.2.1	Adaptação da ferramenta BSC para a administração pública	68
8.2.2	Instabilidade do Planejamento Estratégico.....	71
8.2.3	Adaptação da ferramenta BSC	73
8.3	GESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA HEMOMINAS	75
8.3.1	Administração do Planejamento estratégico.....	75
8.3.2	Gestão Participativa	76
8.3.3	Facilitadores de gestão	78
8.3.4	Transparência com os funcionários	80
8.3.5	Visão dos Funcionários	81
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICES	95
	ANEXO.....	173

1 INTRODUÇÃO

Em 1980, através de um movimento político e intelectual em países desenvolvidos conhecido como *New Public Management* (NPM), inicia-se um processo de transformação da administração pública burocrática na denominada administração pública gerencialista (FERLIE, 2017).

O *New Public Management* traz como características centrais a ideia de se aplicar técnicas da gestão privada no setor público; eficácia e eficiência do serviço público; gestão realizada por corpo profissional, controles dos serviços baseados em produção; desconcentração de serviços ligados diretamente ao setor público; padrões e medidas de desempenho (FERLIE, 2017).

No Brasil, as bases do *New Public Management* e a consequente administração gerencialista foram introduzidas na gestão pública durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, através do Ministério da Administração e Reforma do Estado, encabeçada por Bresser-Pereira (PAULA, 2005).

A administração gerencialista surge como resposta à crise pelo qual atravessava o Estado brasileiro e objetivava a curto prazo o ajuste fiscal e a médio prazo tornar a administração pública mais eficiente visando melhor atendimento ao cidadão (BRESSER, 1996).

Portanto percebe-se que o modelo gerencial traz algumas transformações seja voltada para projetos intraorganizacionais, seja para a prestação de serviços públicos com vistas a atender os anseios do cidadão (ABRÚCIO, 1996).

Assim, através da reforma administrativa de 1995 o planejamento estratégico ingressa na administração pública brasileira como uma ferramenta de gestão.

A concepção do planejamento estratégico surgiu como resposta à necessidade das organizações em mensurar e padronizar as ações com a estratégia traçada. Portanto, o planejamento estratégico pode ser compreendido como o conjunto de procedimentos, ferramentas e práticas que permitem que as ações e a tomada de decisões sejam realizadas conforme a identidade, estratégia, missão, metas e valor público de uma organização (BRYSON, 2010).

O *Balanced Scorecard* é uma das metodologias utilizadas para operacionalizar o planejamento estratégico. Surgiu na década de 90 e propõe equilibrar a estratégia às medidas financeiras tradicionais. Para tanto, propõe a aferição do desempenho da organização por meio de indicadores que transpassam a questão financeira, devendo os

mesmos serem construídos sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, procedimentos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Os indicadores são construídos conforme a realidade da empresa. A perspectiva financeira recai sobre a análise se os investimentos realizados produzem ganhos reais; a perspectiva do cliente visa analisar a satisfação, o desempenho da marca no mercado; nos procedimentos internos busca-se a análise dos custos, qualidade, tempo de produção, entre outros; por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, a análise se volta para a gestão da informação e satisfação dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Nesse sentido Kaplan e Norton (1997b, p.238) ressaltam que as medidas auferidas pelo BSC devem ser usadas “[...] para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum”.

Por todo o exposto, resta patente que o BSC foi desenvolvido para atender as necessidades das empresas privadas, principalmente no que concerne a dificuldade que as mesmas experimentavam em mensurar os resultados dos seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Contudo, como os próprios autores afirmam, é possível que entidades governamentais utilizem a BSC, entretanto o objetivo a longo prazo e os indicadores devem passar por adaptações (KAPLAN; NORTON, 2000).

A adequação do BSC para o setor público, confeccionada por Niven (*apud* CARVALHO *et al.*, 2007), propõe que as entidades governamentais coloquem a missão como o objetivo a ser atingido, devendo os indicadores atuarem como ferramentas que auxiliarão a concretização da missão proposta.

Outra importante mudança mencionada por Niven (2005 *apud* CARVALHO *et al.*, 2007) aponta que a perspectiva financeira, que possui maior importância dentro do BSC para empresas privadas, cede lugar no setor público para a perspectiva do cliente que assume, portanto, o foco de maior importância dentro do BSC público.

No tocante a adaptação e utilização do BSC no setor público, o levantamento de alguns estudos demonstraram que a metodologia introduz a estratégia no setor público de forma que os objetivos de curto e longo prazo se desvinculem de mandatos políticos, além de favorecer a transparência do setor público (CARVALHO *et al.*, 2007), mostrando-se, portanto, uma possível ferramenta para a gestão do setor público.

Portanto, o presente trabalho, procurou descrever os desdobramentos do neoliberalismo no planejamento estratégico em uma organização pública.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever os desdobramentos do neoliberalismo na ordenação do planejamento estratégico de uma organização pública.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar a influência do Estado no planejamento estratégico da Fundação Hemominas;
- b) Investigar a construção e manutenção do planejamento na Fundação Hemominas;
- c) Investigar a gestão do planejamento estratégico na Fundação Hemominas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 NEOLIBERALISMO

A crise de 1929 causou uma convulsão política e ideológica principalmente nos países europeus e nos Estados Unidos onde produziu falência de empresas, desemprego massivo e aumento da pobreza. Consequentemente, o liberalismo econômico praticado e propalado fora colocado em xeque. Na maior parte dos países a reativação do aparato produtivo foi realizado por meio do gasto público procurando assim amenizar algumas das graves consequências da depressão. Este momento é geralmente identificado com o pensamento econômico de John Maynard Keynes¹ (HOBSBAWN, 1995).

No período do pós-guerra (1945–1970) um Estado de bem-estar social generoso e eficiente foi construído nos países centrais² (Estados Unidos e Europa Ocidental), permitindo a maioria da população um bom padrão de vida. O regime tributário e o acesso ao consumo de massa também produziram mais igualdade material. Pode-se dizer que o modelo keynesiano³ funcionava com mercados regulados, tributação progressiva, intervenção estatal, contratos coletivos, seguridade social e políticas anticíclicas.

A educação e a saúde pública cresceram, o seguro desemprego foi introduzido e devido à escassez de homens no mercado de trabalho (já que muitos foram mortos e/ou se tornaram inviáveis para o mercado de trabalho durante a guerra) os salários aumentaram.

Tal consenso sobreviveu até as décadas de 50 e 60 e tinha como objetivo proteger as pessoas das flutuações mais sérias do mercado, através de uma provisão de uma política anticíclica⁴ (HARVEY, 2005).

O estado de bem-estar não era necessariamente essencial para a gestão da demanda keynesiana. Garantindo um nível mínimo de demanda, inicialmente parecia suavizar o ciclo de negócios, garantindo que o consumo nunca caísse abaixo do piso proporcionado pelo apoio à renda e oferecendo 'estabilizadores automáticos' como o alívio do desemprego em tempos de recessão. (RAPLEY, 2017, p. 174).

¹ John Maynard Keynes foi um economista britânico que em sua obra “A teoria geral do Emprego, do Juro e da Moeda” defende que o Estado deva adotar medidas anticíclicas (planejamento econômico, regulação de preços, promoção de empregos via empresas estatais e etc.) a fim de amenizar os efeitos sociais causadas pelas crises do capitalismo, tal teoria fora de importância fundamental nas políticas do New Deal nos Estados Unidos e as do Estado de bem-estar social (*Welfare State*) em vários países europeus (KEYNES, 1984).

² Vide nota de rodapé 1.

³ Vide nota de rodapé 1.

⁴ Vide nota de rodapé 1.

Neste momento surge a crítica de alguns autores da chamada escola austríaca de economia, com seu principal nome Friedrich Von Hayek⁵, em que, em sua mais conhecida obra, “O Caminho da Servidão”, faz a defesa de que qualquer movimento em direção ao socialismo ou ao planejamento econômico, por mais moderado que seja acaba levando ao totalitarismo. Sua visão era de que seu país de exílio, a Inglaterra, estaria a repetir os mesmos erros da Alemanha ao abandonar a liberdade econômica e conseqüentemente a liberdade pessoal, o que leva ao caminho da servidão, uma vez que o planejamento econômico leva inevitavelmente à ditadura. No entanto, durante este período (1945–1970). A maioria dos países da Europa colocaram em prática políticas de planejamento econômico e não haviam acabado em tal “inferno” totalitário, portanto tal teoria acabou se restringindo a alguns círculos universitários neste momento.

Cabe lembrar que o argumento central deste autor, na maior parte de suas obras, ronda o fato de que o mercado é mais eficiente do que qualquer outra alternativa na formação de preços, já que permite processar uma quantidade de informações que qualquer outra instituição não conseguiria controlar. O próprio Hayek nos diz:

[...] o capital não precisa de guia, nem de mentor governamental para chegar ao ponto em que ele encontra maior renda, determinando assim a indústria que convém fundar. Nenhum governo, por mais sábio, mais poderoso e mais patriótico que seja, pode substituir a ação dos milhares de homens de negócios, que impelidos pela grande força do interesse individual, esclarecidos por longos anos de prática, dividem a solução de um problema destes em milhares de problemas parciais, a que cada um pode, pela competência adquirida, pelo estudo e experiência de muitos anos em uma esfera determinada, dar a melhor solução possível. (HAYEK, 1983, p. 79).

Outra perspectiva marginal surge também na década de 60 e criticava alguns pontos do Estado de Bem-Estar Social é a perspectiva da Escolha Pública que oferece uma crítica ao Estado com argumentos para desacreditar qualquer atividade pública, ou seja, suprime a noção de interesse público naturalizando o *homo economicus* (aquele que persegue somente seus próprios interesses). Desta forma a política é vista como suspeita e seus assuntos estão vocacionados a parasitar seus concidadãos.

⁵ Friedrich August Von Hayek foi um economista austríaco radicado na Inglaterra a partir de 1938, fundador da fundação Mont Pelerin juntamente a outras figuras como Ludwig Von Mises, Milton Friedman e Karl Popper que fora um centro de estudos e discussões sobre o liberalismo no século XX e lançavam um alerta contra qualquer tipo de planejamento estatal que fira as liberdades individuais. Tal autor tem como obras mais conhecidas: O caminho da Servidão e A Constituição da Liberdade que se constitui em uma de suas obras mais ambiciosas onde Hayek busca explicar a construção e a constituição de um estado verdadeiramente liberal que elevasse ao máximo as potencialidades de cada indivíduo, o que não é possível em um estado com qualquer tipo de planejamento econômico. (WAPSHOTT, 2016).

David Buchanam, seu principal representante afirma ser difícil acabar com o Estado já que este sempre encontra respaldo nos seus dependentes na sociedade, ou seja, aqueles que se aproveitam de seus serviços que de alguma forma defende o crescimento do Estado e o aumento dos gastos sociais que, segundo Buchanam pode tanto ajudar a melhorar a situação dos necessitados como criar um sistema de dependência que torna estes incapazes de progredir pelas próprias pernas. Portanto, sua solução seria limitar o máximo possível o Estado de decisões como gasto, cobrança e endividamento (DIAS, 2009).

Sua ideia básica era a de que políticos e funcionários, são seres humanos comuns, exatamente como todos os outros, e não há razão para supor que eles tenham qualquer outra motivação além de seu interesse individual ou seja o *rent-seeking*. Desta forma, o estado não seria apenas ineficiente, mas operaria de forma semelhante a uma organização criminosa (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Tais teorias passam de periféricas a centrais quase que de um dia para o outro. Na década de 70 que foram anos de instabilidade, desemprego e crise econômica, greves e manifestações violentas, empobrecimento massivo, terrorismo e tensão social, ou seja, aquele clima de otimismo do pós-guerra havia acabado. Os Estados Unidos, em sua luta com o Vietnã aumentaram o gasto público, o que fez com que este alterasse o padrão monetário internacional, intensificando assim a instabilidade econômica mundial⁶.

Portanto, aqui o consenso keynesiano começa a ruir, já que não era mais possível manter o emprego, nem a rede de segurança, seja pela falta de dinheiro ou pela própria ineficácia das medidas que anteriormente funcionavam.

O ponto de partida do programa neoliberal fora a crítica à política keynesiana, mas desta vez com um programa econômico completo e reativo as inércias e consequências do encarecimento do Estado de bem-estar social. Seu programa extremamente conservador inclui muitos dos temas mais clássicos da direita empresarial: mercado livre, controle do déficit e redução do gasto social (HARVEY, 2005).

Portanto, o neoliberalismo se apresenta nas décadas de 80 e 90 como um movimento de protesto contra a burocracia, os sindicatos, a classe política e contra todos os considerados parasitas do sistema do pós-guerra. Desta forma, é necessário exigir menos impostos, menos leis, menos burocratas, menos gastos e entre outras propostas, também figuravam eliminar o

⁶ Não é nosso interesse aqui tratar dos acontecimentos no Vietnã e nem os detalhes de suas consequências para o sistema econômico americano e mundial, para um melhor detalhamento verificar em HOBBSAWN, Eric. **A Era dos Extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

imposto de renda, privatizar a cunhagem de dinheiro e abolir a regulamentação das drogas (HARVEY, 2005)

De modo a convencer espíritos e mentes, a argumentação neoliberal é muito simples: os burocratas reivindicam o direito de decidir como as pessoas devem viver, o que devem consumir ou como educar seus filhos. Contra isso a receita neoliberal é transparente: que o povo decida, que o consumidor decida e que ninguém interfira nas decisões do indivíduo (GONZALBO, 2015).

Além disso, o programa neoliberal prometia resolver o problema da ingovernabilidade impondo a todos a disciplina de mercado, para que todos recebessem ao que faziam jus, ou seja, o Estado era visto como um ente que sequestrava parte dos ganhos individuais através dos impostos desestimulando assim a produção. Por fim, e não é pouca coisa, o neoliberalismo tem afinidades evidentes com o novo “privatismo” da época que tem como bases a autenticidade, a expressão individual e os novos padrões de consumo para a definição desta identidade.

Como prática das experiências governamentais neoliberais podemos citar, em primeiro momento, Margaret Thatcher que assumiu o governo do Reino Unido, como primeira-ministra, em maio de 1979. Ela veio depois de uma longa década de estagnação produtiva, inflação alta, protestos, greves e agitação sindical. É famoso que, em certa ocasião, ela ordenou uma reunião de dirigentes partidários para definir o programa de governo batendo na mesa com um livro: ‘são essas as ideias que quero colocar em prática’. O livro era “Os fundamentos da liberdade” de Friedrich Von Hayek (PASSOS; CAVALIERI, 2014).

O programa econômico de Thatcher incluía todos os elementos que constituem a imagem padrão do neoliberalismo: cortes de impostos, cortes de gastos públicos, remoção de regulamentações e privatização de empresas públicas. Ou seja, uma fórmula simples: menos Estado e mais mercado (TAYLOR-GOObTY, 1991).

Um dos principais ingredientes do *thatcherismo* foi uma campanha agressiva para privatizar empresas e ativos públicos *British Petroleum, British Gas, British Steel, British Aerospace, British Telecom, British Airports Authority, British Rail, Associated British Ports, National Freight Corporation*. Muitas das empresas foram vendidas a preços reduzidos para que os novos proprietários pudessem investir na atualização da infraestrutura (HARVEY, 2005).

É neste contexto que a política de privatizações começa em todo o mundo, no Reino Unido de Thatcher, pela Austrália, Nova Zelândia, México e assim vai ingressando nos governos de, praticamente, todo o mundo (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Se o significado da revolução neoliberal tivesse que ser resumido em uma frase, poder-se-ia dizer ser a redução do público em favor do privado. Um movimento que se explica pela convicção de que o que é público (serviço, interesse e bem público) é fundamentalmente uma farsa, uma forma de mascarar interesses privados. Em outras palavras, a convicção de que a dicotomia entre o que é público e o que é privado oferece um prisma errado e enganoso.

A ideia de centralidade do mercado sofrendo mínima intervenção estatal é a peça básica do programa neoliberal. Em seus termos, o mercado é a condição indispensável da liberdade, o mecanismo que torna possível a existência de ordens complexas e permite que a economia funcione eficientemente e justamente.

No entanto, talvez seja conveniente esclarecer, ainda que seja à parte, que o Estado é a peça-chave, absolutamente indispensável, para o funcionamento da nova ordem econômica, daquilo que se conhece como a díade neoliberalismo-globalização. A explicação usual pressupõe que os Estados foram perdendo terreno, que se enfraqueceram diante do mercado, diante dos fluxos globais, das novas tecnologias e da comunicação, da integração das economias, até se tornarem praticamente irrelevantes. Contudo, o oposto é verdadeiro. O Estado adquiriu uma importância decisiva para a nova economia que não poderia prescindir dele. O programa neoliberal implica uma reorganização do Estado, de forma que favoreça o funcionamento do mercado, ou que favoreça uma determinada forma de funcionamento de determinados mercados. (HARVEY, 2005)

O programa neoliberal não quer que o Estado desapareça, pelo contrário necessita deste para garantir a desregulamentação e a liberalização dos mercados por meio dos acordos internacionais de livre comércio permitindo que tanto a globalização financeira quanto as políticas liberalizantes (anti-protetionistas) e do comércio internacional ganhem força. (MATIAS, 2014).

Com intenção de não incomodar o sistema econômico imperante, os Estados continuam sendo essenciais na garantia da paz e da segurança dentro e fora de seus territórios e da justiça a fim de que os contratos nacionais e internacionais sejam cumpridos. Reduzindo os conflitos internos e externos no intuito de proporcionar ao livre-mercado um ambiente livre de empecilhos. Tal realidade só é possível ao manter-se o monopólio legítimo da coerção física na mão do Estado a fim de constranger e combater aqueles que se opõem aos interesses do sistema ideológico dominante (MATIAS, 2014).

Em qualquer caso, privatizar significa mudar o princípio pelo qual um bem é distribuído, ou um serviço é oferecido, e decidir que ele é atribuído não como um

direito, mas como uma mercadoria. No entanto, serviços públicos; escolas, transportes, hospitais e a polícia existem para satisfazer uma necessidade coletiva, ou o que se entende por isso (que todos os cidadãos tenham igual acesso à educação, transporte, saúde, etc.). Normalmente são pagos com dinheiro proveniente de impostos, mas não têm de ser necessariamente gratuitos. As instituições públicas podem receber dinheiro, cobrar dos cidadãos os serviços que prestam, como o transporte público. O fundamental é que não se orientem pela busca do lucro e esse não seja o critério que decide seu funcionamento. (GONZALBO, 2015, p. 165).

Às vezes, a privatização tem sido explicada como um recurso para consertar as finanças públicas, limpá-las, como dizem, reduzir o déficit fiscal e, assim, também permitir cortes de impostos. Outras vezes têm sido justificadas como forma de facilitar a modernização de qualquer setor: ferroviário, telecomunicações ou aeroportos, sem a necessidade de utilizar recursos públicos para isso. É claro que alguém acabará pagando por esses investimentos e serão aqueles que utilizarão o serviço, mas presume-se que a eficiência do mercado acabará por possibilitar a economia, ou seja, sempre custará menos do que se o investimento fosse público (e não será feito com dinheiro de todos) (VILLACAÑAS, 2020).

A privatização também tem sido defendida como meio de melhorar a qualidade do que quer que seja: educação, transporte ou telefonia. A explicação é conhecida e facilmente compreendida, ou seja, o setor público é dominado pela inércia, não tem motivação para entender melhor o que é uma clientela cativa e que não pode mudar de prestador por pior que seja o serviço. O mercado, por outro lado, através da competição e graças ao lucro, permitiria que as coisas fossem feitas de forma mais eficiente (HARVEY, 2005).

Segundo Bresser-Pereira (2009) esta forma de ver o neoliberalismo é ideológica já que na verdade o que existe é um assalto ao Estado pelo mercado, ou seja, utilizaram a desculpa de que o Estado não deveria ser mais produtor e somente regulador para torna-lo em verdade mínimo e que este se desencarregasse da produção, da proteção social, da indução do desenvolvimento científico e tecnológico e da regulação dos mercados a fim de voltar todas as suas energias a proteção das grandes empresas, dos altos executivos e agentes financeiros.

Um outro processo que faz parte deste projeto neoliberal consiste em impor esquemas empresariais para a gestão das funções públicas como o caso do BSC aplicado a gestão pública. Com mais frequência, o que se faz é estabelecer algum padrão de “produtividade” para avaliar o desempenho de cargos e funcionários. Geralmente são índices numéricos, pois oferecem resultados objetivos, frios, indiscutíveis e permitem fazer comparações; O problema é que, em muitos casos, aquilo que só pode ser medido obliquamente, mal se refere à atividade substantiva da instituição: a quantidade de artigos publicados por um professor, a quantidade de pacientes atendidos por uma enfermeira, a de prontuários que um escritório

abre ou fecha. Não são realmente medidas de produtividade, mas são as únicas a que pode recorrer um administrador que necessita de indicadores impessoais e objetivos que permitam estabelecer metas e impor sanções (BACCARO; HOWELL, 2017).

Reunindo estes pontos, nos anos 1990, algo como uma teoria da administração adquiriu corpo, a partir de abordagens desconexas, conjecturas e julgamentos. O conjunto é o que se denomina Nova Gestão Pública. Seu ponto de partida é que não existem diferenças significativas entre a gestão do setor público e privado, já que obedecem a mesma lógica e admitem a mesma racionalização. O primeiro passo é libertar os administradores do controle dos líderes políticos e de todas as servidões e limitações impostas pela política. Um mecanismo de avaliação de desempenho pode então ser estabelecido, de forma que os funcionários sejam responsabilizados nos mesmos termos que qualquer funcionário de uma empresa, e uma nova atitude, um “*ethos*” de atendimento ao cliente pode ser imposto (BACCARO, HOWELL, 2017).

3.1.1 A Nova Gestão Pública

Nos últimos anos a natureza e a pesquisa sobre os serviços públicos se alteraram, principalmente a partir de fins da década de 70 no Reino Unido. No entanto, tal processo não começa muito rapidamente sendo possível distinguir quatro estágios de desenvolvimento que remetem ao final do século XIX, o primeiro estágio refere onde a provisão do governo ,através de políticas de caridade, era vista, no máximo, como um mal necessário. Já um segundo estágio em início do século XX é caracterizado por uma parceria desigual entre o governo e os setores privados e de caridade. Tal mudança continha três elementos: uma reformulação dos problemas sociais e econômicos reconhecendo-os não somente como processos individuais, mas também sociais e atinge a todos; O reconhecimento de que o estado tem um papel legítimo em fornecer pelo menos alguns serviços públicos e aumentar as parcerias com o setor privado e de caridade no intuito de fornecer serviços públicos com um mínimo de provisão existencial (KAMERMAM; KAHN, 1976).

O terceiro estágio é o de bem-estar social, que no Reino Unido se estendeu de 1945 a 1980, onde, em sua base (como já dito acima), estava a crença de que a caridade e fornecimento privado haviam falhado e o governo deveria atender a todas as necessidades de

seus cidadãos⁷ (BEVERIDGEBE, 1948 *apud* COSTA, 2019)⁸. Os serviços prestados aos cidadãos deveriam ser formados por um quadro de profissionais que oferecessem tais serviços da forma mais eficiente e objetiva possível.

O quarto, e último estágio, iniciando em fins dos anos 70, propõe uma crítica ao estado de bem-estar social articulada a uma série de insatisfações ligadas a ele. O estado de bem-estar sempre focou na prestação de um padrão mínimo de serviço a todos os cidadãos. Este foi em grande parte um produto da mentalidade de racionamento da era pós-Segunda Guerra Mundial. No final do vigésimo século, no entanto, as necessidades percebidas dos cidadãos haviam mudado de uma preocupação com um nível básico de serviço para todos, para uma com os serviços destinados a atender às necessidades individuais.

Além disso, os usuários do serviço exigiam cada vez mais uma maior qualidade na entrega dos serviços públicos, bem como um desejo maior de realizar sua escolha. Finalmente, o *thatcherismo* postulou uma crítica aos 'quadros profissionais' e ao funcionalismo público. Agora os funcionários públicos que eram ineficientes e ineficazes, estavam mais preocupados com suas próprias necessidades do que com as dos usuários, sendo encapsuladas por Thatcher naquele contexto. Desta forma os sindicatos do setor público seriam gananciosos e arrogantes, pois colocam as necessidades de seus membros acima dos da comunidade local (MISCHRA, 1984).

A resposta de Thatcher a esses problemas percebidos foi a privatização e mercantilização de serviços públicos (ASCHER, 1987). No setor econômico, o papel do estado foi quase totalmente erradicado (FARNHAM; HORTON, 1996). Nos setores sociais e comunitários, a visão do 'estado habilitador' foi promovida, onde o estado, nos níveis central e local, planejou e (pelo menos parcialmente) financiou serviços públicos. O foco do governo conservador de 1979-97 no Reino Unido foi muito incisivo sobre as disciplinas de mercado como solução para os males do setor público.

Neste modelo, a mercantilização foi realizada para promover o fornecimento 'eficiente e eficaz' de serviços, ao mesmo tempo em que promoveu a capacidade de resposta às

⁷ William Beveridge foi um economista britânico que durante a segunda Guerra Mundial elaborou um relatório que tinha como objetivo libertar o homem das necessidades básicas, onde cada cidadão contribuiria ao Estado que utilizaria esta para auxiliar doentes, desempregados, aposentados, viúvas e etc. Tal relatório seria enriquecido com as teorias keynesianas em sua obra de 1944 (*Full employment in a free Society*) culminando no *Voluntary Action: A report on methods of social advanced* de 1948 que visava implementar medidas de seguridade social a fim de amenizar os efeitos sociais tanto do pós segunda guerra mundial, quanto das crises do capitalismo. Tais relatórios juntamente a teoria keynesiana foram as bases para o desenvolvimento do Estado de bem-estar social pelo mundo (COSTA, 2019).

⁸ No período de 1945 a 1980 surgiu o Estado de Bem Estar social. Um importante documento originado nessa época é o Relatório de Beveridge, este tornou possível a criação de uma seguridade social face a um programa político concreto. Por isso, até a presente data o Relatório possui uma grande importância.

necessidades individuais e à escolha do usuário em prestação de serviços (PIRIE, 1988). Nem todos os críticos se apegaram a esta versão do estado. Cada vez mais, surgiram críticas afirmando que ele estava preocupado mais com economia e corte de custos do que com prestação de um serviço eficaz que assumiu a superioridade do setor privado e de suas técnicas de gestão acima das do setor público (METCALFE, 1989). Este debate tornou-se mais focado na década de 1990, quando essa abordagem se tornou caracterizada como a *New Public Management*.

Esta última abordagem ao gerenciamento público foi fundada em uma crítica incisiva da burocracia como o princípio organizador de sua administração (DUNLEAVY, 1991), uma preocupação com a capacidade da administração pública em garantir o fornecimento econômico, eficiente e eficaz de serviços (HUGHES, 1997) e uma preocupação com os excessos do poder profissionais nos serviços públicos e a consequente perda de poder dos usuários (FALCONER; ROSS, 1999).

Escrito por dois não acadêmicos nos Estados Unidos, “Reinventando o Governo” (OSBORNE; GAEBLER, 1992) se tornou um *best-seller*. Este trabalho teve um papel importante no processo pelo qual as doutrinas do *New Public Management* influenciaram a agenda do cenário no governo federal dos EUA durante a primeira administração Clinton (KETTLE, 1995). Assim, este livro ampliou o assunto do *New Public Management* para incluir mudanças fundamentais na prestação de serviços públicos, como o uso de esquemas de *vouchers* financiados por impostos para financiar a educação.

Neste modelo, a mercantilização foi realizada para promover o fornecimento ‘eficiente e eficaz’ de serviços, ao mesmo tempo em que promoveu a capacidade de resposta às necessidades individuais e à escolha do usuário em prestação de serviços (PIRIE, 1988). Nem todos os críticos se apegaram a esta versão do estado. Cada vez mais, surgiram críticas afirmando que ele estava preocupado mais com economia e corte de custos do que com prestação de um serviço eficaz e que assumiu a superioridade do setor privado e de suas técnicas de gestão acima das do setor público (METCALFE, 1989). Este debate tornou-se mais focado na década de 1990, quando essa abordagem se tornou caracterizada como a *New Public Management*.

Movimentos semelhantes foram encontrados em diferentes cantos do mundo, incluindo na Nova Zelândia, Austrália, Reino Unido e Suécia, que, como McKevitt (1998) observa, são todos os países que tiveram uma forte tradição de um grande setor público controlado pelo estado. Mesmo em países, como os EUA, onde havia muito menos provisão central de bens públicos, o movimento liderado por Osborne e Gaebler (1992) defendeu que o

governo precisava se reinventar, no sentido de se tornar mais empreendedor, de modo a garantir mais, melhor e por menos.

A palavra quase-mercado se tornou importante, porque embora os mecanismos de mercado sejam introduzidos para controlar a prestação de serviços, na maioria dos casos os mercados criados só poderiam operar em duas restrições principais que raramente são, se for o caso, encontrados no setor privado.

Assim, a ideologia do *New Public Management* (e legislação) gerou novas organizações públicas com seus próprios conselhos (mais ou menos independentes) que foram encarregados de empregar novos gestores públicos, que foram exortados a ser como seus colegas do setor privado.

Desta forma o *New Public Management* refere-se a práticas de gestão do setor público que se baseiam na introdução de práticas privadas a fim de gerenciar profissionais, introduzindo medidas de desempenho e um sistema de recompensas e incentivos, além de uma ênfase a descentralização e competição derivadas da escolha racional (ARROW, 1984).

No entanto alguns autores avaliam criticamente o gerencialismo e o papel dos empreendedores públicos afirmando que estes podem representar uma ameaça à governança democrática, visto que já que os sistemas de administração pública originam dentro dos sistemas políticos específicos (KABOOLIAN, 1998).

4 REFORMA DO ESTADO NO BRASIL

Ao abordar o tópico a reforma do estado no Brasil pretende se demonstrar como os assuntos anteriores repercutiram e quais foram os seus efeitos até a presente data. Compreende-se que tal embasamento teórico é de extrema importância para a presente pesquisa, pois se trata das raízes do objeto pesquisado conforme se vê abaixo.

O Brasil passou por um crescimento acelerado durante 50 anos, no século XX, mais precisamente durante 1930 a 1980, o que redundou em um expressivo desempenho econômico, assim como em uma agressiva mobilidade social. Outro ponto característico deste momento é que o Estado se torna o principal núcleo organizador da sociedade, sendo assim responsável pela construção do capitalismo industrial assim como o acesso a direitos das crescentes massas urbanizadas. Vê se que:

Tratava-se de um Estado capaz de impulsionar a industrialização em países de desenvolvimento tardio – em relação aos centros originários do capitalismo mundial – combinando certa autonomia organizacional e inserção na estrutura subjacente. Como todo Estado desenvolvimentista, o brasileiro ‘desempenhou um papel estratégico no controle das forças de mercado internas e internacionais e na sua utilização em favor de um interesse econômico nacional’, definindo-se, é claro, este interesse nacional de forma muito limitada. (SALLUM JÚNIOR, 1993, p. 283).

Desta forma esta era foi reconhecida como Nacional Desenvolvimentismo⁹, atribuía ao Estado importância central no planejamento da sociedade ao creditar a esta o encargo pela construção de uma administração pública modernizada, burocrática e sintonizada com os projetos que se vislumbrava para o país.

Neste momento, porém, os interesses concretos de um capitalismo politicamente orientado com vistas para o moderno, tem que conviver com uma estrutura atrelada ao atraso, reforçados pela herança colonial e patrimonialista, o que possibilitou a articulação entre público e privado através da estrutura corporativa do Estado (BARBOZA FILHO, 1995a).

Neste período a economia é resumida a um reino subordinado da política, onde o Estado dotado de protagonismo revela-se como comunidade dotada de unidade anterior a possibilidade decisória de indivíduos e sujeitos.

Assim, no Governo Vargas, vemos as elites com medo de perderem o controle de uma modernização com ampliação das classes trabalhadoras e de bens que facilitassem sua reprodução como o acesso ao transporte e a alimentação.

⁹ Ou Era Vargas dependendo do autor consultado: BIELSCHOWSKY (2004); BRESSER-PEREIRA (2003); DRAIBE (1985); JAGUARIBE (1972).

Pela primeira vez, o capital externo receberia garantias avultosas do Estado para sua inversão, acumulação e reprodução. O que por um lado resolveu os obstáculos no que diz respeito a debilidades fiscais do próprio Estado a respeito de investimentos próprios em parque industrial e tecnológico. Ao mesmo tempo abre as portas para a dependência ao capital estrangeiro e para o grupo político que representa tal capital (BARBOSA; SILVA, 2003).

Portanto, pode se dizer que a nomeada época desenvolvimentista não fora idêntica, mantendo seu foco principal mais na ideia de um Estado planejador do que um Estado exclusivamente indutor da economia. Tal fato precisa ser esclarecido, pois durante o governo militar não se excluiu a ideia do desenvolvimento planejado pelo estado, portanto ele reitera as características do momento desenvolvimentista, mas com a expansão do setor financeiro em associação com capital internacional além da exclusão da organização dos trabalhadores da arena de decisão política (SALLUM JÚNIOR, 1996). Neste mesmo sentido Lahuerta nos diz que:

Nesses anos, a política dos diferentes governos militares concentra-se na busca de legitimação por meio de seu desempenho econômico – a despeito da truculência do regime militar para com o movimento sindical e para com a esquerda em geral -, realizando um esforço sistemático no sentido de promover, em nome da modernização e do desenvolvimento do país, o avanço do processo de acumulação. A intervenção militar não só deixaria de lado a pretensão de transitoriedade, como procuraria também estabelecer mecanismos de legitimação essencialmente por meio de suas realizações econômicas. (LAHUERTA, 2001, p. 237-238).

Ao final do regime militar, o Estado desenvolvimentista que atua como indutor da economia atinge de maneira irresponsável um dos seus ápices. Com a crise mundial, no que diz respeito às crises do Petróleo, novos modelos de processo e gestão como o caso do toyotismo mundial, assim como a ascensão tanto nos EUA, quanto na Inglaterra dos governos liberais de Reagan e Thatcher contrários aos gastos estatais.

Além disso, tal fato entrou em conflito com os novos setores econômicos no país o que ampliava o descompasso entre os processos complexos das sociedades tanto internacionais quanto nacionalmente. Tal fato de tentar manter o ritmo acelerado de crescimento dos anos 50, 60 e 70 desconsiderou a necessidade de ajustes dos desequilíbrios macroeconômicos aumentando os gastos levando a um desaquecimento da economia o que ficou conhecida como década perdida (LAHUERTA, 2001).

Com as crises internacionais citadas acima, mais a queda do fluxo de empréstimos externos, dada a insolvência de países como o México, ampliaram as dificuldades para que o país obtivesse recursos, principalmente a curto prazo.

Segundo Bresser-Pereira, o Brasil nos anos 80 entrava em:

em crise final. Crise fiscal, crise do intervencionismo estatal e da exagerada proteção à indústria nacional. Entrava em crise a aliança burocrática dominante desde 1964, na medida em que a burguesia rompia sua aliança política com a burocracia civil e militar no poder). A crise política, depois de um longo processo de negociação, levaria à transição democrática no início de 1985, era, portanto, também uma crise da burocracia estatal, na medida em que esta se identificava com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 173).

Tal autonomia exagerada do Estado seja na economia quanto na política não encontrava mais adeptos na sociedade, o que demandava uma democratização destes setores, o que é visto como a resolução dos grandes males nacionais que encontrava sua tradução numa grande frente política convencida da necessidade de mudança, as Diretas Já.

No entanto, dentro da política ainda se encontravam os adeptos do Estado como grande regulador não só na economia, mas na política e na sociedade, o que significava a montagem de um aparato de Estado de Bem-Estar Social em fins da década de 80, o que acabou caracterizando a Carta Magna de 88 que nascera impraticável, já que além de uma crise fiscal de Estado que o país atravessava, o mundo passava por grandes transformações. Como nos diz Rubem Barboza Filho:

A ênfase dada à elaboração de uma nova constituição não se alimentava da vontade de alterar radicalmente a nossa tradição. Na sua forma final, ela condensa o testamento de uma era, como fixação exasperada de suas virtudes, como vitória tardia de seu lado mais generoso. A sua extensão e o seu detalhismo não constituem defeitos técnicos, expressando antes a intenção de organizá-la como a suma experiência de todo um período histórico, submetida à percepção da necessidade permanente de regulação da sociedade através das instituições políticas e da forma legal. Seus termos recolhem o que há de mais universal na perspectiva nacional-desenvolvimentista, sob a forma de uma nova carta-testamento, assinada não por Vargas diretamente, mas por seus herdeiros. A Constituição não inaugura nada de novo, não consolida nenhuma saída à rigidez das relações Estado/Sociedade presente no passado, não prepara adequadamente a sociedade para o enfrentamento dos dilemas do passado e os que estavam nascendo. Exagera virtudes antigas e conhecidas, distende os temas da incorporação e da regulação, mas permanece fiel às premissas que sustentaram a nossa tradição varguista. (BARBOZA FILHO, 1995b, p. 115).

Portanto, constata-se que o modelo nacional-desenvolvimentista, apesar de abalado internacionalmente fora juridicamente consolidado na Carta de 1988, no momento em que processo de globalização e ideologia neoliberal estavam para ganhar novos e poderosos contornos com o colapso dos países de socialismo real¹⁰ (SALLUM JÚNIOR, 1999).

Nesse sentido, o Consenso de Washington ocorrido em 1988, na cidade que dá seu nome, tinha como fundamento a proposta de destravar os empréstimos das instituições

¹⁰ Para detalhes sobre o colapso dos regimes socialistas ver: Sobre o colapso dos regimes comunistas ver: HOBSBAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1998. e CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

financeiras mundiais, assim como avaliar países para grandes credores, desde que estes cumprissem uma bula, dentre estes encontravam-se a paridade do câmbio nacional ao dólar, combate ao imposto inflacionário, austeridade fiscal, o esvaziamento das competências do Estado e privatização de empresas estatais.

Portanto, a década de 80 (nomeada de década perdida) também pode ser atrelada a década de desinvestimento estrangeiro no país, muito provavelmente pela insolvência já atrelada ao Estado e a indicação de que com a Constituição de 1988 os gastos estatais somente aumentariam.

Neste momento o empresariado foi aceitando a ideia de que o crescimento econômico e a redução das disputas sociais só ocorreriam no momento em que não se dependesse da presença do Estado no setor produtivo. Era necessário, portanto, neste momento, uma aliança da burguesia com o capital estrangeiro, o que invocava uma quebra com os processos de herança varguista na economia nacional. Nesta monta, o novo empresariado que surge no Brasil era contra o intervencionismo estatal, clama por desregulamentação e é internacionalizante (SALLUM JÚNIOR, 1999).

Dessa forma esta racionalidade encontra na Constituição de 1988, como projeto acabado de todo nacional-desenvolvimentismo, uma barreira a ser quebrada. Nesse sentido, desconstitucionalizar é: “o mesmo que despolitizar o jogo de interesses concretos e a identidade dos principais sujeitos da sociedade, submetendo-os tão somente a regras formais e procedurais consensualmente estabelecidas” (SALLUM JÚNIOR, 1999, p. 96).

Em 1º de julho de 1994 é lançado o Plano Real que, visando cumprir os remédios indicados pelo Consenso de Washington, ancora a moeda nacional ao dólar. O sucesso da moeda foi só parte do processo que visava superar elementos da conjuntura anterior através da reconstrução do Estado de uma perspectiva liberal, cujos alicerces começaram a ser erguidos na década de 80 (SALLUM JÚNIOR, 2004).

Com origem teórica no diagnóstico da inflação inercial (BRESSER, 1995), o Plano Real tem como base evitar os erros dos planos de estabilização econômica da década anterior, a estabilidade fiscal que se baseava fundamentalmente na reforma do Estado e na redução de gastos. Ademais, a premissa básica para o sucesso do plano dependia quase que exclusivamente da confiança da sociedade nas estruturas econômicas e suas expectativas em relação ao futuro.

Em 1980, através de um movimento político e intelectual em países desenvolvidos conhecido como *New Public Management* inicia-se um processo de transformação da

administração pública burocrática na denominada administração pública gerencialista (FERLIE, 2017).

No Brasil, as bases do *New Public Management* e a consequente administração gerencialista foram introduzidas na gestão pública durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, através do Ministério da Administração e Reforma do Estado (PAULA, 2005).

A administração gerencialista surge como resposta à crise¹¹ pelo qual atravessava o Estado brasileiro e objetivava em curto prazo o ajuste fiscal e em médio prazo tornar a administração pública mais eficiente visando melhor atendimento ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nessa linha, Abrúcio (1996) elucida que o modelo gerencial trouxe basicamente duas transformações: uma voltada para os processos intraorganizacionais em que se valoriza mecanismos de planejamento estratégico e flexibilidade; e a outra voltada para a prestação de serviços públicos que procura atender aos anseios do cidadão.

A fim de alcançar seus objetivos, Fernando Henrique Cardoso precisava alterar a constituição, já que em sua concepção, era necessário liberar a estrutura Estatal de ser a única indutora dos investimentos de infraestrutura que ocorria via monopólios protegidos pela constituição (CARDOSO, 2020). Nesse sentido Fernando Henrique Cardoso elucida:

Tínhamos de promover uma reestruturação do Estado, para permitir os avanços sociais e econômicos desejados. Não no sentido de se chegar ao “Estado mínimo” dos neoliberais, mas tampouco para manter o Estado ingurgitado – e havia, tanto à esquerda quanto à direita, quem assim quisesse. Se tivesse prevalecido esta orientação, o melhor da burocracia continuaria sujeito às pressões partidárias e as nomeações se expandiriam sem agregar competência para modernizar o serviço público e, pior ainda, agravando a crise fiscal do Estado. Não se podia avançar sem enfrentar os grandes déficits: os dos estados e municípios, os embutidos os mascarados em compromissos não reconhecidos ou adiados e, acima de tudo, o déficit estrutural crescente da Previdência, prestes a se transformar no grande problema fiscal do país (CARDOSO, 2020, p. 300).

Além disso, o Estado deveria avançar no que dizia respeito a desonerar o Estado ante a políticas sociais e previdenciárias, portanto seria necessária uma ampla reforma que adaptasse a estrutura pública aos novos processos de regulação, através de agências independentes, que seriam dirigidas por funcionários com mandatos que não coincidiriam com o período do mandato presidencial, com vistas a “assegurar aos investidores o rigoroso cumprimento dos

¹¹ O Estado brasileiro atravessou uma crise fiscal, política e administrativa que perdurou de 1979 até 1994, iniciada com a crise do petróleo e a recessão da economia mundial. Com a estabilização da moeda, a criação do plano real em 1994 e com a eleição de Fernando Henrique Cardoso iniciou-se a reforma do estado que se trata de apenas uma das ações previstas pelo Consenso de Washington, criado por economistas das principais instituições financeiras, Banco Mundial e departamento do tesouro americano para economias menos desenvolvidas para que retomassem o crescimento econômico (PAULANI, 2010).

contratos e aos consumidores o bom desempenho dos serviços públicos que passariam a ser executados, parcialmente, por agentes privados.” (CARDOSO, 2020).

Portanto desconfiava-se do Estado no que dizia respeito a gerir negócios, no que era considerado ineficiente, desta forma, no horizonte do governo eleito estava a privatização como meio de atrair investimentos que não dependam de dinheiro público, já que o Estado seria por demais vagaroso em promover as inversões econômicas necessárias, exigindo assim, dividir com a iniciativa privada tal responsabilidade (TOLEDO, 1998).

Nesse sentido, o governo de Fernando Henrique Cardoso buscou com perseverança abater as estruturas remanescentes da Era Vargas como podemos ver em seu discurso de despedida no Senado quando diz que “[...] ainda atravanca o presente e retarda o avanço da sociedade” (CARDOSO, 2020). Baseado em vários parâmetros, o Estado deixaria de lado suas funções empresariais que seriam transferidos a iniciativa privada, as finanças devem ser equilibradas através de uma rigorosa legislação de ajuste fiscal, haveria uma reforma da estrutura do funcionalismo público a fim de não mais sustentar privilégios para determinadas categorias.

Já que a Era Vargas fora parcialmente constitucionalizada em 1988¹², o cerne do programa do novo governo consistia em um conjunto de projetos destinados a reformar parte da Constituição e a alterar leis infraconstitucionais que materializavam institucionalmente o remanescente do varguismo. Portanto, a fim de acabar com a crise fiscal que imperava no país, seria necessário reformar a constituição de 1988 que havia consolidado, de certa forma a Era Vargas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O próprio Fernando Henrique admitia na época que:

O que estou fazendo é reconstruir o Estado. Por causa da crise fiscal, o Estado passou a não servir mais nem às classes dominantes. Passou a ser um corpo doente. Daí minha irritação com essa bobagem de neoliberalismo. Os liberais dizem que tem de diminuir o Estado, fechar, privatizar a saúde, privatizar a segurança, privatizar a cadeia. Não é o meu ponto de vista. E digo mais: na esquerda, os que defendem o Estado que temos hoje, defendem o que? Um Estado que foi sempre atacado pelas mesmas esquerdas como o Estado das classes dominantes, oligárquicas e incompetentes? Então, a tarefa fundamental é de reconstrução do Estado. (CARDOSO, 1998, p. 237).

Assim as funções do Estado, Segundo Bresser-Pereira (1998), seria o poder de punir, de legislar, de tributar, de garantir contratos e propriedade, com finalidade de garantir a coesão interna, além de proteger o país de algum inimigo externo, além de promover e

¹² Pode se afirmar que a Era Vargas encontra-se na Constituição de 1988, pois houve a centralização de políticas públicas, a constituição delegou muitas funções ao Estado dentre elas a manutenção do Estado de bem-estar social. Tal fato é criticado por vários autores ao argumento de que a constituição já nasce em declínio, pois a ideia nova que vigia na época era o neoliberalismo.

estimular o desenvolvimento social e econômico. Portanto, ainda resta ao Estado funções econômicas no sentido de sua coordenação.

Para Bresser-Pereira (1998) a Reforma Gerencial promoveria um Estado eficiente em um grande número de áreas, mormente, nas áreas sociais e científicas, desde que tais instituições utilizem de estratégias gerenciais, desta forma, para este autor, aqui estaria o contraponto daqueles que criticavam a reforma por ser liberal. Na verdade está reinventava a função do Estado, enquanto o pressuposto neoliberal era a da ineficiência e generalizada do Estado, constituindo-se assim uma reação a onda neoconservadora e neoliberal que se aproveitando da crise de desaceleração econômica dos anos 70 faz uma crítica a demasiada burocracia do Estado de tipo de bem-estar social. Portanto, seria necessário a mudança de um estado de estilo burocrático, clientelista e corporativo construído no Brasil durante o século XX, por um pautado por critérios de eficiência e voltados ao cidadão cliente (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Por outro lado, para Marco Aurélio Nogueira (2003), esclarece que na ânsia de viabilizar medidas a desestatizar a economia e combater o imposto inflacionário, o Estado perde capacidade estratégica ao retroceder em termos de planejamento, no momento em que concentra suas energias no ajuste fiscal e nas privatizações, o que atingiu o setor de infraestrutura e perda da competência no que diz respeito a coordenação do Estado.

Segundo Fernando Henrique, a

[...] transição ao “novo modelo de gestão”, incorporando as formas gerenciais, é provavelmente o caminho mais eficaz para a superação definitiva do patrimonialismo, tanto em suas vertentes tradicionais, como na sua versão mais contemporânea, a do corporativismo (confusão entre a coisa pública e os interesses de uma corporação). A criação das novas agências reguladoras, no caso brasileiro, ilustra bem essa tese. (CARDOSO, 1998 *apud* BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 8).

A redução significativa das funções empresariais não eliminou o intervencionismo estatal, e sim o modificou de maneira profunda. É através das agências reguladoras setoriais que o Estado expande suas funções mantendo a capacidade de adaptar a atividade econômica seja pelo financiamento em longo prazo quanto à compra de bens e serviços pelas empresas (SALLUM JÚNIOR, 2004).

Conforme o mesmo Fernando Henrique Cardoso:

O que estamos fazendo é privatizar e, ao mesmo tempo, criar regras de controle. O controle ficará por conta das agências que estão aí. As pessoas que são nomeadas para integrá-las têm seus nomes examinados pelo Senado e têm mandato, embora se preserve uma certa possibilidade de revogação do mandato. (CARDOSO, 1998, p. 72).

No entanto, a Reforma do Estado acabou se restringindo a enxugar o funcionalismo do Estado e ao desmonte de seu aparelho em benefício de setores privados tão somente. A Administração Gerencial não avança, seja pelo pragmatismo da ação estatal, seja pela visão do contribuinte ao status de cidadão-cliente.

Como nos diz Wanderley Guilherme dos Santos:

A operação é homóloga aquela imaginada para a dimensão política: para recuperar sua capacidade efetiva de decisão, o Estado deve se “afastar” dos interesses econômicos – desvinculando-se pela destruição do aparato de privilégios e regulações protetoras -, atribuindo ao mercado a responsabilidade de preservá-los, desenvolvê-los ou mesmo substituí-los por outros. Fundamentalmente o que o estado deve fazer nesta perspectiva é respeitar e fazer respeitar um conjunto de regras próprias do mercado e da economia, abrindo a todos os interesses a possibilidade de participar equitativamente da competição. (SANTOS, 2006).

Apesar das críticas a Reforma administrativa de 1995, foi nesse período que através do gerencialismo é posto em prática ações de privatizações, enxugamento da máquina administrativa, utilização de instrumentos de gestão advindos do setor privado, como o planejamento estratégico utilizando o BSC, é através da reforma administrativa de 1995, que o gerencialismo e seus efeitos ingressam na administração pública brasileira como uma ferramenta de gestão.

5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O *BALANCE SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *New Public Management*, conforme foi acima apresentado, procurou ferramentas de gestão do setor privado para aplicar no setor público de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, sendo uma delas o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta que possibilita às empresas manterem-se competitivas ante as rápidas mudanças do mercado, e visa a formulação de estratégia com o intuito de alinhar a organização com a sua missão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Trata-se de uma resposta à necessidade das organizações em mensurar e padronizar ações para que se encontrem alinhadas com a estratégia traçada (BRYSON, 2010).

Para Bryson (2010) o planejamento estratégico para a organização pública pode ser compreendido como o conjunto de procedimentos, ferramentas e práticas que permitem que as ações e a tomada de decisões sejam realizadas conforme a identidade, estratégia, missão, metas e valor público de uma organização.

Posto isso, um importante elemento do planejamento estratégico é visão da organização, que se refere à capacidade de a empresa enxergar, em determinado período de tempo, o que deseja ser (OLIVEIRA, 2007).

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 157) melhor elucidam a questão:

[...] a visão organizacional – ou visão de negócio- é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Deste modo, pode-se concluir que a visão de uma organização coincide com seus objetivos ao longo do tempo, tornando se importante, pois esclarece os rumos da empresa, evita a tomada de decisões irracionais, auxilia que os membros compreendam melhor as transformações internas, torna-se um guia para os gerentes de nível inferior e possibilita que a organização se prepare para o futuro (THOMPSON *et al.*, 2012).

Prosseguindo, o valor é outro elemento que compõe o planejamento estratégico. O valor de uma organização é compreendido pelas concepções, posturas comportamentais e

atributos em que se espera que sejam refletidas nas ações da organização e em seus funcionários (THOMPSON *et al.*, 2012).

Oliveira (2007) ressalta a importância agregadora dos valores para o planejamento estratégico em uma organização, afirmando, para tanto, que os valores possibilitam maior qualidade na criação e implantação do planejamento estratégico.

Outro elemento fundamental é o diagnóstico do ambiente externo, tal ato permite conhecer “os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 159).

A realização da análise externa procura verificar os pontos fortes e fracos da organização dentro do cenário competitivo com o intuito de aproveitar ou escapar de determinadas situações. Tal análise faz-se necessária, pois a realidade em que se encontram as organizações não é estável, mas dinâmica. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A análise interna torna-se importante para a confecção do planejamento estratégico, visto que compreende a organização como um todo. Geralmente a realidade interna, na qual está inserida a organização, passa despercebida pela alta gerência (THOMPSON *et al.*, 2012).

Por isso, quando da realização da análise da realidade interna da organização a alta gerência deve estar aberta de forma que a sinceridade e honestidade possam integrar todo o percurso (IPINZA, 2008).

O planejamento estratégico é o responsável por estabelecer os objetivos que a organização espera alcançar ao estabelecer as suas estratégias, por isso o objetivo é mensurável, seja de forma qualitativa ou quantitativa por determinado tempo (COSTA, 2007).

Segundo Thompson *et al.* (2012, p. 58) os objetivos da organização são importantes por três razões: “1) centram os esforços e alinham as ações em toda a organização, 2) servem como padrões de medida para rastrear o desempenho e os avanços de uma companhia e 3) motivam e inspiram os empregados a esforçar se mais”.

Portanto, ao se estabelecer os objetivos deve se atentar para que os mesmos sejam factíveis, nem muito ambiciosos e nem muito fácil, permitindo assim a organização atingir toda sua potencialidade (THOMPSON *et al.*, 2012).

Por fim, a avaliação é um importante elemento dentro do planejamento estratégico, pois analisa a estratégia adotada comparando os meios com os fins. A estratégia adotada costuma trazer consigo os elementos necessários para a correta avaliação, como os critérios a

serem adotados, indicadores que guiam a compreensão de cada item do planejamento estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que auxilia nessa compreensão e avaliação. Utiliza os objetivos estratégicos e financeiros que permitem uma visão mais balanceada sob quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva aprendizado e crescimento (THOMPSON *et al.*, 2012).

5.1.1 Planejamento estratégico na administração pública

As administrações públicas em muitos países passaram por reformas nos últimos anos do século XX focadas na eficiência e eficácia, bem como baseadas na orientação para o consumidor, privatização, descentralização, planejamento estratégico e gestão, terceirização e separação da política das administrações (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O crescimento da gestão estratégica pública foi motivado em parte por reformas administrativas ocorridas na década de 1990, em vários países e em todos os níveis de governo (POLLITT; BOUCKAERT, 2004). Uma dessas práticas, que tem sido amplamente adotada por organizações públicas em todos os níveis de governo, é a gestão estratégica (BRYSON; BERRY; YANG, 2010).

Tanto Nutt e Backoff (1992) quanto Bryson (2004) discutiram a importância de implementar planos estratégicos ao fenômeno da gestão pública por possuir características peculiares, como a ambiguidade de seus objetivos, além de muitas partes interessadas e a dificuldade em medir seu desempenho e lidar com o mandato do representante da casa, o que dificulta a implementação de um plano estratégico.

Como dito na seção acima o planejamento estratégico compreende um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam uma organização, requer assim uma coleta de informações em larga escala que tornam eficaz a missão a ser perseguida e as questões a serem abordadas no caminho percorrido como a exploração de alternativas estratégicas e a ênfase nas implicações futuras de decisões presentes (NUTT; BACKOFF, 1992). Portanto, requerendo uma organização realmente pública e não com fins lucrativos, desta forma o planejamento estratégico pode auxiliar o poder público a pensar, agir e aprender (BRYSON, 2004).

O propósito do planejamento estratégico nas organizações públicas é criar um valor público como nos diz Mark Moore (1995). Este autor discute a criação de valor público, enquanto Bryson (2004) vê a criação de responsabilidade individual, de grupo, organizacional

e comunitária. Ou seja, a produção de empresas públicas, programas, projetos, serviços ou infraestruturas (físicas, tecnológicas, sociais, etc.) devem promover o interesse público a um custo razoável.

As teorias da gestão e planejamento estratégicas adotadas a partir do setor privado devem ser adaptadas ao setor público no que diz respeito a sua característica política. O processo político apresenta vantagens e desvantagens para uma boa gestão estratégica no setor público. (WOLF; LOYD, 2013).

Bryson *et al.* (1986) argumenta que os governos precisam de mais experiência e conhecimento de planejamento estratégico já que a maioria dos modelos de estratégia para o setor público não são contingentes, pois eles não especificam os limites e condições do modelo ou como cada um deve ser aplicado em circunstâncias específicas.

Os modelos de planejamento estratégico não costumam ser muito claros sobre como vincular ferramentas e processos, sendo algumas antitéticas; a unidade de análise ou aplicação apropriada não é clara para muitos dos modelos e a literatura não é particularmente útil sobre como se envolver na formulação de esforços colaborativos entre diferentes organizações públicas (BRYSON, 2004).

Claramente, há muito mais trabalho a ser feito nesta área. Modelos amplamente utilizados como Nutt e Backoff (1992), Barry (1997) e Bryson (2004) são abordagens essencialmente genéricas que podem parecer aplicáveis a todas as situações, não obstante a advertência dos autores para adaptar qualquer aplicação a situação específica. Dito de outra forma, esses modelos articulam planejamento estratégico e atividades de implementação de forma associadas.

Desta forma os autores acima e a maioria dos teóricos do planejamento estratégico no setor público reconhecem que uma abordagem contingente ao planejamento é necessária, ou seja, a maneira adequada de organizar e realizar o processo de planejamento a fim de executá-lo será dependente da situação e respostas adequadas deverão ser articuladas a fim de que possam ser aplicadas de forma sensata e prática (NUTT; BACKOFF, 1992).

Com a ferramenta da gerência estratégica o planejamento estratégico pode ser eficaz nas organizações públicas estratégicas das empresas com necessidades ambientais em rápida mudança (NUTT; BACKOFF, 1992, 1995). Algumas outras motivações podem incluir a necessidade de resolver prioridades de alocação de recursos da agência, para desenvolver estratégias de aquisição de recursos, a necessidade de vincular desempenho ao recurso de alocação e também em resposta a legislações estaduais que exigem planos estratégicos vinculados a orçamentos e medidas de desempenho (POISTER; STREIB, 2005).

Outra preocupação dos pesquisadores diz respeito ao nível organizacional adequado para usar maioria a dos modelos de planejamento estratégico. Não se tem conhecimento de pesquisa que compare cuidadosamente o sucesso do planejamento estratégico em diversos níveis de governo, portanto, pouco está disponível sobre quais seriam os melhores níveis de gestão estratégica, ou, mais especificadamente, como os modelos podem precisar ser adaptados nesses vários níveis (BRYSON, 2004).

Muitas inovações de gestão tentaram melhorar a decisão do governo na fabricação e em suas operações, tentando impor uma racionalidade formal em sistemas que não são racionais, pelo menos no significado convencional dessa palavra. O setor público e as organizações sem fins lucrativos incorporam uma inteligência política, e qualquer técnica que possa funcionar bem em tais organizações deve aceitar e ser construída sobre a premissa da existência de uma racionalidade política (OLSEN, 1995)

5.2 O *BALANCED SCORECARD*

Um dos métodos mais conhecidos de realização de estratégia é o proposto por Kaplan e Norton (1997a) denominado *Balanced Scorecard* com o qual, por meio de indicadores financeiros e não financeiros, pretende-se ter uma visão abrangente dos resultados da organização.

O *Balanced Scorecard* tenta superar as abordagens da contabilidade de custos tradicional, em que se fazia referência especial à análise dos custos operacionais, para passar a um modelo de controle mais amplo em que aspectos intangíveis da mensuração do resultado como satisfação do cliente, qualidade, inovação, produtividade ou penetração no mercado são levados em conta (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Além disso, como resultado da sua aplicação, procura fornecer orientações para a ação, deduzindo um conjunto de iniciativas estratégicas para um melhor comportamento futuro, através dos chamados indutores de ação. Desta forma temos:

O *Balanced Scorecard* constitui um processo sistemático de análise da implementação da estratégia e do controle de seu resultado. Traduz a visão e estratégia da empresa em objetivos e indicadores, através de um conjunto equilibrado de perspectivas, e inclui não apenas indicadores de resultados pretendidos, mas linhas de ação que irão potencializar melhorias no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 239).

Na prática, cada organização tende a desenhar seu próprio sistema de indicadores, buscando aqueles que melhor se adaptam à sua situação. No entanto, o modelo de *balanced scorecard*, elaborado por Kaplan e Norton (1997a), faz uma proposta das áreas em que devem se estabelecer os indicadores para ter uma visão global da operação da organização’.

O *balanced scorecard*, doravante BSC, é uma ferramenta ou modelo de gestão estratégica que facilita a implementação da estratégia da empresa de forma eficiente, pois fornece o arcabouço, estrutura e linguagem adequada para comunicar ou traduzir a missão e a estratégia em objetivos e indicadores, organizados em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e treinamento e desenvolvimento (NIVEN, 2005).

Ou seja, permite o desdobramento da visão e da estratégia em todos os níveis da empresa, com o intuito de que as funções e as pessoas da organização estejam alinhadas a esses conceitos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Ao desdobramento da estratégia, em toda a empresa, atribui-se a cada uma das perspectivas acima mencionadas: objetivos estratégicos, indicadores para medir o cumprimento dos objetivos estratégicos, metas mensuráveis e iniciativas ou projetos para começar a atingir os objetivos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

5.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Entre os objetivos estratégicos de natureza financeira, que podem ser considerados, estão a melhoria da rentabilidade econômico-financeira, dos investimentos, do crescimento das receitas, da redução do custo por unidade, e de outros objetivos financeiros alinhados com a estratégia. Os indicadores financeiros mostram os resultados das atividades anteriores. Portanto, é necessário considerar as outras perspectivas no desdobramento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997a).

5.2.2 Perspectiva do cliente

Para alcançar o desempenho financeiro que uma empresa almeja, é fundamental que ela tenha clientes fiéis e satisfeitos. Com esse objetivo em mente, nessa perspectiva, mede-se o relacionamento com os clientes e suas expectativas de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Além disso, nesta perspectiva, são tidos em consideração os principais elementos geradores de valor para os clientes, de forma a focar nos processos que mais lhes interessam e que mais os satisfazem (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Sem estudar as peculiaridades do mercado para o qual a empresa está focada, não haverá crescimento financeiro, pois em grande parte o sucesso financeiro vem do aumento das vendas, situação que é efeito de clientes que repetem suas compras porque preferem os produtos que a empresa desenvolve levando em consideração as preferências deles (KAPLAN; NORTON, 1997a).

5.2.3 Perspectiva do processo

A perspectiva do processo analisa a adequação dos processos internos da organização de forma a obter a satisfação dos clientes e alcançar elevados níveis de desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Visando atingir este objetivo, é proposta uma análise dos processos internos de uma perspectiva de negócio e uma identificação dos processos-chave ao longo da cadeia de valor (KAPLAN; NORTON, 1997a).

O processo pode ser dividido em quatro tipos:

- a) Processos operacionais da organização, que agregam valor ou geram custos, identificados e classificados por meio de ações de gestão de processos (qualidade, reengenharia, etc.). Os indicadores são aqueles relacionados a custos, qualidade, prazos, produtividade, flexibilidade dos processos, etc.;
- b) Processos de gestão de clientes, dedicados ao acompanhamento da gestão realizada com eles. Os indicadores possíveis são: seleção de clientes, aquisição de clientes, retenção e crescimento de clientes, etc.;
- c) Processos de inovação, visando a criação de novos produtos e serviços. Exemplos de indicadores possíveis: porcentagem de novos produtos, número de patentes/ano, introdução de novos produtos em relação à concorrência, porcentagem de faturamento de novos produtos e serviços, etc.;
- d) Processos relacionados ao meio ambiente e à comunidade, baseados no cumprimento de disposições existentes, por exemplo, saúde e segurança ocupacional ou meio ambiente, ou conjunto de regras de responsabilidade social corporativa, por exemplo. São utilizados indicadores típicos o alcance dos objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004).

5.2.4 Perspectiva de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem

A perspectiva de aprendizagem e melhoria é a menos desenvolvida devido ao progresso limitado das empresas neste ponto. Em todo caso, a contribuição do modelo, pelo menos, estrutura essa perspectiva classificando os ativos relacionados à aprendizagem e melhoria em:

- a) Capacidade e competência das pessoas, relacionadas com as áreas clássicas da gestão de RH e fundamentalmente dedicadas ao desenvolvimento de pessoas e aprendizagem organizacional. Inclui indicadores como produtividade, necessidade de treinamento ou qualificação, entre outros;
- b) Sistemas de informação ou sistemas que fornecem informações úteis para o trabalho. Indicadores: bancos de dados estratégicos, software proprietário ou patentes e direitos autorais;
- c) Cultura-clima-motivação para aprendizagem e ação. Indicadores: satisfação e iniciativa das pessoas e equipes, capacidade de trabalhar em equipe ou alinhamento com a visão da empresa, entre outros.

Como se vê nas quatro perspectivas acima apresentadas o BSC pode ser desenvolvido em uma empresa com base no modelo Kaplan e Norton (1997b). Contudo, para isso, a empresa tem de partir de sua missão e visão e considerar os valores corporativos e os diferentes processos nela desenvolvidos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Desta forma realiza-se o diagnóstico estratégico e define-se a estratégia a ser seguida pela empresa a fim de preparar o BSC. Tal ferramenta, então, permite desdobrar os objetivos do plano estratégico em toda a organização, controlá-los por meio de indicadores e estabelecer planos de ação para sua concretização (KAPLAN; NORTON, 1997a).

5.3 CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Como dito anteriormente, o BSC propõe o estabelecimento de objetivos e indicadores para quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. O BSC mostra-se um instrumento flexível, tanto no que diz respeito às perspectivas específicas que são incorporadas para representar uma realidade organizacional específica, como em relação ao número (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Por outras palavras, o BSC pode ter aplicações em todos os tipos de organizações de gestão ambiental, segurança e higiene e responsabilidade social.

O modelo não busca apenas analisar os processos existentes, mas também identificar novos processos que possam contribuir da melhor forma os objetivos de satisfação do cliente e (empresas, entidades desportivas, administração pública - autarquias, universidades, bombeiros -, organizações sem fins lucrativos, etc.), se devidamente observada as peculiaridades de cada uma (KAPLAN; NORTON, 1997a).

5.3.1 Identificação de objetivos

Os objetivos estratégicos coletam explicitamente o que a estratégia pretende alcançar dentro de um determinado horizonte para alcançar a visão.

Assim, os objetivos devem ser agrupados para cada uma das linhas estratégicas e para as perspectivas consideradas tendo uma pessoa responsável por garantir que sejam alcançados (KAPLAN; NORTON, 1997b).

5.3.2 Construção do mapa estratégico

Um mapa estratégico é uma representação gráfica, altamente visual, que descreve logicamente a estratégia de uma organização e como ela seria executada por meio de uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos.

As relações de causa-efeito podem ser estabelecidas entre os diversos objetivos de uma empresa. Isso permite prever como algumas medidas se comportarão no futuro com base na análise de outras no momento atual e tomar uma decisão que permita alterar o curso dos eventos (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Por exemplo, para atingir os objetivos de envolvimento do pessoal e capacidade de inovação é necessário atuar em variáveis como formação, incentivos e motivação, investir em novas tecnologias, sistemas de informação e novos produtos. Portanto, a partir das relações de causa-efeito é traçado um mapa estratégico que nos permite ver em conjunto a evolução dos indicadores e tomar ações para modificá-los (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Um mapa estratégico ajuda a avaliar a importância de cada objetivo estratégico, bem como a compreender a coerência e integração entre eles. Possui a qualidade de apresentar os objetivos agrupados nas perspectivas fundamentais da gestão. Desta forma, torna a estratégia mais compreensível e comunicável e nos lembra da importância de ter objetivos estratégicos em todas as dimensões-chave (NIVEN, 2005).

A realização de objetivos estratégicos nas perspectivas inferiores nos permitirá alcançar objetivos estratégicos de ordem superior, em outras palavras, são perspectivas hierárquicas e inter-relacionadas. Por exemplo, uma melhoria no treinamento de pessoas provoca uma melhoria substancial nos processos internos da empresa, o que com o tempo acaba beneficiando os clientes, fato percebido pela satisfação que apresentam. Logo, se os clientes estiverem satisfeitos, notará uma melhora nos resultados da empresa (OLVE *et al.*, 2001).

5.3.3 Identificação de indicadores estratégicos e objetivos

Uma vez definidos os objetivos estratégicos, identificados os fatores-chave que permitem a concretização dos objetivos estabelecidos e as suas relações de causa-efeito é necessário medir esses fatores-chave para cada uma das quatro perspectivas de forma a determinar o grau de concretização dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Um indicador estabelece a razão ou variável de medição do objetivo, e permite visualizar a evolução de um parâmetro ao longo do tempo. Os indicadores estratégicos do BSC medem a evolução dos parâmetros associados aos objetivos estratégicos.

As metas indicam os valores que os indicadores devem atingir em um determinado período de tempo, que serão atendidos pelo responsável pelo cumprimento de cada objetivo (KAPLAN; NORTON, 2004).

5.3.4 Identificação de iniciativas estratégicas

O alcance dos objetivos, indicadores e metas requer planos de ação e projetos de melhoria, ou seja, iniciativas estratégicas. É essencial que o desdobramento da estratégia chegue aos níveis mais baixos da organização, logo a política de recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia geral da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

A implantação de indicadores e metas deve ser feita para indivíduos e/ou grupos. Cada pessoa da organização deve saber qual a sua contribuição para os resultados globais, para os quais pode ser necessário pequeno BSC que inclua os indicadores sob sua responsabilidade e os objetivos a serem alcançados (KAPLAN; NORTON, 2004).

O sistema de implantação de objetivos / indicadores deve ser complementado com um programa de avaliação de resultados, onde cada pessoa da empresa é avaliada pelo seu superior com base no cumprimento e na atitude mantida.

5.3.5 Acompanhamento e melhoria do plano estratégico

O BSC permite o desdobramento da estratégia, mas deve ser complementado com um esquema de monitoramento e revisão da estratégia, o que ajudará a atingir os objetivos estratégicos. O processo de formulação da estratégia é um processo cíclico. As mudanças no ambiente e na própria empresa devem ser monitoradas e buscar as melhores iniciativas para se adaptar a elas (MERCER, 1999).

Da mesma forma, é necessário assegurar que as iniciativas propostas sejam adequadas para alcançar os objetivos e que tenham sido devidamente implementadas (MERCER, 1999).

O acompanhamento dos resultados dos indicadores do planejamento estratégico é um elemento fundamental para o monitoramento e aprimoramento do plano estratégico (MERCER, 1999).

Embora a implementação do BSC exija o envolvimento total da alta administração da organização, todos os níveis de gestão acabam participando do processo de implementação.

Através da utilização do BSC é facilitado o diálogo com as diferentes pessoas do quadro funcional, de forma que esta sirva para analisar o grau de cumprimento dos objetivos, análise de ações corretivas e avaliação de desempenho, que determina os incentivos a conceder.

5.4 *BALANCE SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O *Balance Scorecard* foi originalmente desenvolvido para uso no setor privado (KAPLAN; NORTON, 2004), mas foi adaptado por Niven (2005) para uso por organizações públicas e sem fins lucrativos. Como já dito acima, a abordagem do BSC especifica categorias (cliente, financeiro, processo interno e aprendizado e crescimento, embora haja espaço para ajustá-los com base em circunstâncias específicas) e concentra a atenção do usuário nas questões relacionadas a cada categoria e no alinhamento da forma como os desafios são enfrentados dentro e entre categorias. Os resultados finais são incorporados em um "mapa estratégico" e representam a estratégias da organização.

Equilibrar as necessidades dos cidadãos se tornou imperativo, portanto a maior produtividade, melhoria de desempenho e a execução de estratégias foram se transformando em tópicos centrais que advindos do setor privado mostraram se fundamentais para a sobrevivência das agências e setores públicos.

O importante é a aplicação eficiente dos recursos a fim de um propósito maior, qual seja o bem público. E é na aferição, através do *Balance Scorecard*, que o poder público será capaz de tornar eficazes às políticas propostas que farão a diferença na vida dos contribuintes.

Entretanto, o *Balanced Scorecard* quando utilizado no setor público não trará melhorias de desempenho do dia para a noite, apenas a permanência de sua aplicação ao longo do tempo dentro da instituição trará todos os benefícios propostos. Por isso é que as perspectivas desta ferramenta são tão vitais como: monitorar o desempenho e aprender com o resultado para o cliente; processo interno; aprendizado; crescimento do funcionário, além claro da perspectiva financeira que irá fornecer as informações de curto e médio prazo exigidas para a realização do objetivo proposto.

Embora seja dada importância a implementação do BSC no setor privado, têm-se a consciência de que esta não poderá ser feita a mesma maneira do setor público. Outras preocupações também surgem como as dificuldades de mensuração no setor público, assim como a existência e a relevância de muitos interesses externos e diversos as organizações do setor público (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Portanto, podemos dizer que a principal diferença entre o BSC do mundo privado e o BSC do setor público é que os primeiros são desenhados para resultarem na missão da instituição, já a do setor público é construída pelos consumidores finais e não por partes interessadas nas finanças, desta forma a organização pública deverá determinar a quem pretende servir e como seus requisitos podem ser mais bem atendidos.

Finalmente, autores mencionam que as entidades do setor público precisam analisar a relevância e os rótulos das quatro perspectivas tradicionais do BSC, que devem ser redefinidas e adaptadas para se adequar a natureza das entidades públicas (KAPLAN; NORTON, 2004). Em qualquer caso, a aplicação do BSC no setor público apresenta pontos fortes e fracos, possibilidades e ameaças. Embora possa-se dizer que quando bem utilizado este promova o diálogo, torne as discussões sobre visões e metas necessárias e estimule a discussão e a comparação estratégica (NIVEN, 2005).

Dessa forma, como indica JOHSEN (1996 *apud* NIVEN, 2005), o BSC pode atuar na gestão pública apontando três principais vantagens gerenciais para sua aplicação no setor público: 1) É uma ferramenta versátil para desenvolver, discutir e selecionar ao máximo indicadores de tomada de decisão e desempenho relevantes em organizações complexas, como as políticas; 2) O BSC fornece uma abordagem prática para julgar a premissa básica da informação econômica de que o benefício da informação deve exceder seu custo; 3) Educa as

partes interessadas como gerentes e funcionários no controle de gestão em organizações complexas.

O principal fator de apoio ao desenvolvimento do BSC é que este promove uma adoção holística e uma abordagem abrangente de planejamento estratégico que obtêm uma medição de desempenho e avaliação. Além do desenvolvimento de um mapa estratégico este promove um foco equilibrado entre a perspectiva interna e externa assim como dos processos financeiros e não financeiros (NIVEN, 2005).

No Brasil, podemos dizer que o foco nos resultados, nas metas e no maior controle de qualidade no que diz respeito a prestação dos serviços públicos oferecidos ao cidadão, encontra-se inserida na Emenda Constitucional nº 19/98, assim como o maior controle orçamentário e de transparência está na Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

A partir daí o BSC foi amplamente uma ferramenta utilizada por vários órgãos da Administração Pública Federal, como o Tribunal de Contas da União, o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Departamento de Segurança da Informação e Comunicações, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Alguns órgãos Estaduais podemos citar Ministério Público do Estado Goiás, Governo do Estado de Minas Gerais e o Governo do Rio de Janeiro, e na esfera municipal a Prefeitura de Curitiba. O Judiciário, através do CNJ elaborou propostas em conjunto com demais órgãos do judiciário brasileiro a fim de propor ferramentas de gestão de desempenho (FELIX, 2013).

Desta forma, podemos adaptar as perspectivas do BSC a fim de atender o setor público no Brasil, portanto a perspectiva do cidadão envolve os preceitos e os resultados dos serviços prestados ao cidadão, já no que diz respeito a Administração pública a aplicação envolve a tomada de decisões, assim como a modernização e eficiência da gestão pública; dentro dos processos de relações governamentais estão as articulações e parcerias entre o órgão público e outros em busca de soluções adequadas a fim de solucionar problemas; já a perspectiva orçamentária envolve os cursos desde que de acordo com as Leis Orçamentárias Federais, Estaduais e Municipais (FELIX, 2013).

Este modelo propõe equilibrar tais perspectivas, quais sejam, a orçamentária, o aprendizado e crescimento, as relações governamentais, os processos internos, a gestão pública e o cidadão (FELIX, 2013). Desta forma, este BSC aplicado a gestão pública deve seguir os seguintes passos:

Primeiro: traduzir a estratégia em objetivos estratégicos. Segundo: estabelecer metas para cada perspectiva. Terceiro: articular e manter relações governamentais intra e entre os órgãos das diversas esferas de governo, empresas privadas e organismos internacionais, em busca de parceria e inovação tecnológica. Quarto: destacar os processos mais críticos para obtenção de desempenho superior no atendimento ao cidadão/sociedade e gestão pública. Quinto: investir na reciclagem de servidores e colaboradores, na infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação que produza inovações e melhorias significativas para os processos internos, para a gestão pública e para o cidadão/sociedade. Finalmente, as metas orçamentárias devem ser claramente estabelecidas para que sustentem a execução dos demais objetivos estratégicos que constituem as demais perspectivas. (FELIX *et al.*, 2011 p. 51-74)

Na iniciativa privada, o panorama financeiro tende ao lucro e a competitividade, já no setor público, os recursos são designados a fim de dar suporte ao cidadão, ou seja, ao grupo. No interesse dos clientes, termo usado na gestão privada, objetivos e metas visam atender as perspectivas do mercado, algumas vezes de forma individualizada, seja na obtenção quanto na manutenção dos clientes. Esse fato não se coaduna às atividades desempenhadas pelo setor público, já que neste os “clientes” são a coletividade, o cidadão, a sociedade e sua satisfação.

Portanto, a implementação do BSC, *ipsis litteris* da forma que fora desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997) na gestão pública requer algumas adaptações. Outro fator que dificulta também, é o fato já supracitado de que as organizações públicas funcionam de forma participativa com vários órgãos, sejam eles comitês, câmaras e conselhos que podem até não fazer parte dos processos internos do setor público, mas causam impactos sobre estes.

6 A FUNDAÇÃO HEMOMINAS

O presente capítulo procura apresentar, brevemente, a Fundação Hemominas propiciando um entendimento mais aprofundado do planejamento estratégico utilizando o BSC, haja vista que trabalha com ele há mais de 15 (quinze) anos. Procurou-se abordar um pouco de sua história, legislação, unidades que a compõe e o planejamento estratégico, conforme se vê abaixo.

6.1 HISTÓRIA

O processo de surgimento da Fundação Hemominas está intimamente ligado ao cumprimento das diretrizes traçadas pelo programa Pró-Sangue. Assim sendo, as atividades hemoterápicas no Estado de Minas Gerais tem início logo nos primeiros anos da década de 80 através de um convênio firmado entre o Ministério da Saúde e o Estado para a implantação de um hemocentro na capital mineira, sendo o referido convênio gerido pela Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) (RABELLO, 2006) ¹³.

Foi então criado o Centro Regional de Hemoterapia (CRH)¹⁴, entretanto, devido à crescente demanda este logo necessitou de uma estrutura física maior, instalada em um terreno cedido pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que em troca dessa cessão recebia sangue para o Hospital das Clínicas¹⁵ (RABELLO, 2006).

Em 1985 o CRH passou a se chamar Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais, permanecendo, ainda, como parte integrante da Fundação Hospital do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) (RABELLO, 2006).

Ante o surgimento do Plano Nacional do Sangue e Hemoderivados (PLANASHE) e a necessidade de expansão e interiorização das atividades hemoterápicas (CIOFFI, 2005), somada a necessidade de desvincular os recursos da FHEMIG dos destinados ao Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais, tornou-se necessário a criação de uma fundação (RABELLO, 2006).

Portanto, em 1989, o órgão responsável pela hemoterapia em Minas Gerais torna-se a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais- Hemominas, possuindo

¹³ Rabello (2006) elucida, ainda, que os equipamentos necessários para a implantação das unidades de hemoterapia no Brasil, inclusive em Minas Gerais, foram adquiridos através de um convênio firmado entre o Brasil e a Alemanha Oriental em que se trocava o café produzido no país pelos equipamentos alemães.

¹⁴ O primeiro diretor do CRH foi o Dr. Laércio de Melo que anteriormente geria uma unidade hemoterápica particular, ele desde o início instituiu que a doação deveria ser altruísta (RABELLO, 2006)

¹⁵ Hospital universitário da UFMG.

personalidade jurídica de direito público e vinculando-se a Secretaria de Estado de Saúde (CIOFFI, 2005; RABELLO, 2006).

Nesse sentido, o Hemominas propunha a interiorização de suas atividades, sendo o financiamento realizado nas três esferas do governo; ao Ministério da Saúde, cabia a liberação de verbas através de projetos apresentados; ao Hemominas a aquisição de equipamentos técnicos para a realização dos procedimentos, treinamento, compra de insumos e supervisão técnica; e aos municípios a manutenção predial e o fornecimento de servidores para a atividade de hemoterapia. Importante destacar que durante o processo de interiorização das atividades do Hemominas este contou com o apoio das universidades e prefeituras face ao medo da AIDS¹⁶ (CIOFFI, 2005).

Contudo, o Estado de Minas Gerais sempre se mostrou o principal agente financiador da política do sangue desde seu início, em 1996, dada a ambiguidade da legislação, somado ao fato da Hemominas ter conseguido arcar com o pagamento de seus funcionários que gerou distanciamento do gestor estadual da política do sangue, o Estado passou a compreender que as políticas de saúde deveriam ser de responsabilidade dos municípios (CIOFFI, 2005).

Por outro lado, houve um questionamento sobre a necessidade de manutenção do financiamento municipal em relação a manutenção da assistência hemoterápica, pois na visão destes esta era de responsabilidade do Estado (CIOFFI, 2005).

Ante a situação de impasse no qual nenhum gestor compreendia ser de sua competência o financiamento da política do sangue, os integrantes da Hemominas esforçaram-se para que o financiamento da política do sangue se tornasse novamente responsabilidade do Estado. Assim, em 01 de outubro de 1999, o estado tornou-se novamente responsável pelo processamento e procedimentos prestados pelas unidades da Fundação Hemominas (CIOFFI, 2005).

Em 2001, corroborando com a diretriz então tomada pela Hemominas de responsabilidade estatal na política do sangue, é promulgada a Lei do Sangue que, então, passa a determinar que a gestão do sangue se torna responsabilidade dos estados.

Atualmente a Hemominas é parte integrante do Sistema Único de Saúde (SUS) sendo responsável pela formulação da Política Estadual do Sangue e pela implantação da mesma (MINAS GERAIS, 2011), haja vista que a Fundação é responsável por 85% (oitenta e cinco por cento) da coleta de sangue (BRASIL, 2018) sendo, portanto, o maior fornecedor de produtos hemoterápicos e hemoderivados do Estado (MINAS GERAIS, 2016).

¹⁶ AIDS – *Acquired Immunodeficiency Syndrome*- Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

Ao Hemominas, segundo o art. 2º, do Decreto nº 45.822/2011, compete:

- I - assegurar unidade de comando e direção às políticas estaduais relativas à hematologia e hemoterapia;
- II - garantir à população a oferta, com qualidade, de outros tecidos biológicos e células;
- III - desenvolver atividades nas áreas de prestação de serviços, assistência médica, ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, produção, controle de qualidade e educação sanitária;
- IV - integrar as funções, serviços e atividades concernentes à hematologia e hemoterapia do Estado;
- V - planejar, coordenar e executar a produção de hemocomponentes e a captação, preparação, preservação e distribuição de tecidos biológicos;
- VI - planejar, coordenar e executar os trabalhos de controle de qualidade relativos à hematologia e hemoterapia;
- VII - elaborar e executar programas referentes ao ensino e à educação sanitária;
- VIII - realizar pesquisas e implantar novas técnicas e adotar inovações científicas relacionadas com a coleta de sangue e de outros tecidos biológicos;
- IX - prestar serviços de assessoria em hematologia e hemoterapia aos órgãos e entidades da saúde pública, às entidades privadas e à comunidade em geral; e
- X - coordenar a distribuição dos hemocomponentes, hemoderivados e outros tecidos biológicos à rede pública (MINAS GERAIS, 2011)

No Plano Diretor Estadual de Hematologia e Hemoterapia de 2016-2019 a instituição declara que:

A Hemominas tem como missão ‘Atuar na área de hematologia, hemoterapia, células e tecidos com excelência e responsabilidade socioambiental, produzindo conhecimento e inovação’. E sua visão de futuro é ‘Consolidar-se como organização de excelência mundial em serviços de saúde’. (MINAS GERAIS, 2016).

Pode-se, portanto, concluir que ao longo da história, a fundação Hemominas, através do suporte fornecido pelo governo estadual, é responsável pelo planejamento, processamento e oferta de sangue, motivo pelo qual compreender a atuação do Hemominas é compreender a política do sangue no estado de Minas Gerais.

6.2 LEGISLAÇÃO

A Fundação Hemominas, por se tratar de uma instituição vinculada a administração pública, deve ter suas ações e existência coesas ao que determina o ordenamento jurídico vigente, haja vista o princípio da legalidade¹⁷ contido no *caput* do art. 37, CF/ 88¹⁸. Portanto,

¹⁷ O princípio da legalidade determina que toda atividade administrativa é vinculada ao que determina a lei. Assim, o gestor público não pode afastar-se da lei durante o exercício de função, sob pena de sanção. (MEIRELLES, 2016).

¹⁸“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte” (BRASIL, 1988).

compreender as principais legislações que influenciam a Hemomoinias, mesmo que não de forma exauriente, ajuda a compreender a atuação da Fundação.

Assim sendo, iniciaremos com o estudo das legislações que influenciam diretamente na estruturação administrativa da Hemominas. Sendo assim, a primeira legislação de suma importância para a existência do Hemominas é a Lei Estadual nº10.057, de 26 de dezembro de 1989, que transforma o Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais na Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais- Hemominas (MINAS GERAIS, 1989).

Ao se instituir a Fundação Hemominas e desvinculá-la da FHEMIG, permitiu-se que a Hemominas possuísse personalidade jurídica própria, isso lhe garantiu maior autonomia financeira e decisória mesmo ainda vinculada à Secretaria de Saúde do Estado.

Prosseguindo no conhecimento da legislação estruturante da Hemominas, no ano de 1990, foi publicado o Decreto Estadual nº31.023, que se refere ao estatuto do Hemominas. O estatuto é o documento em que se estabelece a organização, a competência de cada diretoria, esclarecendo a origem da receita, bem como garante a autonomia na administração financeira dos recursos a ela destinada e tomada de decisões administrativas (MINAS GERAIS, 1990).

No transcorrer do tempo houve mudanças legislativas em relação ao Estatuto da Fundação, visando acompanhar seus movimentos internos, bem como das legislações, sendo que atualmente o estatuto vigente encontra-se no Decreto Estadual nº 45.822/11 (MINAS GERAIS, 2011).

Posto isto, passamos agora a analisar as legislações que influenciam o exercício das atividades da Hemominas, desta forma, a primeira legislação à qual encontra-se diretamente ligada é a Lei nº 10.205/01, conhecida como lei do sangue, que institui as principais regras sobre a realização das atividades através da rede hemoterápica, coleta, processamento, estocagem, distribuição do sangue, bem como estabelece a implantação da política do sangue no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), através do Sistema Nacional de Sangue, Componentes e Derivados (SINASAN) (BRASIL, 2001).

Em agosto de 2001, a Agência Nacional da Vigilância Sanitária- ANVISA, face a divergência de entendimentos de como se compõe a rede hemoterápica, dificultando assim a aplicação da referida lei, publicou a RDC 151 que regulamentou e definiu os níveis de complexidade dos serviços hemotrápicos. Logo, a Hemominas, para o exercício de suas atividades, deve observar o que dita a RDC 151 para o desenho de sua hemorrede (BRASIL, 2001).

A “Lei do sangue” também necessitou ser complementada por um decreto regulamentando o SINASAN de forma que os gestores conseguissem de forma harmônica realizar as atividades hemoterápicas. Assim, em 30 de Outubro de 2001, foi publicado o Decreto nº 3.990/01, estruturando o SINASAN¹⁹ para implementar a Política do Sangue e traçando as principais diretrizes de tal política (BRASIL, 2001).

O referido decreto também é responsável por atribuir a competência dos estados pela coordenação e implementação da política do sangue que deverá ser desenvolvida em conjunto com os municípios (BRASIL, 2001).

Pode-se, portanto, afirmar que as legislações estaduais são fundamentais para a existência e estruturação da Fundação, enquanto a legislação federal, nela incluída portarias do Ministério da Saúde, RDCs, traçam a atuação do Hemominas.

Posto isto, acima se apresentou as principais legislações que geram efeitos às atividades e existência do hemominas, sem, contudo, esgotar o assunto, haja vista que este não é objetivo do presente trabalho.

6.3 A HEMORREDE DA HEMOMINAS

A Fundação Hemominas é a entidade pública responsável por garantir a oferta de sangue, hemoderivados, células e tecidos obedecendo aos padrões de excelência e qualidade no Estado de Minas Gerais.

Segundo matéria publicada no corrente ano a Hemominas é responsável por 95% (noventa e cinco por cento) da cobertura hemoterapia do estado de Minas Gerais, sendo que através de sua rede hemoterápica o Hemominas realiza diversas atividades dentre elas: coleta, análises laboratoriais, processamento, estocagem, distribuição de hemocomponentes, bem como o acompanhamento de pacientes portadores de coagulopatias.

Observa-se, portanto, que em Minas Gerais tem-se um caso de publicização da hemorrede, através do Hemominas, por isso compreender a estruturação dessa hemorrede é compreender a política de sangue.

A construção da hemorrede da Hemoninas se inicia com a interiorização das unidades face a recomendação prevista no PLANASH somada ao entendimento do Estado de que as novas unidades deveriam estar ligadas ao governo (CIOFFI, 2005).

¹⁹ A gestão e coordenação do SINASAN cabe ao Ministério da Saúde, entretanto até 2004 o intermédio era feito pela ANVISA, após essa data o intermédio passou a se dar pela Secretaria de Atenção a Saúde. (BRASIL, 2004)

Ante a necessidade de interiorização das unidades do Hemominas foram criados critérios para a implantação dessas unidades. Entretanto, a Hemominas ante as dificuldades em estabelecer parcerias com governantes locais iniciaram a implantação de unidades em localidades que não atendiam aos critérios de elegibilidade pré estabelecidos, mas, sim, em locais que demonstrassem interesse e auxiliassem na implantação dessas unidades. (ROCHA; VILARIANO, 2019).

Ao longo do tempo, as unidades do Hemominas foram sendo implantadas, por todo o Estado, conforme cronologia abaixo:

Quadro 1 - Cronologia da implantação das unidades regionais da Fundação Hemominas

(continua)

Ano de Funcionamento da Unidade	Unidade Regional
1982	Hemocentro Regional de Minas Gerais
1987	Hemocentro Juiz de Fora Hemocentro Governador Valadares Hemocentro Montes Claros
1990	Hemocentro Uberaba
1991	Hemonúcleo Ituiutaba
199/2	Hemonúcleo Manhuaçu Hemonúcleo de São João Del-Rey
1993	Hemocentro Uberlândia Hemonúcleo de Sete Lagoas
1994	Hemocentro Pouso Alegre
1995	Hemonúcleo de Passos Unidade de Coleta e Transfusão de Além Paraíba Hemonúcleo de Divinópolis
1996	Unidade de Coleta e Transfusão de Frutal
1997	Hemonúcleo Patos de Minas
1998	Unidade de Coleta e Transfusão de Betim
2000	Hemonúcleo de Ponte Nova
2002	Unidade de Coleta e Transfusão Hospital Júlia Kubitschek
2003	Hemonúcleo de Diamantina
2009	Unidade de Coleta e Transfusão de Poços de Caldas PACE Lavras
2011	PACE Muriaé

Quadro 1 - Cronologia da implantação das unidades regionais da Fundação Hemominas

(conclusão)

Ano de Funcionamento da Unidade	Unidade Regional
2013	Unidade de Coleta e Transfusão Estação BH PACE Bom Despacho
2015	PACE Leopoldina
2016	PACE Araguari
2019	PACE Barbacena
2021	PACE Lafaiete

Fonte: Autora (2021) ²⁰

Atualmente a organização das unidades acima que compõem a hemorrede da Fundação Hemominas²¹ é integrada, hierarquizada e descentralizada distinguindo suas atividades da seguinte forma:

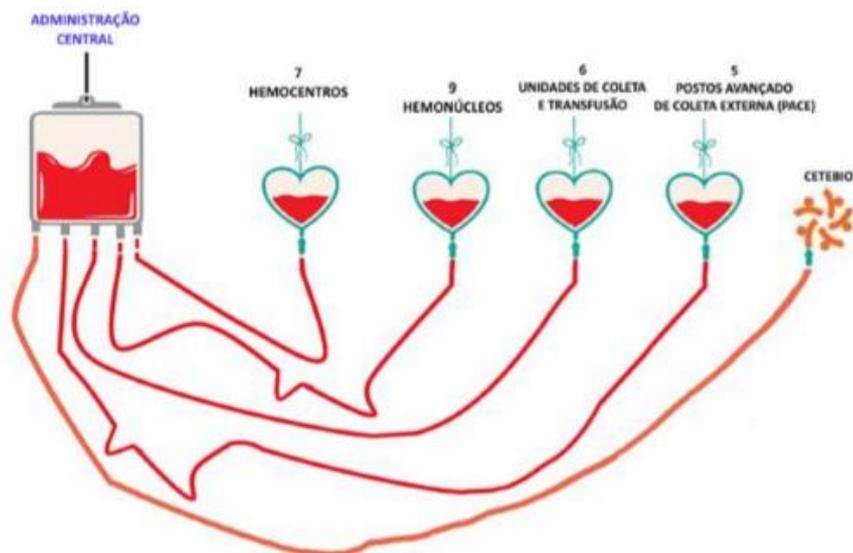
- a) Hemocentro – Possui como atribuição o desenvolvimento da política do sangue em nível macrorregional (CIOFFI, 2005). Realiza a coleta, produção, preservação, distribuição dos hemocomponentes, realiza testes imunohematológicos, irradiações de bolsas, transfusões, prestam auxílio aos portadores de patologias benignas do sangue, entre outros;
- b) Hemonúcleo - Possui como atribuição o desenvolvimento da política do sangue em nível microrregional (CIOFFI, 2005). Realiza coleta, fracionamento, estoque e distribuição de hemocomponentes, bem como prestam atendimento ambulatorial;
- c) Unidade de Coleta ou Transfusão - É a unidade responsável pela captação de doadores, coleta de sangue, fracionamento, estocagem e distribuição de hemocomponentes para transfusões (CIOFFI, 2005). Realizam coletas todos os dias da semana;
- d) Posto Avançado de Coleta Externa (PACE) - Realiza a coleta de sangue de duas a quatro vezes por mês em horários e datas pré-determinadas;

²⁰ PACE- Posto Avançado de Coleta Externa- Refere se a unidade que realiza coleta de sangue de três a quatro vezes na semana.

- e) Agência Transfusional (AT): é responsável por armazenar e distribuir hemocomponentes dentro do hospital conveniado, além de realizar os testes pré-transfusionais (MINAS GERAIS, 2016);
- f) Assistência Hemoterápica - recebe a bolsa pronta para ser transfundida os testes pré-transfusionais são realizados em outra localidade (MINAS GERAIS, 2016).

A rede do Hemominas compõe - se das seguintes unidades ligadas diretamente a ela: 7 Hemocentros, 9 Hemonúcleos, 6 unidades de coleta e transfusão, 5 postos avançados de coleta (PACE), CETEBIO (unidade responsável pela gestão de tecidos)²², conforme se vê na figura abaixo:

Figura 1 – Unidades hemoterápicas ligadas diretamente ao Hemominas



Fonte: Plano Diretor Estadual de Hematologia e Hemoterapia 2016-2019.

Importante esclarecer que a Fundação Hemominas não possui um Hemocentro Coordenador²³ nos moldes previstos da RDC nº 151/01²⁴, mas, sim, uma administração central que guia todas as unidades.

²² O Centro de Tecidos Biológicos (Cetebio) é uma unidade da Fundação Hemominas. É a primeira iniciativa no Brasil a integrar diversos bancos de células e tecidos em uma única estrutura física e organizacional, otimizando seus processos, custos e logística (MINAS GERAIS, 2017, p. 69)

²³ Os exames sorológicos dos doadores que normalmente são centralizados no Hemocentro Coordenador, desde 2005 são realizados no Hemocentro de Belo Horizonte (RABELLO, 2006)

²⁴ A RDC/151 assim define o Hemocentro Coordenador: “HEMOCENTRO COORDENADOR (HC): entidade de âmbito central, de natureza pública, localizada preferencialmente na capital, referência do Estado na área de Hemoterapia e/ou Hematologia com a finalidade de prestar assistência e apoio hemoterápico e/ou hematológico à rede de serviços de saúde. Deverá prestar serviços de assistência às áreas a que se propõe, de ensino e pesquisa, formação de RH, controle de qualidade, suporte técnico, integração das instituições públicas e filantrópicas, e apoio técnico à Secretaria de Saúde na formulação da Política de Sangue e Hemoderivados no Estado, de acordo com o Sistema Nacional de Sangue e Hemoderivados SINASAN e o Plano Nacional de Sangue e Hemoderivados - PLANASHE e em articulação com as Vigilâncias Sanitária e Epidemiológica;” (ANVISA, 2001)

Posto isto, observa-se que as unidades ligadas diretamente ao Hemominas encontram-se distribuídas no Estado da seguinte forma:

- a) Administração Central;
- b) 7 Hemocentros (Belo Horizonte, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Pouso Alegre, Uberaba e Uberlândia);
- c) 9 Hemonúcleos (São João Del Rei, Sete Lagoas, Ponte Nova, Patos de Minas, Passos, Manhuaçu, Ituiutaba, Divinópolis, Diamantina);
- d) 4 Unidades de Coleta (Poços de Caldas, Betim, Estação BH, Hospital Júlia Kubitschek);
- e) 1 Agência Transfusional (Frutal);
- f) 1 Unidade de Coleta e Transusão (Além Paraíba);
- g) 6 Postos Avançados de Coleta Externa – PACE (Araguari, Bom Despacho, Lavras, Leopoldina, Muriaé e Barbacena);
- h) 1 Centro de Tecidos Biológicos de Minas Gerais/Cetebio.

A fundação Hemominas é constituída por 21 unidades operacionais coordenadas pela Administração Central, um Centro de Tecidos Biológicos de Minas Gerais (Cetebio), uma Agência Transfusional e 6 Postos Avançados de Coleta Externa (PACE); a Hemominas é organizada em uma rede descentralizada, hierarquizada e integrada. Estas unidades estão localizadas em cidades-polo do estado, realizando atividades, ações e procedimentos necessários e indispensáveis ao suprimento da demanda crescente e permanente de hemocomponentes e hemoderivados.

6.4 A ADMINISTRAÇÃO DA HEMOMINAS

A Fundação Hemominas, desde 1989 já possuía uma estrutura hierarquizada, com centralização da autoridade no hemocentro coordenador, segmentando, através de normas, as funções da diretoria e demais setores, sendo que as unidades não possuíam qualquer poder decisório, pois apenas lhe cabia seguir as determinações do hemocentro coordenador. (CIOFFI, 2005)

Desde 1989 até 1998 a Hemominas possuía uma estrutura organizacional, composta por uma presidência, a diretoria Técnica Científica (TEC), diretoria administrativo-financeira (ADM), planejamento e coordenação (PLA) e Atuação Regional (ATR)²⁵ (PROIETTI *et al.*, 2009).

Assim sendo, ao TEC cabia estabelecer diretrizes e coordenar as atividades técnicas no Hemocentro Coordenador, localizado em Belo Horizonte, a ATR era responsável pela interiorização e coordenação das demais unidades conforme determinações do Hemocentro Coordenador e as demais diretorias eram responsáveis por executar as atividades de planejamento e controle dando suporte as demais unidades (PROIETTI *et al.*, 2009).

A gestão nesse período foi marcada pela hierarquização, com diretorias, tarefas, devidamente previstas em normas. Importante enfatizar, ainda, que às demais unidades do Hemominas apenas cabiam seguir as determinações traçadas pelo Hemocentro Coordenador.

A centralização da autoridade gerou alguns efeitos que não se mostram benéficos à fundação, vejamos:

A rigidez decorrente da centralização da autoridade, regras impessoais, determinação de competências e hierarquia gera segmentação entre os setores com dificuldade de comunicação entre eles, além de percepção equivocada dos mesmos de que a sua função é um fim em si mesma. A impessoalidade que esse tipo de gestão busca para a execução de suas ações associadas à alta centralização da autoridade leva a uma apatia dos funcionários que devem apenas cumprir as ordens que lhe são repassadas. (CIOFFI, 2005, p .62).

Em 1999, ante ao aumento da demanda estatal pelos produtos hemoterápicos no estado, a ausência de recursos para a ampliação da cobertura, a crise fiscal estatal que determinava a redução dos cargos de recrutamento amplo e a redução de gastos, a Hemominas extinguiu a Diretoria de Atuação Regional vinculando-a a Diretoria Técnica Científica (PROIETTI *et al.*, 2009).

²⁵ A estrutura inicial da Hemominas foi baseada no Hemocentro de Pernambuco (Hemope) (PROIETTI *et al.*, 2009).

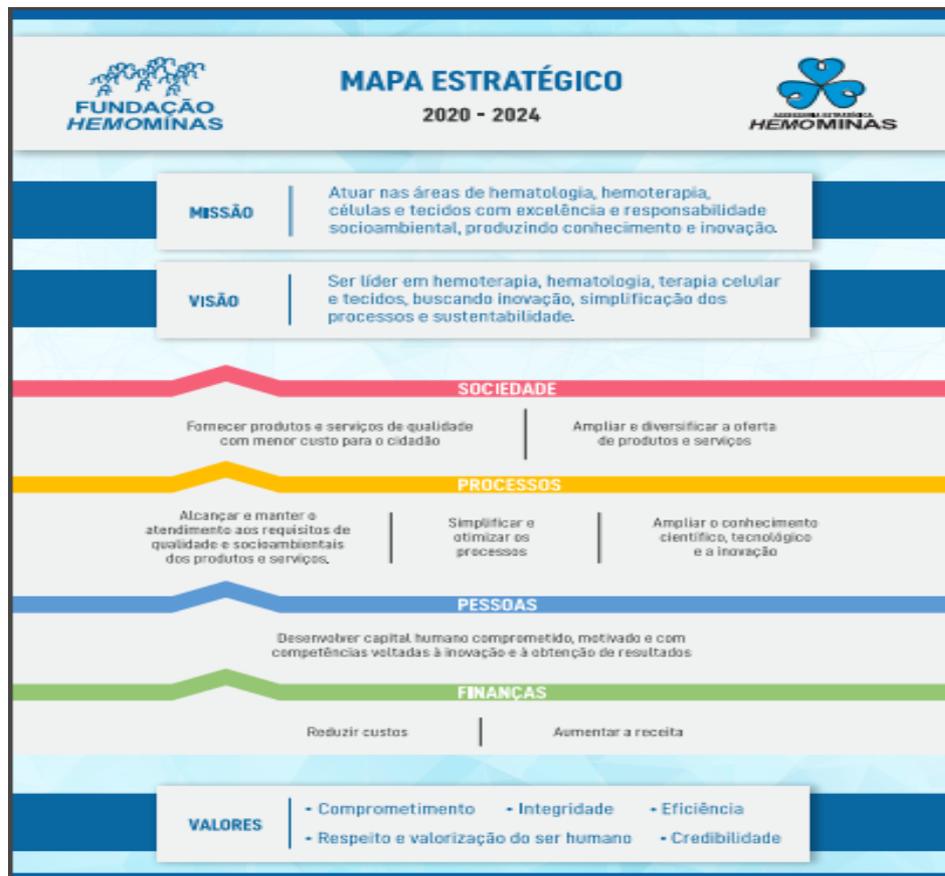
Nesse mesmo período verificou-se a necessidade de que uma maior autonomia gerencial para coordenar as unidades, assim a gestão de tais unidade foi repassada para a diretoria superior que se encontra vinculada a Diretoria técnica científica.

Posto isto, em 2004 face a necessidade de apresentar os resultados de suas atividades para o Estado foi implantado o Planejamento Estratégico baseado no BSC visando “[...] agilizar o processo de tomada de decisões, melhorar a comunicação, propiciar uma visão coletiva, estabelecendo um entendimento único a todos” (PROIETTI *et al.*, 2009, p. 301).

Assim, o planejamento estratégico da Hemominas foi inserido pela alta direção, após uma análise dos pontos fortes e fracos, recursos, atividades, objetivos, metas, entre outros de forma a alinhar as diretrizes estratégicas institucionais. (HEMOMINAS, 2014)

Como resultado o Hemominas criou um mapa estratégico que são os alvos que se pretende atingir. Importante enfatizar que o mapa estratégico vem sofrendo alterações através de uma gestão participativa, sendo que o atual mapa estratégico se encontra vigente no período de 2020-2024, vejamos:

Figura 2 – Mapa estratégico 2020-2024



Fonte: Site da Fundação Hemominas (2021).

Após a definição do mapa estratégico foram criados indicadores estratégicos de forma que os resultados locais se alinhem com o que foi planejado. Para tanto, foram criados indicadores para os seguintes tópicos: perspectivas da sociedade; perspectiva do processo; perspectiva das pessoas; perspectiva financeira.

Vê-se assim que a Fundação Hemominas possui uma gestão estratégica sempre voltada para a busca da excelência, procurando adequar-se as mudanças organizacionais, de forma a criar uma cultura de resultados.

7 METODOLOGIA

7.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de pesquisa do tipo descritiva-exploratória, de natureza qualitativa, uma vez que visa analisar as contribuições do neoliberalismo para a implantação do Planejamento Estratégico utilizando o BSC na Fundação Hemominas.

Segundo Lakatos e Marconi (2008) a pesquisa descritiva exploratória possui a intenção de compreender completamente um fenômeno, podendo utilizar-se para tanto as técnicas quantitativas e/ou qualitativa.

Optou-se, neste trabalho, pela pesquisa qualitativa visto que a mesma possibilita um aprofundamento do conhecimento sobre o objeto pesquisado. Nesse sentido Minayo (2017, p. 16) elucida que:

No que se refere a pesquisa qualitativa, usando-se a linguagem de Kant, busca a “intensidade do fenômeno”, ou seja, trabalha muito menos preocupada com os aspectos que se repetem e muito mais atenta com sua dimensão sociocultural que se expressa por meio de crenças, valores, opiniões, representações, formas de relação, simbologias, usos, costumes, comportamentos e práticas.

Importante destacar que a pesquisa qualitativa, bem como na quantitativa, o pesquisador dirige a atenção para certos aspectos do objeto do estudo que julga como mais essenciais, obviamente é impossível para qualquer pesquisador levantar e trabalhar tudo sobre o objeto. Assim, os elementos que compõe a pesquisa são uma construção do pesquisador. (GOLDENBERG, 2011).

7.2 O CENÁRIO DE ESTUDO

A Fundação Hemominas é uma fundação pública, ligada a Secretaria da Saúde do Estado de Minas Gerais, iniciou a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC em 2005 perfazendo, portanto, 16 anos de sua aplicação.

Tal contexto nos fornece um valioso *know-how* para a avaliação da utilização e possíveis contribuições na administração pública de práticas trazidas da administração como o caso do planejamento estratégico utilizando o BSC.

Assim, visando a análise das contribuições de tais ferramentas na Fundação Hemominas, buscou-se entrevistar pessoas da alta gerência ligadas a Diretoria de atuação

estratégica, uma vez que as mesmas são responsáveis pela gestão do planejamento estratégico em todo o Estado de Minas Gerais.

7.3 SUJEITOS DE PESQUISA, AMOSTRA E CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Os sujeitos de pesquisa foram seis servidores, lotados na assessoria de atuação estratégica, que possuem profundo conhecimento da implementação do planejamento estratégico utilizando o BSC, esses profissionais presenciaram sua evolução, portanto, tornaram uma fonte valiosa de informação.

A amostragem eleita para a aplicação da entrevista semiestruturada foi a amostragem não probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Segundo Gil (2008) esse tipo de amostragem é dotado em estudos qualitativos, cabendo ao pesquisador utilizar os dados a que tem acesso e que representem o universo da pesquisa.

Os critérios de inclusão dos entrevistados foram os seguintes: a) ser servidor público na Fundação Hemominas; b) ser servidor há mais de 4 anos na fundação; c) ter conhecimento sobre o planejamento estratégico utilizando o BSC.

Foram realizadas seis entrevistas, uma vez que houve a saturação das informações necessárias para a pesquisa, ou seja, já encontravam se redundantes não acrescentando nada a pesquisa.

7.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A presente dissertação respeitou as determinações contidas na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466, 12 de dezembro de 2012, bem como as diretrizes sobre pesquisa em Ciências Humanas traçadas pela Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016.

Deste modo a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Alfenas e da Fundação Hemominas, sendo sua realização aprovada conforme pareceres (4.143.445 e 4.621.118) respectivamente.

A participação dos sujeitos se deu de forma voluntária sendo firmado para tanto o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Importante destacar que foi assegurado aos mesmos o anonimato, o sigilo das informações, fazer todas as perguntas que julgarem necessárias para o esclarecimento de dúvidas, podendo, caso desejasse, deixar de participar do estudo a qualquer momento sem qualquer penalização ou prejuízo a sua pessoa.

7.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A coleta de dados da presente pesquisa se deu através da aplicação de entrevistas em seis funcionários da fundação que possuíam amplo conhecimento sobre o planejamento estratégico.

O roteiro da entrevista foi do tipo semiestruturada²⁶, possuía 23 questões que tinham a intenção de conhecer o planejamento estratégico usando o BSC desde sua implantação até atualmente, conforme se vê na página do apêndice .

Como ensina Flick (2009) sobre a entrevista semiestruturada “A vantagem desse método é que o uso consistente de um guia da entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia”.

No tocante aos entrevistados, após contato da pesquisadora com um servidor público o mesmo indicou funcionários que se encontravam dentro dos critérios estabelecidos para participarem da pesquisa. Assim sendo, foi enviado um e-mail para os funcionários indicados explicando a pesquisa, convidando-o para participar da entrevista e juntamente foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Assim sendo, a amostragem eleita para a aplicação da entrevista semiestruturada foi a amostragem não probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Segundo Gil (2008) esse tipo de amostragem é adotado em estudos qualitativos, como o ora proposto, cabendo ao pesquisador utilizar os dados a que tem acesso e representem o universo da pesquisa.

Isto posto, prosseguindo com os procedimentos para a realização das entrevistas, após devolvido o TCLE assinado pelo entrevistado foi combinado, por e-mail, o melhor horário e dia para a realização da entrevista. Posteriormente, foi agendada, no Google Meet a reunião.

A aplicação das entrevistas semiestruturadas se deram no período de 23 julho de 2021 até 24 de agosto de 2021. A escolha da aplicação da entrevista pelo google *meet* ocorreu face a pandemia do Covid-19 e em razão da mesma possibilitar a redução dos custos, realizá-la em momento mais apropriado ao participante da pesquisa, maior facilidade de transcrição da entrevista e maior celeridade na coleta de dados (GIL, 2008).

As entrevistas, com o consentimento dos entrevistados, foram gravadas em formato de vídeo o que permitiu rememorar as entrevistas realizadas e a dissipar dúvidas sobre determinadas afirmações realizada pelos entrevistados.

²⁶ O roteiro de entrevista foi baseado no roteiro da dissertação O Balanced Scorecard e a gestão estratégica Marcela Brum.

Ao todo foram realizadas seis entrevistas, uma vez que houve a saturação, visto que não trouxe mais esclarecimento que fosse relevante para a pesquisa (MINAYO, 2017).

7.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização das entrevistas os dados levantados foram trabalhados dentro do software de análise qualitativa Atlas.ti 7. A opção pela utilização de um software se deu em face da organização que o mesmo proporciona, além de ferramentas que auxiliam na análise dos dados. Como muito bem salienta Gil (2008, p. 177) sobre a utilização de programas:

É necessário considerar, no entanto, que estes programas não executam análise qualitativa. Embora muito úteis, são apenas programas de apoio, pois apenas gerenciam o processamento de dados. Na análise qualitativa o elemento humano continua sendo fundamental.

Isto posto, elegeu-se a análise de conteúdo para a investigação dados coletados com as entrevistas. A análise de conteúdo pode ser definida como “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (LAVILLE; DIONNE, 1999).

A análise de conteúdo possui três etapas que devem ser respeitadas pelo pesquisador a saber: pré-análise; exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

A pré-análise é a fase em que se organiza os materiais com as seguintes ações a) leitura flutuante do material; b) escolha dos documentos; c) referenciarão dos índices e elaboração de indicadores.

O segundo momento trata-se da exploração do material. A exploração do material é o momento em que o pesquisador realiza a definição de categorias e unidades de pesquisa

O terceiro e último passo refere-se ao tratamento dos resultados nesse momento são realizadas as interpretações inferenciais.

Portanto, procurou-se integrar o material colhido com o referencial teórico de forma que foi possível a construção de três categorias e nove subcategorias tudo com base nos objetivos da pesquisa, conforme se vê abaixo:

Quadro 2 - construção das categorias e subcategorias, 2021

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Influência do Estado no Planejamento estratégico	entraves a inovação
	estado como agente
Construção e manutenção do planejamento estratégico	adaptação da ferramenta BSC para a administração
	instabilidade da manutenção do planejamento estratégico
	aderência dos servidores
Gestão do Planejamento Estratégico na Hemominas	administração do planejamento estratégico
	gestão participativa
	Facilitadores a gestão
	Transparência com os funcionários
	Visão do Funcionário sobre o Planejamento Estratégico

Fonte: Autora (2021).

Abaixo segue a análise dos dados obtidos nas entrevistas observando-se as categorias e subcategorias estabelecidas.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

8.1 INFLUÊNCIA DO ESTADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a ascensão da ideologia neoliberal durante as décadas de 80 e 90, o Estado teve que renegar as ações excessivamente burocratizadas da estrutura pública a fim de adotar algumas práticas criadas para atender o ramo privado. O gerencialismo mostrou-se uma teoria fundamental com a intenção de idealizar o setor público com base na eficiência, profissionalismo, descentralização dentre outros.

Tais medidas entram em consonância com as ideias da escola da escolha racional (*public choice*) de David Buchanan (ARROW, 1994), onde as ferramentas dos setores públicos seriam, por natureza, ineficientes e deveriam ser trocadas por processos utilizados no mercado privado. Dessa forma, adotou-se o planejamento estratégico como ferramenta de gestão que migra da esfera privada para a pública.

8.1.1 Estado como agente

Com o intuito de implantar dentro da Hemominas os valores do *New public Management* foram adotadas ferramentas capazes de traduzirem os processos necessários para a introdução de tais valores.

Assim em 2002 o planejamento estratégico utilizando o BSC foi instituído na Fundação Hemominas, entretanto apenas foi utilizado em 2003. O impulso para tal implantação ocorreu face a necessidade de contratualizar os resultados da fundação com os objetivos do governo estadual, haja vista que esse último já adotava ferramentas de gestão.

Essa contratualização, estimulou a Fundação Hemominas a adotar o planejamento estratégico utilizando o BSC como metodologia para alinhar seus objetivos aos propostos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

O PMDI determina alguns objetivos que o Estado pretende alcançar a longo prazo, bem como estabelece os resultados que são esperados de cada órgão. Caso o órgão alcance o resultado esperado no PMDI os funcionários deste órgão recebem um prêmio.

No tocante a adoção de premiações ao servidor Bryson (2004) diz que se trata de uma das estratégias oriundas do setor privado que pode ser utilizada no planejamento estratégico adotado na administração pública.

Na Fundação Hemominas não existe prêmio para os servidores. O que ocorre é que o prêmio recebido pela fundação por alcançar os resultados pactuados é repassado ao servidor sob o nome de ajuda de custo.

8.1.2 Entraves a inovação

Como visto anteriormente Knut e Backoff (1992) e Bryson (2004) entendiam que ao implementar o planejamento estratégico na gestão pública o mesmo deveria ajustar se as características particulares do órgão.

Desta forma, cumpre ressaltar que nesta pesquisa encontraram-se alguns elementos denominados entraves a inovação. Os entraves a inovações são aqueles que impedem ou dificultam que novas ideias sejam implantadas na fundação Hemominas.

A adaptação do BSC na fundação Hemominas não foi uma tarefa fácil, pois a teoria não apresenta as respostas necessárias para a prática, portanto foi necessário implementar a ferramenta para então verificar as características particulares da fundação pública e realizar a adaptação.

Em decorrência deste fator problemas iam surgindo como podemos ver pela seguinte fala do sujeito de pesquisa E:

Nós tivemos também problemas para adaptar. Pera aí, nós um serviço público, O que um serviço público quer medir ou precisa medir? porque na verdade muitas análises em cima de indicadores de ações e tudo ela vem com o intuito de falar assim, não para isso aqui a gente precisa ter? é uma a gente precisa ter dinheiro para resolver esse problema né?

A implantação do planejamento estratégico na fundação Hemominas teve com um de seus maiores entraves o fato de que seus próprios servidores resistiram a tal inovação, pois enxergaram no planejamento estratégico mais uma tarefa a ser feita.

No entanto vale ressaltar que os funcionários da Hemominas encontram muitas vezes sobrecarregados com várias tarefas pela falta de pessoal.

A fim de minorar o problema com mão de obra o governo viabiliza contratos temporários com validade de 2 anos. O que impede, segundo apurado na pesquisa, que as atividades sejam melhor aprendidas pelo contratado, ou seja, que preste um serviço com melhor qualidade ao cidadão.

Henry Mintzberg (1994) faz a mesma observação quando de sua crítica do planejamento estratégico aplicado a administração pública, já que este nos diz que o tempo da política não seria o suficiente para a implantação de uma estratégia consistente.

Entretanto, como observou se nas entrevistas não é porque o Estado possui um problema crônico de pessoal que as inovações dentro da gestão pública não devam ocorrer. Se bem realizada, as ferramentas podem auxiliar e inclusive melhorar a gestão do trabalho.

O planejamento estratégico possui um comando central, contudo a maior dificuldade é fazer com que se compreenda desde a administração central até as demais unidades espalhadas pelo Estado que o planejamento estratégico é um trabalho conjunto.

Powell e Dimaggio (1991) já haviam relatado uma dificuldade, por conta das pressões normativas de uma organização pública, em estabelecer uma validade para sua autonomia ocupacional.

8.2 CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A construção do planejamento estratégico, bem como sua manutenção tem como principal ferramenta de análise o *Balanced Scored Card* (BSC). Neste sentido, buscou-se entender as particularidades adotadas pela Fundação em construir e manter tal ferramenta no setor público.

Algo que se destacou nas entrevistas como uma importante particularidade na gestão do planejamento estratégico utilizando o BSC foi a existência de um *software* próprio que permite a instituição pesquisada analisar os indicadores obtidos a fim de avaliar a gestão, manter os casos de sucesso e se necessário corrigir rotas.

8.2.1 Adaptação da ferramenta BSC para a administração pública

O BSC foi uma ferramenta desenvolvida para as empresas privadas, mas com a possibilidade de ser aplicada ao setor público desde que realizadas algumas mudanças no modelo inicialmente proposto pelos autores (NORTON; KAPLAN, 1997).

Conhecer como ocorreu a aplicação do BSC em órgãos do setor público permite compreender as reais adaptações necessárias, por isso o presente estudo procurou compreender mais profundamente o fenômeno na Fundação Hemominas, uma das instituições públicas pioneiras em adaptar o modelo BSC.

Sobre a existência do planejamento estratégico na fundação o sujeito de pesquisa F elucida:

Desde 2000, mais ou menos, já tinha planejamento estratégico só que o que acontecia a gente fazia análise cenário definia as ações, definia os objetivos. A gente queria chegar a missão, visão, valores só que a gente não conseguia alcançar na medição por indicadores a gente não conseguia avançar isso. E aí a metodologia do BSC como ela vem trazendo as perspectivas, os objetivos da interação entre os objetivos e coloca o balanceamento dos indicadores né? para medir os resultados então a gente resolveu a usar o BSC, por isso e por aí partir daí que a gente efetivamente teve indicadores estratégicos né?

Os dados coletados permitem afirmar que a fundação Hemominas é uma instituição que, antes do advento do BSC, já possuía alguma experiência com ferramentas de gestão, pois desde 1990 trabalha com o modelo de sistema de gestão de qualidade e com o treinamento de servidores para trabalharem com o mesmo.

Entretanto, apesar de possuir tal experiência, o primeiro passo da Fundação, antes de se pensar em BSC, foi conhecer as unidades da Fundação Hemominas, visto que suas unidades encontram-se espalhadas pelo território mineiro, cada uma possuindo um grau de complexidade e sendo todas vinculadas a instituição. Diz-nos o sujeito de pesquisa C:

os hemocentros, os hemonúcleos e as agências transfusionais, cada um tem uma complexidade diferente, eu exatamente, se você perguntar assim, você sabe qual é exatamente a diferença – não – que a gente tem lá nos procedimentos a gente tem, por exemplo a gente sabe que uma agência transfusional ela só coleta e transfunde, a alta =, coleta, transfunde, faz alguma coisa de fracionamento e algumas fazem isso tudo e ainda fazem o exame de sorologia de outras questões. Então assim, a primeira questão foi realmente separar as unidades que já estavam separadas antes de a gente pensar no BSC, pela sua complexidade e pelos serviços que ela prestava, então se dividiu em hemocentros, hemonúcleos e agências transfusionais,

Posto isto, inicialmente a fundação acreditou ser capaz de construir o Planejamento Estratégico utilizando o BSC, todavia os indicadores construídos nessa época não se mostraram capazes de medir o que a Hemominas desejava.

Como já explicitado tanto Norton e Kaplan (1997) quanto Niven (2005) alertavam para a necessidade da adaptação de uma ferramenta (BSC) criada para gerir empresas com fins lucrativos quando de sua aplicação ao poder público. O sujeito D da pesquisa esclarece:

[...] os desafios eu acho que vem desta questão que a gente falou lá no início de se adequar ao que é o possível para instituição pública fazer e que algumas coisas da teoria básica lá você não vai conseguir. você vai ter que deixar de fora ou você vai ter que mudar um pouquinho para fazer realmente algo que possa ser feito né. Não adianta você colocar uma teoria que você não vai conseguir alcançar e não vai se desenrolar ali e o outro ponto é a questão de que nesse ponto também que nem tudo você consegue fazer né, então a teoria você ajusta, mas nem sempre os seus objetivos também você vai conseguir alcançar por motivos muito externos ao que a

instituição consegue fazer por si só. então você tem que alterar a teoria depois alterar ali a sua realidade seus objetivos tendo com base o que realmente você consegue fazer.

Assim, em 2005 foi contratada uma empresa que pudesse construir o mapa estratégico e os indicadores sendo que ainda houve o acompanhamento da implantação desse planejamento estratégico pelo período de dois anos.

O mapa estratégico em relação ao que se apresenta na literatura (Kaplan, Norton, 2018) foi invertido para poder atender a necessidade de uma fundação pública. Assim colocou no topo do mapa estratégico a sociedade e o cidadão e na base a perspectiva financeira (NIVEN, 2005).

Durante a entrevista o sujeito C nos relatou que:

eles chegaram à conclusão que poderia ser uma boa implantar o BSC Por isso que inicialmente eles nem contrataram uma consultoria eles primeiro foram ver não né se se aplicavam porquê de certa forma é teve que se aplicar a parte pública né já não eram os clientes eram cidadãos era a população né então assim a parte financeira também não era visar lucro era manter. Assim a gente quer que a receita diretamente arrecadada, que a gente fala, aumente, mas não para ter lucro, mas sim para melhorar os processos internos, etc.

Os indicadores do BSC foram construídos com base no mapa estratégico assegurando que os objetivos traçados fossem atingidos. Um processo que auxiliou a construção dos indicadores foi a realização desenho do processo de cada setor, ou seja, o caminho e como as atividades são desenvolvidas, isso permitiu uma melhor compreensão e dimensão de cada setor.

A revisão do Planejamento Estratégico ocorre de 4 em 4 anos, todavia tal periodicidade pode sofrer mudança face as necessidades de adequação. Inicialmente o Planejamento estratégico era gerido apenas pela alta direção, entretanto em 2010, face ao incentivo de um governo em promover a gestão participativa, a Fundação Hemominas passou a aplica la procurando promover a participação das unidades na revisão do Planejamento Estratégico o que ocorre até os dias atuais.

A reunião para verificação da estratégia ocorre bimestralmente e se dá em dois momentos: a) uma primeira reunião que é realizada entre a alta direção e responsáveis, nesse momento são selecionados alguns indicadores e outros itens para serem levados na reunião com as unidades b) Em um segundo momento a alta direção reúne-se com as unidades por teleconferência onde será explicado o resultado global, dados, a realidade da instituição, os problemas e depois cada unidade poderá participar, por exemplo, emitindo seu parecer sobre os resultados globais ou mesmo justificando a dificuldade de determinado indicador ser atingido em razão das peculiaridades da região. O sujeito B nos relatou que:

Legal dizer também isso tudo eu tô te falando atualmente a realidade né, mas já foi diferente agora te falei antes de 2010 as reuniões eram totalmente fechadas era a equipe de planejamento e pronto não tinha envolvimento de unidade não tinha nada é bem fechado mesmo assim e depois Assim não é que era proibido é depois da reunião soltava-se a ata da reunião e as decisões tomadas não tinha opção de interferência vamos dizer assim e 2010 para cá são quase são os 11 anos que já é feito dessa maneira onde todo mundo participa.

No que se refere ao *feedback*, os funcionários podem acessar os resultados através do programa *System Adviser* (SA) que contém todos os dados do planejamento estratégico, além disso existe a fixação das informações em todas as unidades, bem como o envio de e-mail para todos os funcionários contendo os resultados.

Por todo o exposto, pode-se afirmar que a adequação da ferramenta BSC dentro da administração pública, mostra-se mais complexa do que a teoria apresenta, pois não se trata de mera inversão do mapa estratégico, é preciso saber desenhar os indicadores e compreender as realidades tão distintas das unidades. Como já vimos, tais entidades devem redefinir e adaptar o BSC para se adequar a sua natureza (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por outro lado, todas as unidades com suas características particulares devem estar integradas ao planejamento estratégico também se deve procurar integrar todas as unidades e suas características no planejamento estratégico que utiliza o BSC.

Observa-se que para a implantação do BSC com sucesso dentro de determinado segmento público mostra-se necessário que o Estado esteja disposto a fornecer suporte para contratar consultorias e que os funcionários tenham apoio e condições de implantar a ferramenta, entre outros.

8.2.2 Instabilidade do Planejamento Estratégico

A instabilidade do planejamento estratégico refere-se a situações que podem provocar o fim do planejamento estratégico utilizando o BSC que podem provocar o seu fim dentro da fundação Hemominas.

O primeiro ponto refere-se ao fato de que a existência do planejamento estratégico depende do apoio da alta direção. Assim, quando ocorre a troca de governo e da alta direção é imprescindível que os envolvidos acolham a ideia do trabalho desenvolvido pelo Planejamento estratégico para que o mesmo possa permanecer. A respeito deste fato nos diz o sujeito B:

tudo depende de a alta direção comprar ideia e o meu maior sempre foi esse, eu já passei por três troca de governo né enquanto eu tô na fundação. Ainda bem na Fundação não tem nenhum tipo de prejuízo porque não teve a troca né de Presidência mas também nada impede de que daqui ano que vem né vai ser eleição troca Governador troca Presidente e acaba com o planejamento pode acontecer qualquer momento mas ainda bem que até então todos resolveram preservá-lo.

Segundo Mintzberg (1994) é difícil implantar um planejamento estratégico dentro da administração pública em face de constante mudança de governo e das limitações da causa política. Isso ocorre em face de falta de um planejamento orçamentário a longo prazo e a brevidade das ações implementadas.

Sabe-se que em toda troca de governo estadual e da presidência da fundação pode ocorrer o fim do planejamento estratégico utilizando o BSC. Todavia, até o momento, a alta direção forneceu todo o apoio necessário, motivo, inclusive, que permite a existência do Planejamento Estratégico e seu aprimoramento para melhor atender as necessidades da Fundação. Diz-nos o sujeito F:

Como a organização que a gente tem essa clareza que a gente tem onde a gente gasta o dinheiro e qual o projeto que a gente está investindo é onde a gente quer chegar isto é nos ajuda. Como que eu vou enfrentar essas mudanças que acontecem mesmo nas mudanças de governo né por sermos uma instituição pública então quanto mais organizado a instituição estiver ela consegue passar por estas mudanças com mais tranquilidade né igual a gente passou agora? Quando a gente teve essa mudança de governo essa última é houve uma restrição muito grande né porque tinha uma dívida enorme no estado então assim teve uma restrição orçamentária financeira muito grande no início desse governo. Até como hemominas ela é organizada ela soube exatamente onde ela poderia cortar onde não poderia e aí já foi né a medida que a situação financeira foi melhorando a gente já retomou alguns investimentos então verdade a gente passou por essa crise com dificuldade claro, mas com clareza assim olha a gente tá deixando de fazer isso agora, mas vai fazer isso depois então assim isso nos ajudou muito então a instituição pública como ela tem essas interferências hora das interferências de mercado de outras coisas também, mas o público tem essa questão política que que é? Mas atrapalha né então se você tem uma gestão organizada sólida? É mais fácil de enfrentar essas dificuldades.

Observou-se que os recursos financeiros são fundamentais para o engajamento dos servidores, pois permite o treinamento desses para manejarem o planejamento estratégico. Todavia por se tratar de instituição pública dificilmente encontram os recursos financeiros necessários.

Tal situação coloca em risco os objetivos do planejamento como o objetivo ideal seja atingido. Diz-nos OLVE *et al.* (2001) que a realização de objetivos estratégicos de aspectos inferiores permite atingir os objetivos de ordem superior, ou seja, uma melhora no treinamento leva a uma melhora nos processos internos o que acaba beneficiando os clientes, neste caso os cidadãos, portanto podemos dizer que tais perspectivas são hierárquicas e inter-relacionais. O sujeito C nos disse na entrevista que:

gente tem esse PMDI, que é uma avaliação de desempenho do servidor. É, na hemominas a gente recebe além do salário base, a gente recebe uma GF's que é uma, que é como, não é isso, mas é como se fosse uma distribuição de tanto por cento do lucro dos servidores. Então, esse pmdi é feito anual então se ele tiver uma nota menor que noventa, você não recebe 100% dessas Gf's, dessa gratificação que a gente recebe mensalmente, mas em aos indicadores, relação ao resultado, relação a fazer ou não tem, não tem nada vinculado, nem na progressão na carreira e nem ao valor recebido

A pesquisa, ainda, apontou que os servidores da fundação estão sobrecarregados (pelos motivos já expostos acima) e isso impõe a eles que exerçam suas atividades elencando prioridades, fato que costuma deixar as atividades do planejamento estratégico (alimentação e carregamento do sistema) para outro momento, todavia procurando cumprir os prazos estabelecidos.

Tal situação foi reportada pelos sujeitos C e D, respectivamente:

[...] é o gestor mais próximo né, chefe responsável por aquela equipe sentar e conversar com eles e a gente tem isso, por que eles não têm tido tempo, devido ao acumulo mesmo e a sobrecarga de trabalho, que não é culpa nem deles, nem da fundação, pois afinal de contas pedir gente a gente pede.

Considerando que as pessoas estão sobrecarregadas pôr si só. Tudo que vem acontecendo, que não é de hoje também, não é só por conta da pandemia né a gente nunca teve uma folga no número de pessoas que a gente precisa, mas eu acho que vem muito disso sim do problema da questão individual de cada pessoa e por não ter tempo de realmente fazer tudo que é demandado. Então se você não tem tempo de fazer tudo que você precisa você tem que trabalhar com prioridades né, então a pessoa da área técnica não tem alguém que atende um paciente que ela vai atender o paciente e o sistema vai ficar em segundo plano.

Por fim, apesar de não ser muito comum, outro problema enfrentado refere se aos funcionários que possuem dificuldade com os processos e sistemas informatizados, pois tal limitação impede de gerir e acessar o planejamento estratégico entre outros. Essa situação vem sendo contornada pela fundação através de cursos de formação para seus servidores.

8.2.3 Adaptação da ferramenta BSC

Desde meados de 2003 até a atualidade a Fundação Hemominas vem pactuando com o Estado de Minas Gerais metas a serem atingidas. Caso a Fundação Hemominas venha a atingir a meta pactuada os funcionários recebem uma ajuda de custo.

Embora dentro da administração pública seja reduzida a possibilidade de conferir incentivos financeiros ou punição em vista do desempenho individual. Quando se trabalha

com planejamento estratégico Osborne e Plastrik (2003) postulam a criação de incentivos para o desempenho. Nesta mesma linha de raciocínio encontram-se Kaplan e Norton (1997) Temos então que a ajuda de custo (incentivo) paga aos funcionários da fundação complementa o salário, entretanto a ajuda de custo não se vincula a progressão de carreira e nem ao salário. Apesar dessas características a gratificação auxilia na retenção de profissional, visto que o salário pela Fundação Hemominas se encontra abaixo do valor pago no mercado. Assim sendo, a ajuda de custo auxilia a reduzir essa desigualdade.

Os sujeitos B, E e F nos disseram respectivamente:

[...] governo uma ajuda de custo assim tá até voltado aos indicado esse retorno financeiro porém não é por servidor é para instituição como tudo então tem essa chamada ajuda de cursos hoje que a gente tem metas e a partir do alcance dessas metas o servidor recebe Ou não a ajuda de custo assim quando você fala se o indicador é medido, se tem algum retorno financeiro dele não mas tem um Global da fundação através deste indicador e do planejamento a gente consegue provar né a eficácia do instrumento então são indicadores por exemplo de satisfação dos doadores que a gente tem a meta de se não me engano de 95% de satisfação através de formulário de pesquisa são desdobrados e inseridos no sistema a gente tem um percentual de satisfação de doadores e de pacientes, então assim, só tem benefício [...]

[...] acordo de resultados era muitos anos atrás atrelado ajuda de custo, em qual é um acordo nosso com governo e ali a gente tem os indicadores e as metas que a gente tem que alcançar de acordo com o alcance das nossas metas. É o valor que a gente recebe mensalmente de ajuda de custo não é algo que compõe o salário, mas como é um valor relevante expressivo, principalmente para gente que ganha pouco então, acaba compondo de uma maneira ou outra. Então, a gente tem que comprovar para o estado bimestralmente, eles pedem que a gente está cumprindo aqueles indicadores, aquelas metas que eles propuseram. A gente tem ali alguma flexibilidade a gente propõe uma meta inicial, mas de acordo com os nossos resultados e flexibilidade propondo uma meta mais ambiciosa para gente alcançar. Então, tem essa relação sim Institucionalmente não individualmente, por cada servidor e cada indicador, especificamente, [...]

[...] indicador de que a gente tem impacto a Seplag que é o indicador que a gente indica se a gente alcançou a meta de cliente de pacientes e doadores o atendimento né? Satisfação e que gera o nosso percentual de como é que é o nome. e a gente recebe o vale alimentação, mas não é alimentação; ajuda de Custo. Então esse só é esses aí influenciou, mas não é o de uma pessoa só é esse indicador, ele é de todos das unidades é um é a satisfação do paciente e do candidato a doação. Doador no final então esses aí influenciam, mas não é uma pessoa se não é o meu esforço pessoal fazendo isso, mas é o esforço do meu junto com a minha.

Segundo o sujeito de pesquisa E a fundação coloca a importância dos indicadores pactuados com o Estado tanto para a Instituição como para os funcionários em face de ajuda de custo. Contudo, o referido entrevistado não acredita que o fator financeiro seja o maior incentivo para a busca dessa meta.

Nesse sentido afirma que se o grupo não alcançar a meta pactuada a ajuda de custo cai consideravelmente então as pessoas passam a se dedicar a esses indicadores, portanto pode se afirmar que a ajuda de custo proporcionada pelo Estado também atua como um poder de aderência do servidor ao planejamento estratégico.

8.3 GESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA HEMOMINAS

Dentro da Fundação Hemominas fora respeitada as necessidades de adaptação dos indicadores a organização a fim de que o planejamento estratégico fosse executado e obtivesse esses resultados, pois o próprio autor Paul Niven (2005) nos diz que as ferramentas do Planejamento Estratégico podem ser utilizadas no setor público desde que observadas as particularidades deste, portanto a confecção do planejamento estratégico necessitou encontrar indicadores que fossem capazes de medir a estratégia, aferição dos mesmos em reuniões.

8.3.1 Administração do Planejamento estratégico

Superadas as dificuldades iniciais da implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC torna necessária a manutenção do BSC os próprios autores Norton e Kaplan (1997a) preveem a realização de reuniões periódicas com o intuito de verificar se a organização está seguindo a estratégia traçada.

Assim, basicamente, na fundação Hemominas ocorre à reunião para a aferição da estratégia bimestralmente e a revisão do planejamento estratégico utilizando o BSC ocorre de quatro em quatro anos ou conforme a necessidade da organização.

O planejamento estratégico implantado em uma organização pública está sujeito as políticas governamentais, trocas de governo, resistência de funcionários, entre outros que devem ser resolvidos da melhor maneira possível para que o planejamento estratégico possa continuar a existir e produzir seus efeitos positivos ao longo do tempo.

Entretanto, com demonstra o sujeito de pesquisa F a solidez do planejamento estratégico utilizando o BSC dentro da a organização permite que tais adversidades sejam enfrentadas:

Como que eu vou enfrentar essas mudanças que acontecem mesmo nas mudanças de governo né, por sermos uma instituição pública? Então quanto mais organizado a instituição estiver ela consegue passar por estas mudanças com mais tranquilidade né, igual a gente passou agora Quando a gente teve essa mudança de governo essa última é houve uma restrição muito grande né porque tinha uma dívida enorme no Estado então assim teve uma restrição orçamentária financeira muito grande no início desse governo. Até como Hemominas ela é organizada ela soube exatamente

onde ela poderia cortar onde não poderia e aí já foi né a medida que a situação financeira foi melhorando a gente já retomou alguns investimentos então verdade a gente passou por essa crise com dificuldade claro, mas com clareza assim olha a gente tá deixando de fazer isso agora, mas vai fazer isso depois então assim isso nos ajudou muito então a instituição pública como ela tem essas interferências hora das interferências de mercado de outras coisas também, mas o público tem essa questão política que que é? Mas atrapalha né então se você tem uma gestão organizada sólida? É mais fácil de enfrentar essas dificuldades.

Logo, ante a narrativa acima fica evidente que o processo de implantação e manutenção do planejamento na administração pública mostra-se mais complexo e que se enraíza no cotidiano da instituição.

Apenas com um planejamento estratégico bem implantado, fortalecido (através do apoio da diretoria) e estruturado é que a organização pública poderá enfrentar as adversidades como corte ou realocação de verba, entre outras.

Ainda outro importante fator que está relacionado com o BSC versa sobre a manutenção e alteração dos indicadores, assim como as metas a serem atingidas. Tais indicadores devem estar de acordo com as exigências e demandas do momento, ou seja, os indicadores não são fixos e se relacionam diretamente a realidade da fundação, assim também é feita com as metas a serem alcançadas, já que, segundo o sujeito de pesquisa A:

E aí vamos criar indicadores mais maduros indicadores mais perto no chão com metas a gente consegue alcançar então, inicialmente até as metas elas foram pensadas nesse tipo nesse jeito assim é se eu consigo 80% Assim é se eu consigo 80% Então eu vou colocar 80% ou menos 70% que eu sei que eu vou conseguir alcançar aquela meta.

Por fim, quando da implantação do BSC, na Hemominas, houve muita resistência dos funcionários, visto que enxergavam que se tratava de mais um trabalho a ser desempenhado, além de funcionários que possuíam problemas com tecnologia. Portanto, para que o BSC conseguisse funcionar dentro da instituição foi dada uma atenção especial aos funcionários, como diz o sujeito de pesquisa C: “pegar pela mão mesmo”, até que o funcionário se ambientasse a nova realidade e aos poucos aceitando e “comprando” a ideia do BSC aplicado a gestão pública, não é mais um serviço a ser feito, mas um instrumento estratégico da fundação.

8.3.2 Gestão Participativa

As entrevistas possibilitaram melhor compreensão do funcionamento do planejamento estratégico utilizando o BSC na Fundação Hemominas. Um dos achados da pesquisa foi a

utilização da gestão participativa, ou seja, sendo tomada de decisão pela alta gerência realizada com a participação de servidores.

A Fundação Hemominas até 2010 realizava as reuniões apenas com a equipe de planejamento e de forma bem fechada e posteriormente a ata era disponibilizada sem a possibilidade de qualquer interferência pelos funcionários.

Com o início da gestão de um novo governo (2010) novas propostas foram apresentadas como a gestão participativa. A Fundação Hemominas interessou-se pela proposta e como havia muito recurso destinado para esse fim tomou-se a decisão de aplicá-la na revisão do planejamento estratégico.

Assim sendo, em 2010 a alta direção e as unidades reuniram-se para esta a revisão. Na oportunidade as unidades passaram a conseguir opinar na construção de indicadores, do mapa estratégico, dos objetivos, entre outros. Relata-nos o sujeito de pesquisa B que:

E aí a partir de 2010 teve uma troca de governo e entrou em pauta a questão da gestão participativa então o governo começou a incentivar muito a gestão participativa eu já. Estava à frente do planejamento e a gente resolveu aplicar, também, no planejamento a gestão participativa então a gente na época tinha bastante recurso para esses investimentos. A Hemominas foi se eu não me engano no Hotel Fazenda não sei uma convenção junto de todas as unidades todos os gerentes. E ali a gente construiu planejamento juntos então todo mundo pode opinar na construção dos indicadores dos objetivos do mapa tudo foi feito em conjunto E desde 2010 para cá é feito dessa maneira então atualmente é tudo feito, todos da fundação conseguem opinar né? Muitas coisas não são aprovadas, mas muitas também são então atualmente é feito em conjunto no início foi feito apenas pela alta direção

Atualmente as unidades participam das revisões mesmo porque há uma realidade em cada uma e por isso a importância de sua participação na construção de cenários e do planejamento estratégico e seus indicadores. O que contraria a visão de Norton e Kaplan (1997) que veria no formato participativo um fator que dificultaria a implementação do BSC.

Importante ainda mencionar que sempre que ocorre uma revisão é aberta a possibilidade para todos os servidores participarem através do envio de e-mail para a administração central. Tal fato, somado a participação das unidades na revisão, segundo o sujeito de pesquisa A, permite que o planejamento estratégico utilizando o BSC retrate melhor a realidade da fundação:

[...] o planejamento estratégico profissional da Hemominas é colaborativo tem a participação de todas as unidades né da rede e a pela análise de cenários tem a construção né as diretrizes da análise cenário geral, construção do mapa estratégico, institucionais principais objetivos né. Por perspectiva acionada aí são os resultados que a organização os objetivos que a organização persegue e esse mapa estratégico não define esses indicadores no Excel a mensuração do alcance de cada um desses objetivos então esses indicadores eles guardam relação né tudo aquilo que foi

levantado né nas etapas do planejamento estratégico anteriores esses indicadores eles são desdobrados né dentro da organização e tem essa mensuração né tanto no nível Central quanto para as unidades.

Além das revisões, também são realizadas reuniões bimestrais para alinhar o planejamento estratégico. As unidades começaram a se reunir com a alta direção, em 2018, quando foi instalado o sistema de vídeo conferência em toda a rede. Anteriormente, as reuniões eram feitas apenas pela alta direção, segundo o sujeito de pesquisa C1: “Então assim é as reuniões depois não que elas não eram boas, mas assim, a gente ficava muito restrito na alta direção e escritórios estratégicos. E na verdade quem fazia a análise dos indicadores e quem executava o processo não estava lá né”.

As reuniões atualmente ocorrem da seguinte forma; a primeira reunião é realizada com a alta gestão e responsáveis pelo planejamento e nessa reunião são apresentados os resultados bons e ruins dos indicadores. Posteriormente, as unidades passam a participar de forma que possam expressar dificuldades, necessidades, etc. Importante destacar que os indicadores não são impostos, mas, sim, acordados com as unidades, por isso a importância das unidades se manifestarem.

Observa-se que a gestão participativa é fundamental para que o planejamento estratégico consiga adaptar-se as realidades distintas das unidades e que possíveis problemas sejam rapidamente resolvidos. Importante ressaltar que todos os sujeitos, em algum momento das entrevistas observaram a importância da colaboração de todos os setores e unidades na execução do planejamento estratégico.

8.3.3 Facilitadores de gestão

Os facilitadores de gestão referem-se as ferramentas, processos e teorias que auxiliam diariamente o bom funcionamento da organização, seja pela sua clareza, seja pelos incentivos, seja pelo atendimento do interesse do cidadão, seja pela descentralização ou seja pela mudança de cultura nos comportamentos habituais dos funcionários públicos (OSBORNE; PLASTRICK, 2003).

Um dos grandes facilitadores da Fundação Hemominas refere-se ao sistema informatizado *Strategic Adviser* adotado mais ou menos a uns 15 anos. O programa é de uma empresa de Lajeado, Rio Grande do Sul.

Atualmente, o sistema é via web o que possibilita que em qualquer lugar o funcionário conseguirá acessá-lo, desde que conectado à internet. Assim, o funcionário terá acesso em tempo real às diversas informações nele constantes, segundo o entrevistado E:

É na verdade o grande benefício é a praticidade mesmo resultado daquele momento no tempo real né então o sistema antes ele não era online, hoje ele já é web, então em qualquer parte do mundo quem tiver acesso, se alguém atualizou o indicador, na mesma hora já consigo ter a visão ali né então é uma facilidade eu acho que hoje é uma instituição para ter um planejamento estratégico bem estruturado ele não consegue sem o apoio de um sistema.

O sistema utilizado pela Fundação Hemominas possui diversos módulos instalados e diversas ferramentas de gestão; a gestão estratégica e planejamento de ações é o módulo *performace manager*; o das ocorrências é o *ocurrancy*; para a realização de pesquisa utiliza se o *survey* e; por fim o *document manager* que é onde encontram-se os documentos, os manuais e os procedimentos operacionais padrões da fundação, segundo relatado pelo Sujeito C.

Outro ponto mencionando foram as reuniões do planejamento estratégico, em um primeiro momento após levantamento da situação dos indicadores é realizada reunião com os servidores diretamente ligados ao planejamento. Após a escolha dos indicadores a serem discutidos é feita reunião com as unidades. Tal dinâmica permite que se conheça melhor a realidade de cada unidade possibilitando melhor adequação de metas.

A publicidade dos atos ocorridos na reunião, bem como dos indicadores é ampla, pois além de todos os funcionários conseguirem acessar as informações existe também a divulgação por e-mail. Atualmente, a fundação está aprimorando a ação de enviar as principais notícias da instituição pelo aplicativo Whatsapp.

O sujeito de pesquisa C nos relata que a tecnologia facilita a gestão estratégica no intuito de atingir os funcionários:

Claro que 100% é utopia mas, uma boa parte ela... as pessoas são atingidas e a comunicação é eficaz. Além dos e-mails, além da reunião no YouTube no YouTube (inaudível). E a é a gente criou aos poucos né, hoje o grupo é grande, na verdade uma lista de distribuição mais rápida com relação ao hemominas, então a gente recebe todo dia o que é publicado nas redes sociais né, Não precisa entrar lá para saber qual é o estoque de sangue do dia, não precisa entrar lá para saber que tem um,,,,,que vai acontecer as auditorias em agosto, da qualidade, eles informam sobre o planejamento estratégico, informa sobre vagas, de contrato. Então tudo isso acontece, tipo é dia do doador mandam para a gente então assim esse, como o celular é algo que todo mundo né, atualmente tem um acesso muito rápido WhatsApp, então isso tem...a comunicação tem se aperfeiçoado melhor

Pode se afirmar que apesar da Fundação Hemominas não remunerar seus funcionários em decorrência do planejamento estratégico, existe um acordo entre o Estado e a Fundação estabelecendo uma meta a ser para alcançar. Os funcionários, como já dito anteriormente,

caso alcancem a meta, recebem uma gratificação denominada ajuda de custo. Entre os entrevistados relatou se que a ajuda de custo auxilia bastante na composição do salário, portanto uma vez que o planejamento estratégico se encontra interligado com o acordo estatal, tal quantia é mais uma ferramenta para impulsionar o servidor a compactuar com a gestão.

Tudo o que até agora foi descrito se deu, também, com o apoio da alta direção, que não mediu esforços para a implantação e a manutenção do Planejamento estratégico utilizando o BSC na Fundação Hemominas.

8.3.4 Transparência com os funcionários

A forma de transparência que mais apareceu na pesquisa refere-se ao acesso dos funcionários as informações do planejamento estratégico, sendo que a transparência do planejamento estratégico para a sociedade aparece brevemente no site da Fundação.

O planejamento estratégico da Fundação Hemominas é marcado pela transparência e participação das unidades e servidores na construção do mapa estratégico. O mapa estratégico que é desenhado em conjunto com as unidades possibilita a disseminação do conhecimento em toda a rede. Ademais, o mapa estratégico encontra disponível no sistema informatizado (*System Adviser*), nos e-mails e na gestão a vista dentro das unidades.

A gestão anterior dos indicadores era realizada apenas pela alta direção e escritórios estratégicos, ou seja, quem executava não estava lá para poder explicar suas dificuldades. Atualmente as reuniões para a discussão dos indicadores ocorrem com a participação das unidades. O sujeito C da pesquisa nos diz:

A gente mesmo, a gente implantou efetivamente o sistema que a gente usa hoje apesar da gente ter o sistema desde 2006. Só o setor estratégico e a alta direção mexiam nele a gente pegava aquelas planilhas e alimentava porque a gente não tinha tempo de treinar as pessoas e não sabia como é que esse sistema iria funcionar durante o período né? Então só em 2012 efetivamente. A gente depois da metodologia implantada com Excel a gente pegou o sistema. Na primeira parte a gente fez mais ou menos. É o que que o sistema o que que a gente precisava mudar no sistema customizar para ele adequar ao que a gente já vinha trabalhando porque a gente queria que o impacto no usuário final fosse mínimo

Todavia, em absoluto, o sistema informatizado é o que mais contribui para a disseminação da transparência das informações dentro da Fundação, haja vista que todos os servidores podem acessar a todo o conteúdo do planejamento estratégico.

A pesquisa demonstrou que em decorrência do compromisso com a transparência e a informação a Fundação criou uma senha padrão para casos em que não é possível de imediato

criar um acesso personalizado, como, por exemplo, no cadastro de novos funcionários no sistema. A esse respeito nos fala o Sujeito C:

a gente criar um login lá geral como a senha padrão para que se a gente estava tentando cadastrar todo mundo mais claro que as pessoas. Não ficassem sem acesso à informação porque tudo ficava na intranet né? A gente viu uma senha padrão lá para o hemominas um login e eles conseguiam consultar todas as informações isso era uma premissa que a gente tinha que nenhuma informação do sistema seria oculta a gente queria realmente transparência mesmo antes dá a legislação da transparência no estado

Por fim, entrevistados apontaram a existência de transparência do planejamento estratégico para a sociedade, uma vez que as informações do planejamento estratégico encontram-se disponíveis no site da fundação, todavia ao entrarmos no site encontramos uma breve explicação e conceituação de Planejamento Estratégico e o mapa estratégico vigente.

Isto posto pode-se aferir que existem dificuldades como nos diz Norton e Kaplan (1997) quanto a transparência de uma organização do setor público reduzindo assim sua eficiência já que os objetivos, mapas, planejamentos e explicações, etc não ficam claros para o cliente, no caso em tela, o cidadão.

8.3.5 Visão dos Funcionários

Segundo Wolf e Floyd (2013) a gestão estratégica aplicada é feita em sua *práxis* e é produzida desde a formulação da avaliação até a implantação da estratégia. Desta forma Poister e Streib (2005) nos diz que os praticantes da estratégia são os indivíduos envolvidos tanto em sua formulação quanto em sua implementação, ou seja, os funcionários de alto, médio e baixo escalão. Portanto, é imprescindível para a boa execução do planejamento estratégico entender a visão deste funcionário.

Observou-se nas entrevistas que os funcionários enxergam que o BSC trouxe benefícios para a Fundação como a transparência de suas ações para os funcionários e para os cidadãos e, também, a exposição dos problemas internos dos setores.

Uma das etapas do planejamento estratégico utilizando o BSC na Fundação Hemominas refere-se às reuniões realizadas a cada dois meses. Na opinião do sujeito de pesquisa A essas reuniões permitem verificar o direcionamento que o planejamento estratégico está tomando e quais serão as ações a serem realizadas.

A este respeito, todos os entrevistados foram assertivos em nos falar sobre a importância das reuniões como podemos ver nas suas falas, do sujeito A ao F respectivamente:

[...] reuniões que podem acontecer pela internet né, enfim tem vídeo conferência né nas unidades para participação na reunião de planejamento estratégico institucional tem uma rotina estruturada dessas reuniões né tanto com a alta direção quanto as unidades da rede são duas reuniões com a questão do sistema de informações necessárias por todos os servidores da rede ou servidores da fundação Hemominas Então essa dificuldade ela tipo de comunicação ela foi superada de alguma forma pelo órgão então isso não é empecilho hoje para nós assim porque realmente isso é uma cultura do órgão atingiu uma maturidade né no planejamento estratégico institucional que eles faz parte do trabalho dos Servidores né é parte do trabalho servidores.

Sem dúvida, antes era uma coisa muito fechada e a gente sabe né se a pessoa não tiver envolvida naquilo ali ela acaba não trazendo o resultado esperado. então assim o servidor tendo o trabalho dele refletido ali no indicador onde ele possa ver isto aonde ele possa ter a oportunidade de apresentar isso o resultado sem dúvida é mais sentido hoje a gente ainda adota uma estratégia ainda diferente além de trabalhar com as unidades nessas reuniões eles a gente elenca indicadores para eles apresentarem qual o indicador se deu na área dele e acaba que isso o que é de positivo em um lugar a gente leva para outro e que é de negativo a gente tenta sanar junto.

[...] alta direção, participam nas unidades, que também podem participa dessas reuniões, e eles têm, além de...e participam mesmo né, não só olham o que estava sendo apresentado, eles, no final é aberto para perguntas e questionamentos e aí sim se discute, não é? Alguns pontos mais específicos ou.... porque assim, como é um indicador, ele reflete alguma coisa, por que senão não teria sentido dele ser mensurado, então eles, até em metodologias mensurar indicador, até em equipamento que não chegou na unidade. Então assim é as reuniões depois não que elas não eram boas, mas assim, a gente ficava muito restrito na alta direção e escritórios estratégicos. E na verdade quem fazia a análise dos indicadores e quem executava o processo não estava lá né. Então hoje, eu acredito que as reuniões estão sendo bem produtivas, e as pessoas já encaram ela, assim, como algo importante e que tem resultado.

Nessas reuniões, primeiro é mostrado o resultado Global da instituição então a diretoria técnica vai explicar o resultado Global, apresentar os dados, a situação, os problemas. Depois vem cada unidade, nesse caso a gente selecionou cinco, levando em consideração duas estavam ruins e três que estavam boas, mais ou menos, assim para elas colocarem a situação delas também e apontarem soluções. A gente pediu para não levar só os problemas, mas o que elas vislumbram de soluções e soluções imediatas para gente resolver esse problema da coleta né basicamente. E aí ela vão levar cinco unidades depois que todo mundo que tem apresentação, por que a gente pede uma apresentação de Power point, para todo mundo a gente abre os comentários e aí as outras 20 poucas unidades vão comentar direção vai comentar nós temos uma assessoria de captação e cadastro ela também vai comentar ali em cima o que pode ser feito, que pode ser melhorado a gente também tá tentando levar para essa reunião uma visão mais positiva né.

[...] abrange elas participam de todas e todas as unidades participam a alta direção, com certeza. Inclusive, essa é uma é uma é uma reunião até muito elogiada pela nossa presidente porque ela participa de todas as reuniões junto com setores estratégico, né? O núcleo de estratégias e participam de outro também. então é bem robusta reunião assim porque mais de duas horas de reunião com as unidades o que

eles gostam muito eles aproveita esse momento inclusive para falar muito né é das necessidades deles que é assim é fantástica reunião.

Não vai desenhando né porque a estratégia é isso né você define um caminho para alcançar, mas nem sempre você vai seguir aquele mesmo caminho às vezes a gente tem que pegar alguns dados vou pegar o melhor ou pegar um caminho mais longo para chegar nela lá né mesmo então é através da análise crítica dessas reuniões que a gente consegue visualizar isso e redirecionando.

Os funcionários defendem que se bem ajustada a metodologia do BSC ao órgão do Estado o mesmo conseguiria fazer uma melhor gestão, pois teria melhor conhecimento podendo eleger a melhor saída para eventuais dificuldades e traçar melhorias para o serviço público.

Entretanto, um fator apontado por alguns entrevistados como um problema do planejamento estratégico refere-se à comunicação: O Sujeito F compreende que a comunicação é uma via de mão dupla e não adianta utilizar as melhores ferramentas se o servidor não estiver interessado na comunicação da instituição, pois essa não o alcançará;

Já o Sujeito D entende que há dificuldades da comunicação institucional atingir todos os servidores das unidades da fundação com informações sobre o planejamento. Nesse sentido FELIX (*et al.*, 2011) nos diz que afim de uma boa implantação do *balanced scorecard* como modelo de gestão estratégica tem como seu quinto passo a ser trilhado investir na infraestrutura como uma tecnologia da informação e comunicação afim de produzir melhorias significativas tanto para a gestão pública quanto para o cidadão.

Por fim, a maioria dos entrevistados enxerga que a ajuda de custo recebida pelos funcionários (gratificação) pode ser um motivador para os mesmos trabalharem e buscarem alcançar os objetivos do Planejamento Estratégico.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a adoção dos ideais neoliberalistas, os governos e seus respectivos órgãos buscaram fornecer serviço eficiente e eficaz, para tanto o setor público foi criticado a burocracia como princípio organizador, capacidade da organização pública em fornecer os serviços, bem como pela quantidade e qualidade dos servidores públicos necessitaram adaptar para o setor público ferramentas advindas do setor privado.

No Brasil os ideais neoliberais ingressam no ordenamento jurídico com a reforma de 1995 permitindo assim que se realizasse a reforma gerencial que segundo a promessa promoveria serviços com maior qualidade e quantidade.

Assim, A construção dessas ferramentas para o setor público tornou-se um desafio, entretanto quando bem alinhadas aos objetivos às mesmas mostram-se de grande valia. O planejamento estratégico utilizando o BSC é um dos exemplos de ferramentas que necessitou ser adaptada para ser aplicada ao setor público.

O planejamento estratégico permite guiar as ações para o objetivo que se pretende atingir após uma cuidadosa análise de diversos fatores que envolvem a atividade ou serviço. Entretanto, apenas a confecção de um planejamento estratégico não se mostra suficiente é necessário que exista algum meio de auferir os dados dele proveniente.

O BSC é uma das formas de aferir os dados, sendo que por abarcar dados contábeis como dados imateriais acabou por ser muito utilizado na administração pública. Como Norton e Kaplan destacam em suas obras o BSC pode ser utilizado na administração pública desde que haja uma inversão de valores colocando o interesse público como o bem maior a ser alcançado.

Nesse sentido a pesquisa demonstrou que essa adaptação do planejamento estratégico utilizando o BSC não é fácil, impõe inúmeros desafios que necessitam ser bem administrados. No caso da Fundação Hemominas foi contratada uma empresa especializada para a correta implantação do planejamento estratégico, visto que as tentativas anteriores realizadas pelos próprios funcionários não conseguiam cumprir o que propunha, ou seja, ser capaz de medir e manter ou não na estratégia.

No tocante ao mapa estratégico da Fundação Hemominas vê-se que o mesmo sofreu a inversão de valores, conforme Norton e Kaplan previram, trazendo a satisfação do cidadão como objetivo maior a ser

Implantar um planejamento estratégico utilizando o BSC pode mostrar-se bem desafiador, segundo os entrevistados a primeira grande barreira enfrentada após a implantação

foram os servidores que enxergaram no processo mais uma atividade a ser desenvolvida sob sua responsabilidade. Assim para a reversão de tal quadro foi necessário que a alta direção apoiasse o planejamento estratégico utilizando o BSC e determinasse a cooperação dos funcionários.

Segundo os entrevistados, uma ferramenta que se mostrou fundamental para a gestão dos indicadores do BSC e do próprio planejamento estratégico foi a contratação de um sistema informatizado denominado *System Adviser*. O programa além do BSC auxilia na gestão da informação de toda fundação.

A utilização do sistema ressaltou um empecilho na gestão do BSC, pois muitos servidores desconheciam os processos básicos de informática até a incompreensão do funcionamento do sistema.

A solução encontrada foi a realização de treinamento dos servidores e suporte do escritório de estratégias para toda vez que um servidor possuísse uma dúvida sobre qualquer assunto condizente com o sistema tivesse com quem obter a informação.

No tocante a gestão do planejamento estratégico os entrevistados apontaram que os funcionários encontram sobrecarregados e isso impõe que eles trabalhem com o escalonamento de prioridades podendo colocar em risco a alimentação e carregamento do sistema.

O planejamento estratégico utilizando o BSC possui pontos que podem colocar em risco a sua manutenção: a) o planejamento estratégico utilizando o BSC não recebe recursos advindos do Estado; b) governo estadual que assuma e não compactue da adoção do planejamento estratégico utilizando o BSC nos órgãos públicos; c) troca de presidência da Fundação que não concorde com o planejamento estratégico.

A ideia difundida pelo neoliberalismo e *New Public Management* que ensejou a utilização de ferramentas de gestão do setor privado no setor público se por um lado mostrar se um bom mecanismo para melhorar o serviço ofertado, por outro demonstra a fragilidade da existência de tais ferramentas seja pelo aspecto financeiro ou política.

Acredita ser que o planejamento estratégico utilizando o BSC é uma boa ferramenta, mas é necessário que se pense sobre a manutenção do planejamento estratégico ao longo do tempo para que o mesmo possa amadurecer se aperfeiçoar e gerar frutos, tal como atualmente ocorre com a Fundação Hemominas.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: ENAP, 1996.
- ANSOFF, H. I. Critique of mintzberg's henry the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195. 1990. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250110302>. Acesso em: 8 nov. 2021.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Resolução da diretoria colegiada- RDC nº 151, de 21 de agosto de 2010**. Disponível em: http://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/RES_151.pdf. Acesso em: 09 jun. 2019.
- ARROW, K. J. **Collected Papers of Kenneth J. Arrow**. Oxford: Blackwell, 1984.
- ASCHER, K. **The Politics of Privatisation** London: Macmillan, 1987.
- BACCARO, L.; HOWELL, C. **Trajectories of neoliberal transformation**: european industrialization since 1970's. London: Cambridge university Press, 2017.
- BARBOZA FILHO, Rubem. Sentimento de democracia. **Revista Lua Nova**, n. 59, 1995a.
- BARBOZA FILHO, Rubem. FHC: os paulistas no poder. *In*: AMARAL, Roberto (coord.). **FHC: Os paulistas no poder**. Niteroi, RJ: Casa Jorge Editorial, 1995. p. 93-155.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRY, B. W. **Strategic planning workbook for nonprofit organizations**. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.
- BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Pensamento Econômico Brasileiro, 1930-1964**: o ciclo ideológico do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.
- BOVAIRD, T. Context in Public Policy: Implications of Complexity Theory. *In*: POLLITT, C. (ed.). **Context in Public Policy and Management**: the missing link? Northampton: Edward Elgar Publishing, 2004. p.157-177.
- BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Strategy content and public service organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31013700_Strategy_Content_and_Public_Service_Organizations. Acesso em: 8 nov. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao. Acessado em: 09 de jun. de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 3.990/01, de 30 de outubro de 2001.** Regulamenta o art. 26 da Lei no 10.205, de 21 de março de 2001, que dispõe sobre a coleta, processamento, estocagem, distribuição e aplicação do sangue, seus componentes e derivados, e estabelece o ordenamento institucional indispensável à execução adequada dessas atividades. Brasília, DF, 30 out. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3990.htm. Acesso em: 09 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.045/04, de 08 de abril de 2004.** Dá nova redação aos arts. 3º, 4º, 9º, 12 e 13 do Decreto nº 3.990, de 30 de outubro de 2001, que regulamenta os dispositivos da Lei nº 10.205, de 21 de março de 2001. Brasília, DF, 08 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5045.htm#art3p. Acesso em: 09 jun. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.2015, de 21 de março de 2001.** Regulamenta o § 4o do art. 199 da Constituição Federal, relativo à coleta, processamento, estocagem, distribuição e aplicação do sangue, seus componentes e derivados, estabelece o ordenamento institucional indispensável à execução adequada dessas atividades, e dá outras providências. Brasília, DF, 21 fev. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110205.htm. Acesso em: 09 jun.2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Modernização incompleta e pactos políticos no Brasil. *In*: SOLA, Lourdes; PAULANI, Leda M. (org). **Lições da década de 80.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.(105-133)

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília, DF: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e crise no Brasil.** São Paulo: Editora 34, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Assalto ao estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. **Estudos Avançados**, v. 23, n. 66, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702> Acesso em: 08 nov. 2021.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations:** a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. SanFrancisco: Jossey-Bass, 2004.

BRYSON, J. M. The future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **Public Andministration Review**, v. 70, n. 1, p. 255-267, Dez 2010.

BRYSON, J. M., FREEMAN, R. E.; ROERING, W. D. Strategic planning in the public sector: approaches and directions. *In*: CHECKOWAY, B. (ed.). **Strategic perspectives on planning practice.** [S. l]: Lexington Books, 1986. p. 65-85.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BRYSON, John K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the

contributions of actor-network theory. **International Public Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 172-207, Mai 2009.

BRYSON, John M.; BERRY, Frances S.; YANG, Kaifeng. The state of public strategic management research: a selective literature review and set of future directions. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 5, p. 495-521, Mai 2010.

CAMPBELL, Colin. “Long-range corporate strategic planning in government organizations: the case of the us air force.” **Governance: an International Journal of Policy and Administration**, v. 15, p. 25–53, 2002.

CARDOSO, F. H. **Discurso de despedida do Senado Federal: filosofia e diretrizes de governo**. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/discurso-de-despedida-do-senado-federal-1994> Acesso em: 30 maio 2020.

CARVALHO, J. B. C. O *et al.* **Balanced Scorecard aplicado à administração pública**. Lisboa: Publisher Team, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CERTO, S. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. São Paulo: Pearson, 1993.

CIOFFI, J. G. M. **Avaliação da eficácia e eficiência da Fundação Hemominas na execução da política do sangue no estado de Minas Gerais: períodos de 1995-1998 e 1999-2002**. 2005.150 f. Dissertação (Mestrado em Administração pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. R. A. **A seguridade social no Plano Beveridge: história e fundamentos que a conformam**. 2019. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Marco Antonio A. James Buchanan e a “política” na escolha pública. **Revista Estratégica**, v. 10, n.1, p. 201-217, 2009.

DRAIBE, Sônia. **Rumos e metamorfoses: um estudo sobre a constituição do Estado e as alternativas da industrialização no Brasil, 1930-1960**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

DUNLEAVY, P. **Democracy bureaucracy and public choice**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1991.

IPINZA, F. A. **El processo estratégico: un enfoque de gerencia**. México: Pearson Educación, 2008.

FALCONER, P. K.; ROSS, K. The citizen and public service provision: lessons from the UK experience. **International Review of Administrative Sciences**, v.65, n. 3, p. 339-351, Set 1999.

FARNHAM, D.; HORTON, S. The political economy of public sector change. *In*: FARNHAM, D.; HORTON, S. (ed.) **Managing the New Public Services**. London: Macmillan, 1996. p. 3–24.

FELIX, Rozelito *et al.* Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 51-74, 2011.

hl, E. **The New Public Management and Public Studies**. 2017. Disponível em: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>. Acesso em: 28 ago. 2019.

FLICK. UWE. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAHAN, J. G. **Los 6 pasos del planeamiento estratégico**. 1. ed. Buenos Aires: Aguilar, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GONZALBO, Fernando Esclanate. **História mínima del neoliberalismo**. Ciudad de México: El colegio de México, 2015.

HAYEK, F. V. **Os fundamentos da liberdade**. Goiás: Editora Visão, 1983.

HABERMAS, J. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. São Paulo: Loyola, 2002.

HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HEMOMINAS. **Unidades e Contratantes**. Disponível em: <http://www.hemominas.mg.gov.br/unidades-e-contratantes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

HOBBSAWM, Eric. **A Era dos extremos: o Breve Século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUGHES, O. **Public Management and Administration**. Basingstoke: Macmillan, 1997.

JAGUARIBE, Helio. **Desenvolvimento econômico e desenvolvimento político**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

KABOOLIAN, L. The New Public Management: challenging the boundaries of the management vs. administration debate. **Public Administration Review**, v.58, n. 3, p.189-193, Mai 1998.

KAMERMAN, S.; KAHN, A. **Social Services in the United States** Philadelphia: Temple University Press, 1976.

KAPLAN, R. S. Can bad things happen to good scorecards? *In*: HARVARD Business School Press: balanced scorecard: insight, experience and ideas for strategyfocused organization report. 1999a

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

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

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

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a estratégia**. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1997b.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-142, Sept./Oct. 1993.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996.

KEYNES. John Maynard. **Os Economistas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

LAHUERTA, Milton Intelectuais e resistência democrática: vida acadêmica, marxismo e política no Brasil. **Cadernos Arquivo Edgard Leuenroth**, n. 14/15, 2001.

LARSON, Magali S. **The Rise of Professionalism: a Sociological Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1977.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise de interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEFEBVRE, Henri; BRENNER, Neil; ELDEN, Stuart. **State space world: selected essays**. [S. l]: University of Minnesota Press, 2009.

MCKEVITT, D. **Managing Core Public Services**. Oxford: Basil Blackwell, 1998.

MAGALHÃES, F. N. C. O espaço do estado no neoliberalismo: elemento para uma redefinição crítica. **Geographia**, ano 18, n. 37, 2016.

MALASSISE, R. L. S. *et al.* **Métodos quantitativos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2014.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARTINS, Carlos Eduardo. **Globalização, dependência e neoliberalismo na América Latina**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MASSEY, A. Quality issues in the public sector. **Public Policy and Administration**, v. 14, n.3, p. 1-14.

MATIAS, E. F. P. **A humanidade e suas fronteiras: do Estado soberano à sociedade global**. São Paulo: Paz e Terra, 2005

MISCHRA, R. **The Welfare State in Crisis**. Brighton: Wheatsheaf, 1984.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 31.023**, de 23 de março de 1990. Institui a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - Fundação Hemominas, aprova o seu estatuto e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 23/03/1990. Disponível: <https://www.almg.gov.br>. Acessado em: 09 de jun. de 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº10.057, de 26 de dezembro de 1989**. Autoriza o poder a instituir a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais- Fundação Hemominas e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 26 dez. 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br>. Acesso em: 09 jun. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.822, de 19 de dezembro de 2011**. Contém o estatuto da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais-Hemominas. Belo Horizonte, 26 dez. 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br>. Acessado em: 09 jun. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual da Saúde. Conselho Estadual de Saúde. **Plano Diretor Estadual de Sangue e Hemoderivados 2012-2015**. Belo Horizonte, [2012].

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual da Saúde. Conselho Estadual de Saúde. **Plano Diretor de Hematologia e Hemoterapia 2016-2019**. Belo Horizonte, [2016].

HEMOMINAS. **Planejamento Estratégico**. Fundação Hemominas, 2014. Disponível em: <http://www.hemominas.mg.gov.br/a-hemominas/conheca/planejamento-estrategico>. Acesso em: 09 jun.2019.

MERCER, W. M. Balanced scorecards determine employees rewards. **News Release**, New York: Willian M. Mercer, v. 5, Apr. 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v. 22, n. 1, 2017.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. 4. ed. Artmed: Porto Alegre, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Em defesa da política**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. Strategy for public and third sector organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 189-211, Abr. 1995.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLSEN, J. P.; MARCH, J. G. **Democratic Governance**. New York: The Free Press, 1995.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o governo. Brasília, DF: MH Comunicação, 1992

OSBORNE, D.; PLASTRIK, P. **Herramientas para transformar el gobierno**: directrices prácticas, lecciones y recursos para revitalizar las escuelas, los servicios públicos y los organismos públicos a todos los niveles. Barcelona: Paidós, 2003

PASSOS, M. de; CAVALIERI, M. A. R. A força da liderança com ideias: Thatcher, Hayek e o Brasil. **Revista Economia e Tecnologia**, n. 1, p. 99-108, 2014.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAULANI, Leda. **A Hegemonia Neoliberal**. [Palestra realizada em 27 de agosto de 2010 no Instituto Celso Furtado]. 2010. Disponível em: http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109261233410.LivroCAIXA_C_0_35.pdf. Acesso em: 07 jul. 2019.

PIRIE, M. **Privatization**. Aldershot: Wildwood House, 1988.

POISTER, T. H.; STREIB, G. Elements of Strategic Management in Municipal Government: Status after Two Decades. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 45-56, jan 2005.

POISTER, Theodore H.; PITTS, David W.; EDWARDS, Lauren Hamilton. Strategic management research in the public sector: a review, synthesis, and future directions. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 5, p. 495-521, set 2010.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: a comparative analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

PROIETTI, A. B. F. C.; CIOFFI, J. G. M.; GUERRA, K. N.; FONTANEZ, R. Hemominas. *In*: MARQUES, A. J. S.; MENDES, E. V.; SILVA, J. A.; SILVA, M. V. C. T. **O choque de gestão na saúde em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. p. 285-302.

RABELLO, A. M. V. **Organizações públicas da área da saúde: os desafios da Fundação Hemominas**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

RAPLEY, John. **Twilight of the money gods: Economics as a Religion and How It All Went Wrong**. New Delhi: Simon and Schuster, 2017.

RECKWITZ, A. The status of the “material” in theories of culture: from “social structure” to “artefacts”. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 32, n. 2, p. 243-263, jun 2002.

ROCHA, S. F. G.; VILARINO, M. T. B. A Hemorrede Pública no Leste de Minas: territorialização, demanda e capacidade de atendimento. **Caderno de Geografia**. v. 9, n. 57, p. 368-387, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332856922_A_Hemorrede_publica_do_Leste_de_Minhas_territorializacao_demanda_e_capacidade_de_atendimento_The_public_blood_banks_of_the_eastern_Minhas_Gerais_territorialization_demand_and_capacity_of_attendance. Acesso em: 09 jun. 2019.

SALLUM JÚNIOR, B. Leviata acorrentado: a crise brasileira dos anos 80. *In*: **Estado, Mercado e Democracia: política e economia Comparadas**. [S. l: s. n.], 1993.

SALLUM JÚNIOR, B. **Labirintos: dos gerais à nova república**. São Paulo: Editora Hucitec, 1996.

SALLUM JÚNIOR, B. Brasil sob Cardoso: neoliberalismo e desenvolvimentismo. **Tempo Social**, v. 11, n. 2. p. 23-47, Out, 1999.

SALLUM JÚNIOR, B. KUGELMAS, Eduardo. 'Sobre o Modo Lula de Governar', *In*: SALLUM JÚNIOR, B. (org.) **Brasil e Argentina Hoje: política e economia**. Bauru-SP: USC, 2004. p. 255-288.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **O ex-Leviatã brasileiro: do voto disperso ao clientelismo concentrado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2006.

SILVA, Leonardo Barbosa. **O Governo Fernando Henrique Cardoso e o fim da “Era Vargas”**: acertando as contas com os modelos de Estado e de desenvolvimento. 2003.

Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2003.

STONE, Christopher. “Strategic Management or Strategic Taylorism?: a Case Study into Change within a UK Local Authority.” **International Journal of Public Sector Management**, v. 14, n. 1, p. 27–42, fev 2001

TAYLOR-GOUBTY, Peter. Welfare, hierarquia e a “nova direita” na era Thatcher. **Revista Lua Nova**, n.24, p. 165-187, set. 1991.

THOMPSON, A. A. *et al.* **Administración estratégica**. Delegación Álvaro Obregón: McGraw-Hill Companies, Inc. 2012.

TOLEDO, Roberto Pompeu. **O presidente segundo o sociólogo**: entrevista de Fernando Henrique Cardoso a Roberto Pompeu de Toledo. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Rev. adm. Empres.**, v. 18, n. 2, p. 07-14, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901978000200002>. Acesso em: 9 jun. 2020.

VIANNA, Luiz Werneck. **A revolução passiva**: iberismo e americanismo no Brasil. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

VINZANT, Douglas H.; VINZANT, Janet C. Strategy and organizational capacity: finding a fit. **Public Productivity & Management Review**, v. 20, p. 139–57, 1996

VILLACAÑAS, José Luis. **Neoliberalismo como tecnologia política**. Ciudad del México: NED editorial, 2020.

WALKER, Richard M.; ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A.; MEIER, Kenneth J.; O'TOOLE, Laurence J. Wakeup call: strategic management, network alarms, and performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 731–41, 2004.

WARSHOTT, Nicolas. **Keynes x Hayek**: as origens e as heranças do maior debate econômico da história. Rio de Janeiro: Record, 2016.

WOLF, Carola; FLOYD, Steven W. strategic planning research: toward a theory driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, mar 2013. <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/03/26/0149206313478185.abstract>. Acesso em: 10 maio de 2021.

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

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O BSC APLICADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS, associada ao programa de mestrado em Gestão Pública e Sociedade, da Universidade Federal de Alfenas, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma via, assinado por você e pela pesquisadora, onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação. A outra via deste, contendo sua assinatura e da pesquisadora, ficará guardado com ela .

TÍTULO DA PESQUISA: O planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública: Estudo de caso da Fundação Hemominas

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Mariela Moreira do Vale Ribeiro Paiva

ENDEREÇO: Rua Francisco Rosemburgo, 336

TELEFONE: (35)99973-7271

PESQUISADORES PARTICIPANTES: Maria Regina Martinez e Elisabete Cardoso

OBJETIVOS: A pesquisa de mestrado pretende estudar, analisando a Fundação Hemominas, como funciona o planejamento estratégico que utiliza uma medida chamada balanced scorecard. Com o estudo acredita-se que será possível entender como a gerência das instituições devem agir para implantar e manter o planejamento estratégico utilizando o balanced scorecard; quais são as ações que devem ser desenvolvidas junto aos colaboradores para o planejamento estratégico ser implantado e mantido na instituição; saber se a Fundação Hemominas conseguiu atingir as metas que foi traçado no planejamento estratégico 2016-2019 e conhecer as vantagens e desafios do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard para a administração pública.

JUSTIFICATIVA: O Balanced Scorecard é uma metodologia desenvolvida dentro da administração de empresa que procura analisar e estabelecer indicadores para diversas áreas

com o intuito de se atingir determinada meta estabelecida dentro de um Planejamento estratégico. O Planejamento estratégico nada mais é que objetivos que a instituição deve alcançar. Ao se aplicar o Balanced Scorecard na administração pública tal ferramenta passa por diversas adaptações se comparada com empresas privadas. Assim, o presente estudo possibilitará verificar as reais adaptações do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard na administração pública, as vantagens e desvantagens, as dificuldades encontradas em trabalhar com o planejamento estratégico e seus reais alcances.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Trata-se de uma entrevista semi-estruturada composta por 23 questões, ou seja, as perguntas serão as mesmas para todos os participantes da pesquisa, entretanto, caso surja a necessidade, o pesquisador poderá fazer perguntas sobre o objeto pesquisado. Após contato prévio por telefone ou e-mail será agendada a entrevista por skype ou whatsapp em horário que melhor adequue as necessidades dos participantes da pesquisa. A entrevista realizada procura entender qual foi o caminho que percorreu o planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard até o momento, problemas enfrentados, vantagens e desvantagens. Pretendese com os dados coletados conhecer os detalhes da aplicação do planejamento estratégico na administração pública. Os dados coletados serão trabalhos todos juntos de forma que preserve o anonimato dos participantes da pesquisa.

RISCOS E DESCONFORTOS E MEDIDAS: Os riscos para os participantes da pesquisa são mínimos, sendo os seguintes: o sigilo ser quebrado por algum acontecimento que o pesquisador não tinha controle (involuntária) e desconhecia (não intencional), tomar o seu tempo para responder as perguntas, ter que responder questões sensíveis ligadas ao seu trabalho; cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos e, por fim, pode ser que as perguntas levem a você a alterar a opinião sobre seu ambiente de trabalho, como, por exemplo, sua estruturação, remuneração, satisfação profissional, etc. Apesar dos riscos serem mínimos adotou-se algumas ações para que eles não ocorressem: previsão de cláusula de indeização no presente termo, possibilitar que a realização da entrevista ocorra em horário que melhor se adequue a você, as perguntas foram construídas focando no Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard evitando tópicos sensíveis da relação trabalhista, procurou-se limitar as questões que realmente importam para a pesquisa de forma que a entrevista não ficasse cansativa e, por fim, adotar a utilização de tecnologias que possibilitem ao participante da pesquisa uma melhor adequação a seu horário e propiciassem, dentro do possível, maior interatividade.

BENEFÍCIOS: Acredita-se que a pesquisa realizada ajudará a compreender melhor o

planejamento estratégico utilizado o Balanced Scorecard quando aplicado na administração pública. Tal entendimento poderá ajudar a melhorar a gestão pública e fará com que toda sociedade se beneficie. Entretanto, infelizmente, a pesquisa não verifica qualquer benefício direito ao participante..

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: A sua participação nessa pesquisa não lhe acarretará nenhum gasto e será voluntária, portanto você não receberá nenhum pagamento.

INDENIZAÇÃO: Conforme determina a Resolução do CNS nº 466 de 2012, é assegurado aos participantes da pesquisa indenização caso venham a sofrer qualquer dano em razão da sua participação na pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: A presente pesquisa garante o sigilo a não divulgação das informações confidenciais dos participantes das pesquisa. Os dados coletados serão trabalhados de forma global de forma a preservar o anonimato.

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Eu, (NOME DO VOLUNTÁRIO(A)), declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) – MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa.

Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Foi-me garantido, também, que em caso de qualquer dano decorrente de minha participação na pesquisa serei indenizado.

Declaro ainda que recebi uma via desse Termo de Consentimento, devidamente assinado por mim e pela pesquisadora, sendo que outra via ficará com a pesquisadora.

Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado), o CEP- UNIFAL-MG, com endereço na Universidade Federal de Alfenas, Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, Cep - 37130-000, Fone: (35) 3701 9153, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br ou o CEP da Fundação Hemominas, que poderá ser contatado por meio do telefone (31) 3768-4689, situado à Alameda Ezequiel Dias, 321 – Santa Efigênia – Belo

Horizonte/ Minas Gerais, sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

LOCAL E DATA: nome da cidade, data, ano.

(Nome por extenso)

(Assinatura)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista**Roteiro de entrevista**

- 1) Como se deu a implantação do Planejamento Estratégico utilizando o BSC na Hemominas?
- 2) Quais os motivos que levaram a Hemominas a utilizar o BSC?
- 3) Quais as dificuldades enfrentadas pela Hemominas ao adaptar o BSC dentro da administração pública?
- 4) Como se deu a construção de indicadores?
- 5) Como foi feita a harmonização dos indicadores entre a estratégia traçada e a realidade enfrentada por cada unidade da Hemominas?
- 6) Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de traduzir a estratégia da Hemominas? Por que?
- 7) Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de serem atingidos? Por que?
- 8) Como é realizada a comunicação da estratégia dentro do Hemominas?
- 9) Na sua opinião a forma que se dá a comunicação mostra-se eficiente? Por que?
- 10) Na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para a realização de uma comunicação eficaz da estratégia dentro da Hemominas? Por que?
- 11) As reuniões para se debater os resultados dos indicadores se dão com que periodicidade?
- 12) As reuniões abrangem as unidades e a alta direção? Explique.
- 13) Na sua opinião as reuniões mostram-se capazes de realinhar, caso necessário, as ações adotadas com a estratégia? Por que?
- 14) No tocante aos *feedbacks* para os funcionários sobre os resultados dos indicadores com que frequência são realizados?
- 15) De que forma os são realizados *feedbacks* dos resultados dos indicadores aos funcionários?

- 16) Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem algum reflexo dentro da carreira ou pagamento? Explique.
- 17) Se positiva a resposta do item 16, na sua opinião, o fato de os indicadores possuírem reflexo na carreira ou pagamento dos funcionários auxilia para que os resultados sejam perseguidos?
- 18) A Hemominas utiliza algum sistema informatizado para o gerenciamento do BSC? Qual?
- 18) Se positiva a resposta do item 18, como se deu a implantação desse sistema?
- 19) Se positiva a resposta do item 18, na sua opinião qual a importância e benefícios da utilização de um sistema informatização na gestão de indicadores?
- 20) Se positiva a resposta do item 18, na sua opinião, quais as dificuldades enfrentadas com o uso do sistema informatizado?
- 21) Na sua opinião, durante o transcorrer dos anos, quais foram os benefícios que o planejamento estratégico utilizado o BSC trouxe para a Hemominas?
- 22) Com base em sua experiência, quais os possíveis benefícios que o planejamento estratégico utilizado o BSC pode trazer a administração pública?
- 23) De sua experiência, quais os maiores dificuldades que o gestor público pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando o BSC na administração pública?

APÊNDICE C – Transcrição das Entrevistas

SUJEITO DE PESQUISA Nº 1

P- Como se deu a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC no Hemominas?

E- A implantação do planejamento estratégico institucional ela data de 2002. Então no início dos anos 2000 foi implantado o planejamento estratégico da Hemominas né? Ele sempre teve, assim, uma integração, digamos assim, com a questão da qualidade também né? a Hemominas adota né? A gestão da qualidade né? para ser os produtos e serviços desde a década de 90 né? E aí esse planejamento estratégico institucional ele possibilitou né? digamos assim, a sistematização de critérios de excelência para a organização e aí a Hemominas adota o ciclo do PDCA para rotina para digamos assim para funcional gerou né? melhorias para a organização né? o nível de maturidade do planejamento estratégico institucional desde então só tem sido tem sido aprimorado, enfim hoje a gente considera que a gente tá no nível de maturidade bem alto função Do ele realmente ele tá na rotina de trabalho dos Servidores né? então, assim, a gente tem uma rotina do planejamento estratégico está bem estruturada e participativa e que funciona digamos assim pode falar, próxima pergunta

P- Quais os motivos que levaram Hemominas utilizar BSC?

E-Hemominas como eu falei ela implantou o planejamento estratégico institucional em 2002 né? Então ela já começou a utilizar o BSC, porém em 2003, isso pelo meu tempo de trabalho né? no governo estadual o BSC foi adotado como método né?, digamos assim do governo estadual como metodologia enfim como para questão da contratualização mesmo de resultados né? entre os órgãos do governo e o nível central de governo então para promover esse alinhamento né dos objetivos né? Tanto do nível central de governo com as unidades né a que que o compõe né? são os órgãos do Estado tanto da administração direta quanto da administração indireta o BSC ele foi o carro-chefe digamos assim né? para promover o alinhamento a gente tem no plano Mineiro de desenvolvimento integrado que determina as metas do governo a longo prazo né? E aí foram definidos né? os resultados que queria um governo alcançar digamos assim com base nesses resultados né? isso houve um desdobramento resultado que cada órgão de governo né? contribuiria para que esses objetivos de longo prazo fossem alcançados. E aí foi estabelecido um contrato de gestão ou cada órgão

definindo quais os resultados né? seriam os principais a serem perseguidos ali pelo aquele aquela instituição e foi proposto também algumas autonomias para os órgãos que assinassem né? esse contrato essa contratualização de resultados e os servidores recebiam um prêmio né? pelo atingimento né? digamos assim das metas relacionadas aos resultados principais que a instituição pactuou ou digamos assim com o nível central de governo então isso foi um incentivo não só para Hemominas quando para outros órgãos de Estado a utilizarem o BSC porque foi essa metodologia que foi adotada Para que houvesse né? digamos assim o alinhamento do planejamento estratégico das entidades com o planejamento estratégico do governo como um todo né? do governo estadual né?

P- Quais as dificuldades enfrentadas pela Hemominas ao adaptar BSC dentro da administração pública?

E-Hoje a gente tem uma maturidade muito grande de participação e de rotina mesmo as pessoas considerarem aquilo como seu trabalho né?, mas realmente assim na implantação a questão de fazer com que né? aquilo né? seja percebido pelos servidores da ponta né? como o trabalho deles né? a dificuldade é que a gente tem somos quantas unidades em minas? deixa só dar uma olhadinha, aqui ele tem várias unidades né? no interior é uma hemominas é um trabalho em rede né? a gente é um órgão que está presente no estado inteiro né? são 24 unidades em Minas e aí a gente tem Hemocentro, hemonúcleo né? Essas unidades administração, além da administração Central, então fazer com que o planejamento estratégico seja um planejamento estratégico do órgão né? e não só da administração Central né? e não só de uma equipe de trabalho que é né? E tá no nível na administração Central que isso aquilo seja percebido como trabalho da instituição Fundação Hemominas né? Então apesar de tá É lógico sobre responsabilidade né? de uma equipe que tá na administração Central né? responsabilidade eu falo assim temos de implantação e organização né? do trabalho do planejamento estratégico tem que ter um comando, mas o planejamento estratégico situacional a principal dificuldade é sempre a gente colocar isso como um trabalho da instituição e não só dessa unidade, da administração Central em todo estado, várias unidades realidades muito distintas né? então também tem a questão de fazer com que o planejamento estratégico atenda essa essas especificidades né?

P- Como se deu a construção de indicadores Hemominas?

E- ela tem né? a implantação do BSC bem estruturada a gente tem desde a parte de construção mesmo do planejamento estratégico né? revisão né? no caso em que o órgão ele começa né? inicia pela análise de cenário E nesta etapa né? a gente tem ação a colaboração né? o planejamento estratégico profissional da Hemominas é colaborativo tem a participação de todas as unidades né? da rede e a pela análise de cenários tem a construção né? as diretrizes da análise cenário geral construção do mapa estratégico institucional principais objetivos né? Por perspectiva acionados aí são os resultados que a organização os objetivos que a organização persegue e esse mapa estratégico não define esses indicadores no Excel a mensuração do alcance de cada um desses objetivos então esses indicadores eles guardam relação né? tudo aquilo que foi levantado né? nas etapas do planejamento estratégico anteriores esses indicadores eles são desdobrados né? dentro da organização e tem essa mensuração né? tanto no nível Central quanto para as unidades Então a gente tem esses indicadores estratégicos sendo mensurado por unidade da Hemominas, o planejamento estratégico ele está dentro de um sistema de informações que é acessado por toda a organização né? a gente também tem de são digamos assim locais né? que não são exatamente a mensuração daquele objetivo estratégico, mas que são indicadores que contribuem para o alcance daquele objetivo também né? que a gente tem que então eles se refletem digamos assim a realidade né? assim que a gente consegue garantir o alinhamento do planejamento estratégico por meio de indicadores e planos de ação que estão alinhados aí da organização.

P- Como foi feita a harmonização dos indicadores entre a estratégia traçada e a realidade enfrentada por cada unidade da hemominas?

E- Na etapa de revisão né? do planejamento estratégico no momento da revisão a gente tem a etapa de análise de cenários nessa etapa a gente não tem só análise de cenários feita pela administração pelo nível Central né? a gente tem a participação e colaboração de todas as unidades, então, assim, todas as unidades fazem a partir da sua visão né? Essa análise em termos de oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo e pontos fortes e fracos em relação ao ambiente interno. A análise de cenários é consolidada e ao final a gente tem uma análise de cenários que é da fundação Hemominas e não só da visão de digamos assim da administração Central em relação a planejamento da rede. Então é isso que que faz com que a gente realmente digamos assim tem como subsídio né? uma informação que é assim é real e é atende a especificidade da rede né? é uma atende a digamos assim a dificuldade que são enfrentadas na ponta né? da instituição.

P- Na sua opinião os indicadores atuais mostram capazes de traduzir a estratégia da Hemominas? por quê?

E- Sim. porque como eu falei tem a Hemominas Ela utiliza mesmo a metodologia para construção do mapa estratégico institucional né? com a participação de toda a rede e esses indicadores propostos eles realmente refletem né?, digamos assim o alcance a mensuração do alcance dos objetivos que foram definidos assim como a serem perseguidos pela organização essa um planejamento estratégico institucional ele está no sistema de informações *strategic adviser* de base que é acessado por toda a rede da Hemominas né? Tem uma rotina do planejamento estratégico de reuniões periódicas com a alta direção e com as unidades da fundação Hemominas afim de discutir realmente né? esse é o que foi definido no planejamento estratégico E aí né? enfim procuro uma revisão se for o caso né? mas aqueles indicadores refletem realmente o que a instituição quer perseguir né? então nessas essas reuniões né? Elas possibilitam participação de todos e, também, demonstra maturidade né? em relação ao conhecimento dos Servidores com relação ao planejamento estratégico e envolvimento deles porque sabe que aquilo ali é parte do seu trabalho.

P--na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de serem atingidos.? por quê?

E- Sim, porque a rotina de monitoramento do planejamento estratégico institucional ela sempre promove assim uma possibilidade né? de ajuste em relação as metas daqueles indicadores então isso aparece né? quando o indicador tá com a meta que às vezes não é nem tão facilmente né? alcançada é proposto né? Que aquela meta tenha um pouquinho de ajuste né? porque a meta ela tem que ser atingível Porém desafiadora a pessoa até tem um motivação e incentivo para perseguir né? aquele objetivo então assim tem a própria rotina do planejamento estratégico permite que sejam feitos esses ajustes né? ela trabalha revisando a meta proposta né? então pela própria rotina de monitoramento do planejamento estratégico a gente consegue capturar digamos assim indicadores que estão com uma meta que pode a meta mesmo né?. são ajuste fino né? Às vezes tem expediente que é que é muito é muito incipiente na organização né? novo aí não tem uma mensuração anterior ou enfim as vezes tem mais um é sim exatamente né? o que é a realidade né? Assim na verdade não o que acontece é o seguinte pode ser que haja uma expediente novo e que a gente não consiga inicialmente saber exatamente qual que é a meta mais apropriada para esse expediente E aí se houver

necessidade de ajuste esse ajuste é feito pela própria rotina do planejamento estratégico mesmo e aí a gente teve participação né? sempre da alta direção né? e das unidades da rede hemominas, dos responsáveis né?, por aquele indicador que digamos assim né? que é um acordo né?, nunca nada é imposto, sempre é acordo até mesmo porque esses indicadores ele não é instituição especial né? planejamento estratégico situacional é da instituição que nascem o hemominas pode falar próximo.

P- Como é realizada a comunicação da Estratégia dentro do Hemominas?

E- A rede ela é participante do planejamento estratégico institucional né? a gente tem um sistema de informações que é acessado por todos os servidores da organização e que né? tem todo o planejamento estratégico institucional com os indicadores, com plano de ação estratégicos. Em relação aos resultados alcançados em termos de indicadores ela é participativa então assim o servidor ele já tem isso como internalizadas né?, como cultura do órgão mesmo né? já realmente né? participam das reuniões porque tem a participação da alta direção e deles né? então é uma forma de promover o alinhamento do planejamento estratégico institucional dentro de novo e no público externo né? a gente tem o material do planejamento estratégico institucional né? a forma como ele foi construído e como é a rotina das Hemominas tá no site né? como até como uma prestação de contas mesmo né? de como que a hemominas estrutura digamos assim nosso trabalho.

P- Na sua opinião a forma que se dá a comunicação mostra-se suficiente por quê?

E- Então, assim, não é só a comunicação né? A gente tem alguns instrumentos os a própria rotina de monitoramento ela é... como ela é né? inclui tanto a ponta quanto a alta direção essa comunicação. Ela é bem fluida né? ela é direta ela não é uma comunicação faz parte da rotina das pessoas. eu não estou planejando aqui as pessoas né? na ponta tão recebendo essas informações elas participam né? então assim certa forma é mais do que a comunicação. e com relação a comunicação em si a gente tem o planejamento estratégico como eu falei ele tá no sistema de informações que é acessado por toda organização né? E os responsáveis alimentam e todas as pessoas podem consultar né? de todas as áreas quais são os indicadores? Quem é o responsável por aquele indicador? quem é se tem alguma atividade tarefa em atraso de planos estratégicos, planos de ação de Campos assim do planejamento estratégico então assim é uma comunicação bem assim institucionalizada mesmo e no site da fundação Hemominas para o

público externo né? a gente tem uma página né? falando melhor sobre o planejamento estratégico da Hemominas né? institucional para quem quiser conhecer melhor né? como que ele foi estruturado enfim.

P- Na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para realização de uma comunicação eficaz da Estratégia dentro da Hemominas? Por quê?

E- A distância né? em relação às unidades do interior poderia ocorrer né?, porém a gente, o planejamento estratégico, totalmente estruturado, reuniões que podem acontecer pela internet né?, enfim tem vídeo conferência né? nas unidades para participação na reunião de planejamento estratégico institucional tem uma rotina estruturada dessas reuniões né? tanto com a alta direção quanto as unidades da rede são duas reuniões com a questão do sistema de informações necessárias por todos os servidores da rede ou servidores da fundação Hemominas Então essa dificuldade ela tipo de comunicação ela foi superada de alguma forma pelo órgão então isso não é empecilho hoje para nós assim porque realmente isso é uma cultura do órgão atingiu uma maturidade né? no planejamento estratégico institucional que eles faz parte do trabalho dos Servidores né? é parte do trabalho servidores Então essa dificuldade foi superada.

P- As reuniões para se debater os resultados dos indicadores se dão com que periodicidade?

E- Sim, as reuniões são bimestrais, mas eu preciso confirmar isso eu não vou não vou uma bobagem aqui, mas eu tenho quase certeza que sim e aí são duas reuniões uma reunião com a alta administração a direção superior e com os responsáveis diretos pelos indicadores e outra reunião logo na sequência as unidades das Hemominas são duas reuniões A cada dois meses ou um mês que eu não sei se é exatamente isso, mas deixa bimestral eu posso refazer a minha resposta depois.

P-Abrange as unidades e a alta direção? Explique.

E- como eu falei são duas reuniões né? A primeira com a alta direção e os responsáveis diretos por alguns indicadores e plano de ação né? selecionados para aquela reunião né? E logo na sequência a reunião com as unidades da fundação Hemominas para discussão né? daqueles resultados que foram considerados digamos assim que às vezes não tá atingindo ou

então para até para não estão tão bons né? o seu plano de ação estratégico importante foi concluído né? Para que tem aquele encerramento né? para rede como tudo então é importante nessa reunião estão importantíssimos com as unidades que o alinhamento do planejamento estratégico e até para a gente ouvir né? da ponta quais são as dificuldades em relação ao atingimento de alguma meta, enfim, é também proposição de soluções né? Para que o resultado seja atingido né? então a gente discutir nessas reuniões as soluções para os problemas que a gente está enfrentando então a reunião é muito produtivo aí essas reuniões foram muito produtivas.

P- Na sua opinião as reuniões mostram-se capazes de realinhar caso necessário as ações adotadas com a estratégia. Por quê?

E- Sim, essas reuniões elas não são somente para discutir se atingiu ou não atingiu, não elas são também para discutir assim se realmente é identificado um plano de ação por exemplo ah não tá ali não tá refletindo digamos assim né? o trabalho da unidade as unidades enfim né? Tem algum problema ali relativo, por exemplo, que a gente pode não conhecer aqui do nível Central algum problema específico da área de atendimento enfim a gente consegue sim refazer repactuar né? É lógico que não é, não é só, não é só a discussão do problema tem que ser levada para a alta administração né? mas sim é possível fazer essa revisão sim acaso algum plano de ação no seja identificado que não tá alinhado não está adequada.

P- E no tocante aos feedbacks para os funcionários sobre os resultados dos indicadores com que frequência são realizados os feedbacks?

E- Feedbacks são feitos né? ou o diretamente né? pelo sistema de informações né? O S E também aliás é feito de duas formas E também pelas porque a gente tem digamos assim quando tem algum uma análise crítica que a gente fala do indicador né? que é justamente feito pelo ali daquele pelo diretor enfim né? daquele setor então assim se um resultado não tá sendo atingido né? e tem análise crítica de indicadores tem um parecer dentro da alta direção ele em relação àquela análise crítica isso aí essa comunicação já é um dentro do sistema de informações já é um feedback para pessoa em relação aquele resultado né? E a gente tem as reuniões também para discussão né? de desses indicadores, enfim em que a alta direção e também né? participantes dá um feedback em relação aquele resultado né? que tá sendo perseguido, enfim eu já até falei aqui da questão da proposição de metas por exemplo tá muito

frouxa né? enfim quando pensa que quando a gente percebe que nem que tá fácil de ser alcançado tudo mais estuda discutido em reunião em adequação mesmo né? daquele indicador então sim. Esses feedbacks têm esses são dados aí tanto no sistema de informação que o que a gente utiliza quanto nas reuniões do planejamento estratégico.

P- De que forma são realizados os feedbacks dos resultados dos indicadores aos funcionários?

E- Eu acho que essa questão é um pouco parecida com a anterior porque realmente assim como tenha uma análise né? do diretor tem uma análise da alta direção em relação aquele resultado enfim e também né? assim durante as reuniões de planejamento estratégico é tratado né? então aquele que de feedbacks é dado dessa forma.

P- Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem algum reflexo dentro da carreira ou pagamento? explique:

E- Alguns indicadores eles são pactuados digamos assim com a secretaria de estado de saúde e aí a gente tem um reflexo disso na gratificação de funcionários da Hemominas recebem por que é uma gratificação de produção sabe é uma gratificação de produção da Hemominas chama a GEATS tem esse nome aí eu entendi vivo mesmo para que aqueles resultados né? de produção que foram pactuadas Fundação Hemominas sejam atingidos.

P- Na sua opinião o fato de os indicadores possuírem reflexos na carreira ou pagamento dos funcionários auxiliares para que os resultados sejam perseguidos?

E- Sim, porque tem tempo que enfim querendo ou não é um é um é um benefício né? que a pessoa recebe então assim para o servidor e principalmente aquele servidor né? que tem um salário aí que às vezes não tá compatível com o mercado enfim né? Isso é um acréscimo né? na remuneração mensal dele então assim a remuneração mensal dele embora é contabilizada digamos assim como o salário dele né? mas a gratificação que ele recebe pela produção então sim a gente consegue reter esse profissional muitas vezes por causa dessa de ter essa gratificação, e importante.

P- A hemominas utiliza algum sistema informatizado para o gerenciamento do BSC qual?

E- tem, ele se chama *strategic adviser* ele inclui o planejamento nele consta tanto mas até dico né? as diretrizes do planejamento estratégico os indicadores estratégicos institucionais os planos de ação estratégico e ele consegue você consegue Como que eu posso falar observar Quem é o responsável direto sempre porque precisa de um dono né? claro que é uso essa função da instituição e tudo mais mas para questão até de Ned de organização precisa de um dono é um indicador Então você consegue saber até quem é o dono indicador quem preencheu análise crítica quem fez um parecer em relação a crítica que foi feita do resultado indicador Então nesse e esse sistema é acessado por todos os servidores da fundação Hemominas não é parte do trabalho né? deles então assim tá ali o planejamento Estratégico institucional.

P- Como se deu a implantação do sistema?

.

E- Olha quando eu cheguei na utilização e já estava implantado então não vou poder falar a respeito disso aí Joia.

P- Na sua opinião qual a importância e benefícios da utilização de um sistema informatizado de gestão de indicadores?

E- ele possibilita uma comunicação direta sim com servidores, por exemplo, que estão nas unidades do interior então assim ele acessado por toda a organização e ele que promove a integração do planejamento estratégico né?, porque enfim é um sistema web né? é acessado por todos servidores então assim o sistema *strategic adviser* ele realmente ele possibilita essa comunicação mais fluida né? as unidades e também promove a integração do planejamento estratégico não é o alinhamento porque assim você não tá sabendo só da sua tá sabendo da meta do setor do lado né? mas às vezes você tem pacto na meta dele né? como todo né? ali são os indicadores da Hemominas plano de ação estratégico da Hemominas então assim é muito importante no sistema para uma instituição que atende pelo Estado de Minas Gerais né? possui várias unidades interior.

P- Na sua opinião quais as dificuldades enfrentadas com o uso do sistema informatizado?

E- dificuldades olha melhora, melhorou muito né? mas eu acredito que no começo né? da plantaçoão né? algumas customizações tiver de ser feitas né? para atender às especificidades da Hemominas Como foi o sistema contratado né? não é um sistema que foi comprado

contratado mesmo é o serviço não tem a manutenção né? e o sistema que é feita também uma empresa que foi contratada né? então assim às vezes indisponibilidade do sistema Quando essas manutenções exigem né? que seja que ele esteja tirado do ar por algum tempo né? mas isso sempre é comunicado dentro da organização né? como ele é assessorado por todos os servidores não é tem uma organização aí em relação à questão das manutenções que tem que ser feitas tudo mais né? Para ninguém ser pego de surpresa, mas essas são essas dificuldades.

P- Na sua opinião durante o transcorrer dos anos quais foram os benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC trouxe para Hemominas?

E- Benefícios alinhamento de persecução é muito mais fácil você perseguir um resultado quando você tem um alinhamento do planejamento estratégico institucional porque quem tá perseguindo todos os dias aquele resultado indicador é às vezes aquele profissional que tá lá na ponta né? É aquele profissional que é lá na ponta não é ele que tá catando doador né? ele tá atendendo paciente no ambulatório então assim se é que se o planejamento faz parte do trabalho dele né? ele vai saber qual é a solução para atingir um resultado sabe ele vai explicar porque talvez aquele resultado não seja o que a organização espera né? Porque que o resultado não tá sendo atingido E aí a organização como um todo e ganha com isso porque ela consegue muito mais rapidamente né? resolver as suas questões e procurar soluções para que aquele objetivo seja alcançado então assim grande ganha no planejamento estratégico situacional é esse né? você conseguir promover o alinhamento né? institucional a conta de ser mais eficaz né? no atingimento dos objetivos e resultados adicionais são assim colocados como os resultados a serem perseguidos né? estão os resultados a serem perseguidos resultados importantes para organização e objetivos importantes para a organização até para atender né? missão visão e valores institucionais A eu não falei de tapa de Missão visão valores aí eu falei desde o análise cenários Mas antes a gente tem a questão da revisão da missão visão e Valores que também podem ser alterados ao longo aí de 4 anos né? Às vezes até antes, mas enfim tem essa etapa também de revisão da missão para os PAES também né? há uma contribuição faz parte né? fazem parte as unidades então nessa etapa também a participação das unidades para a proposição né? dessa revisão.

P- Com base em suas em sua experiência quais os possíveis benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC pode trazer administração pública?

E- Eu acredito que assim para a sociedade é uma prestação de contas de daquilo que é instituição está fazendo né? Tá perseguindo né? a gente tem na no setor público não é uma invenção digamos assim de alguma do mapa estratégico Por que o objetivo não é uma perspectiva que tá mais em cima né? no mapa estratégico é justamente o resultados em sociedade enquanto se fosse por exemplo uma empresa privada na iniciativa privada provavelmente aquele aquela perspectiva que tá lá em cima né? como como resultado final a ser perseguido seria Justamente a perspectiva financeira né? porque a expressão existe pedalo acionistas Enfim então de certa forma eu acho que é justamente a garantir né? que é instituição tá perseguindo né? os resultados que a sociedade espera dela acho que é um grande no setor público é o grande diferencial a grande vantagem né? de se implementar o planejamento estratégico pelo BSC.

P- De sua experiência quais as maiores dificuldades que o gestor público pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando o BSC na administração pública?

E- É assim não é o que acontece na organização né?, mas pode acontecer de no setor público por exemplo a gente não tem um sistema de informações adequado tal como a Hemominas tem para promover o alinhamento planejamento estratégico né?. Eu acho que em torno de em relação as ferramentas mesmo né? de trabalho para que o planejamento estratégico funcione né? funcionar o console. embora Eu verifiquei assim se é importante para a organização né? assim ela tem que promover essas ferramentas né? de alguma forma então enfim contratar e tudo mais mas o que eu vejo é isso né? às vezes falta o recurso né? para aqui para que essas ferramentas de trabalho mas estejam disponíveis, não é o caso da Hemominas, né? porque é super importante para inscrição planejamento estratégico né? utilizando o BSC então foi feito um investimento né? para que isso para que isso funcionasse realmente.

SUJEITO DE PESQUISA Nº 2

P: Como se deu a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC na Hemominas?

E: Então vamos lá.

P: Como se deu a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC na Hemominas?

E:Primeiro como eu havia falado foi mais ou menos de 2005 né? que começou esse estudo na Fundação Hemominas. Foi a partir de uma consultoria que a alta direção na época resolveu contratar né? que era uma coisa nova na administração pública somente no estado. E aí por uma decisão da alta direção né? na verdade a grande decisão de se adotar o BSC foi porque ele não utiliza apenas indicadores financeiros, vamos dizer assim, né? ele tá baseado em indicadores de desempenho então na administração pública né? como a gente não utiliza muito essa parte do a parte financeira de ganho de lucro, não, a gente não visa isso né? ainda por sermos uma fundação o BSC com ferramenta escolhida na época para nortear o planejamento estratégico então realmente foi baseado na metodologia do BSC foi norteadado na metodologia e uma decisão da alta direção na época de 2005 e ele foi realmente implantado por volta de 2008 e 2009 então teve um período de amadurecimento ainda lá na instituição.

P: Quais os motivos que levaram a Hemominas a utilizar o BSC?

E: Justamente acabei de iniciar o principal motivo foi a busca né? por indicadores de desempenho e que pudesse nortear a estratégia da Hemominas. As outras metodologias estudadas na época, se eu não me engano, elas eram mais voltadas para essa parte de uma sustentabilidade financeira né? do lucro da sobrevivência da empresa. Então no caso a gente sempre foi uma coisa de desde o início a gente sempre lutou né? para desmistificar por que ficava empresa, mas não era isso é instituição é Fundação Hemominas. é uma entidade pública, então o BSC né? Não ter esse caráter totalmente voltado para a sobrevivência financeira orçamentária o BSC foi a ferramenta escolhida na época.

P: Quais as dificuldades enfrentadas pelo Hemominas ao implantar o BSC dentro da administração pública?

E: A principal dificuldade que é o que eu enfrento diariamente é a questão realmente da resistência dos servidores e da cultura mesmo da organização. Então até que a fundação Hemominas eu sempre disse muito isso as, desde que eu entrei lá, já vou para quase 14 anos lá, eu me surpreendi né? porque eu tinha um pensamento de como seria uma instituição pública nunca havia trabalhado em uma instituição pública não tinha nada a ver com o meu perfil, mas foi o que me colocaram na época né? foi bom para mim, mas lá nunca teve uma característica de totalmente pública né? .Então realmente ela estava saindo sempre pouco à frente dos demais, mas a maior dificuldade sempre voltada ao RH né? as pessoas desconhecem a metodologia, as pessoas não querem fazer né? não querem uma coisa mais tudo é visto como uma coisa mais fazer e a gente ainda tem esse perfil de servidor público né? ele quer fazer o que tem que fazer e pronto. Então a dificuldade maior e voltada para a adaptação que diz respeito à cultura mesmo da fundação. Apesar de que dificuldade muito grande não foi enfrentado porque o principal viés do sucesso foi a alta direção, como se diz, compraram a ideia então a alta direção queria implantar e fez todos os esforços contratou consultoria, capacitou as equipes então quando a alta direção quer alguma coisa acaba saindo.

P: Como se deu a construção de indicadores?

E: Então são duas etapas diferentes. Essa primeira construção dos indicadores ela foi totalmente fechada então foi em reuniões de alta direção, só com pessoal mais da cúpula mesmo e aí fechado entre a alta direção mesmo não teve nenhum envolvimento da parte operacional das gerentes para baixo hoje já funciona diferente você quer que eu já falo o que mudou ou vai ter isso mais para frente?

P: Não, não coloquei o que mudou, se você já puder falar.

E:Então foi assim antes não foi esse a alta direção né? se fechava na sala vamos dizer assim e definia os indicadores baseados no que eles achavam que realmente ia funcionar. Então, para se ter ideia nosso primeiro não seu número exato, mas nosso primeiro planejamento estratégico nosso primeiro mapa estratégico tinha sei lá, mais de 30 objetivos estratégicos. Hoje para você ter ideia o amadurecimento foi muito grande depois eu posso te mostrar uma apresentação rápida que eu faço aqui eu coloco esse histórico do nosso mapa estratégico era muito confuso, era pouco objetivo era muito indicador, hoje está bem mais enxuto e funciona muito mais. E aí a partir de 2010 teve uma troca de governo e entrou em pauta a questão da

gestão participativa então o governo começou incentivar muito a gestão participativa eu já. Estava à frente do planejamento e a gente resolveu aplicar, também, no planejamento a gestão participativa então a gente na época tinha bastante recurso para esses investimentos. A Hemominas foi se eu não me engano que do Hotel Fazenda não sei uma convenção junto de todas as unidades todos os gerentes. E ali a gente construiu o planejamento juntos então todo mundo pode opinar a construção dos indicadores dos objetivos do mapa tudo foi feito em conjunto E desde 2010 para cá é feito dessa maneira então atualmente é tudo feito, todos da fundação conseguem opinar né? muitas coisas não só aprovadas, mas muitas também são então atualmente é feito em conjunto no início foi feito apenas pela alta direção

P: Mas que legal isso, gostei bastante da forma que foi construída aqui os indicadores viu

E: Então, depois nós temos uma cartilha de revisão do planejamento estratégico que passa por todas as etapas até chegar na revisão dos indicadores. Então foi essa última foi em 2019, final de 2019, a gente não estava na pandemia ainda a gente teve um recurso de convênio a gente conseguiu fazer novamente a revisão do planejamento com a rede toda então todas as unidades fazem análise na área até porque a realidade de cada localidade é diferente né? então todas as unidades fizeram as análises de cenários para ver as análises SWOT fomos para o encontro discutimos fizemos um consolidado da Matriz definimos a estratégia até que 2009 estratégia foi voltada para a sobrevivência porque a gente teve muita ameaça e muito ponto fraco e a partir daí foram construídos os indicadores então houve o envolvimento de todos muito foi muito legal a experiência

P: como foi feita a harmonização de indicadores entre a estratégia traçada e a realidade enfrentada por cada unidade do hemominas eu acho que você disse né? que já, que vocês se reuniram e tentaram aplicar a gestão participativa né? tem alguma coisa que você gostaria de acrescentar?

E: A gente tem com os indicadores locais e os indicadores estratégicos. indicadores locais. Qualquer um pode ter um indicador para medir o que ele quiser né? o desempenho local é uma atividade que necessita de monitoramento mesmo e os indicadores estratégicos eles são desdobrados por toda a rede. então nós temos 24 unidades e esses indicadores chamados estratégicos que estão ligados diretamente a cada objetivo toda unidade tem, como por exemplo é total de bolsas coletadas todas as unidades devem alimentar mensalmente depois a

gente tem o valor global ah enfim são diversos. Então temos os indicadores locais né? que a gente chama o local e o planejamento estratégico institucional que são esses estratégicos que são obrigatórios a cada unidade medir então são esse entre aspas meio impostos né? claros que eles também ajudaram na construção desses, mas tem uns que são básicos é que medem realmente o desempenho da fundação.

E: Se tiver alguma coisa confusa você pode me interromper.

P: Está super claro, está ótimo.

P: Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de traduzir A Estratégia da Hemominas por quê?

E- Sim, sem dúvida, conforme eu disse é importante ressaltar que nem tudo é perfeito né?. Então, a gente vem de um amadurecimento muito grande são mais de 10 anos de planejamento teve épocas que eu até estava na frente que não funcionava muito bem porque, às vezes a instituição tem outras prioridades né? e não é que fica esquecido, mas as vezes a alta direção muda o foco, mas atualmente depois desse dois últimas revisões de 8 anos para cá reflete muito a realidade da fundação porque os indicadores não só estão ligados ao planejamento estratégico, mas eles ligados a diversos instrumentos do governo então o governo também mede o desempenho então: tem o plano estadual de saúde, tem o plano anual de saúde, tem o PPAG tem o são mais ou menos uns 5 planos de governo e esses estão atrelados hoje aos nossos indicadores do planejamento estratégico. Então, através deles a gente, consegue de fato, medir o desempenho e ficou claro agora nessa pandemia quando você avalia os indicadores no início da pandemia abril, maio como é que pegou uma pedra brutal tudo o medo ninguém saindo de casa os estoques de sangue, lá embaixo então assim isso tudo está refletido nos indicadores.

P:: Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de ser atingidos? por quê?

E:- Sim, isso é uma coisa até que o grande mérito da presidência atual né? sempre tudo que é colocado é sempre tudo com muita consciência e sempre o que é possível fazer no limite da administração pública. Então nossa presidente tem essa consciência nesse fato aí ela realmente eu posso dizer que ela é responsável pelo sucesso atual do nosso planejamento

então todos os indicadores são passíveis de atingir todas as metas. Claro que tem alguns mais voltados para parte orçamentaria principalmente que às vezes não fica muito na nossa mão né? então as vezes tem cortes financeiros do estado de uma hora para outra, tem uma queda muito brusca de doação por algum motivo que realmente foge um pouco ao controle então atualmente sim todos são passíveis de atingir os objetivos até porque todos são amplamente estudados antes da sua implementação e também assim já aconteceu de indicador que foi colocado não funcionou foi suspenso tinha instituição pública que a gente tem isso né? tocava diretor o cara chegava com uma ideia totalmente diferente e até para mostrar serviço suspendia os indicadores todos do gestor anterior criava outros indicadores não funcionava e volta indicador então isso depende de quem tá a frente.

P: Como é realizada a comunicação da Estratégia dentro da Hemominas?

E: Bom, atualmente a gente tem a nossa intranet, tem grupo de e-mails, tem painel de gestão à vista lá na administração Central, todas as unidades também têm seus painéis. Então é feito por todos esses meios de comunicação né? a gente dispara e-mails regulares com os resultados todos os resultados ficam disponíveis no nosso sistema então qualquer um pode entrar na hora que for e visualizar no painel de gestão à vista .e nessas épocas né? de revisão de planejamento tem épocas que tem campanhas vamos dizer assim dual paggers de todas as máquinas falando de gestão estratégica na época de revisão a gente solta comunicado periódicos explica mesmo que todo mundo já sabe a gente explica novamente toda metodologia que é aplicada enfim depende da época basicamente é e-mail intranet e o sistema mas quando tem alguma coisa mais que precisa de um foco maior aí tem as campanhas

P: Na sua opinião a forma como se dá a comunicação mostra-se eficiente por quê?

E: Sim mostra-se eficiente por que a gente tem um resultado o pessoal compra a ideia o pessoal vem atrás né? muitas vezes assim talvez a gente vê que poderia ter melhora né? a gente sabe que às vezes parar e-mail só o pessoal não lê sabe que dependendo do tipo de divulgação a gente não atinge todo o público então a gente tenta atingir todo público desde os Porteiros a parte de limpeza até os gerentes e diretores né? acho que dentro da possibilidade da fundação eu acredito sim, acho que fora isso só se tivesse um investimento financeiro maior com peças gráficas, mas ai eu acho que não é esse o caso.

P: Na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para realização de uma comunicação eficaz da Estratégia dentro da Hemominas por quê?

E: Dificuldade maior na verdade que acontece é realmente essa falta de talvez de alinhamento teórico de conhecimento das pessoas né? então por a pessoa as vezes não conhecer não saber e não procurar entender ela não chega até ela vamos dizer assim a informação não chega do jeito que ela quer então isso aí é uma característica negativa que eu vi na minha opinião do serviço público que realmente aí já é uma coisa que foge a qualquer controle nosso né? e vai de cada um mesmo

P: As Reuniões para se debater os resultados dos indicadores se dão com que periodicidade

E: As reuniões atualmente são bimestrais né? a cada dois meses a gente tem uma reunião com a alta direção que a gente passa todo planejamento todos os indicadores a verdade hoje como a gente já têm um amadurecimento maior a gente já trabalha nessas reuniões apenas a parte mais crítica né? O que a minha equipe identifica deve ser tratada, antigamente a gente tratava tudo, era muito cansativa era muito desgastante. Então hoje a forma é totalmente diferente a gente Foca no que ele precisa ele leva para a direção que realmente precisa de um olhar estratégico de decisão, então é bimestralmente faz uma reunião com a alta direção traça estratégia e faz uma reunião com toda a rede com todas as unidades, com todo mundo, então bimestralmente são feitas as duas reuniões uma da alta direção com a equipe né? com a minha equipe e a outra com a rede toda

P: Vou passar a 12, mas você acabou de responder, as reuniões abrangem todas as unidades e a alta direção?

E: Legal dizer também isso tudo eu tô te falando atualmente a realidade né?, mas já foi diferente agora te falei antes de 2010 as reuniões eram totalmente fechadas era a equipe de planejamento e pronto não tinha envolvimento de unidade não tinha nada é bem fechado mesmo assim e depois Assim não é que era proibido é depois da reunião soltava-se a ata da reunião e as decisões tomadas não tinha opção de interferência vamos dizer assim e 2010 para cá são quase são os 11 anos que já é feito dessa maneira onde todo mundo participa.

P: Você percebeu uma diferença você acha que melhorou aplicação do planejamento estratégico depois que depois de 2010?

E: Sem dúvida, antes era uma coisa muito fechada e a gente sabe né? se a pessoa não tiver envolvida naquilo ali ela acaba não trazendo o resultado esperado. então assim o servidor tendo o trabalho dele refletido ali no indicador onde ele possa ver isto aonde ele possa ter a oportunidade de apresentar isso o resultado sem dúvida é mais sentido hoje a gente ainda adota uma estratégia ainda diferente além de trabalhar com as unidades nessas reuniões eles a gente elenca indicadores para eles apresentarem qual o indicador se deu na área dele e acaba que isso o que é de positivo em um lugar a gente leva para outro e que é de negativo a gente tenta sanar junto

P: Na sua opinião as reuniões mostram-se capazes de realizar, caso necessário, as ações adotadas com a estratégia, por quê?

E: É as reuniões na verdade sim são capazes, mas interessante deixar claro que sempre antes das reuniões ou sempre quando tem alguma coisa que realmente necessita de um olhar mais de perto e direto já é feito né? não depende muito das reuniões então por exemplo uma coisa interessante que aconteceu nessa última revisão o nosso planejamento ele estava previsto Era 2016/2020 eram quatro anos 2016 e 2020, mas em 2019 a gente fez a revisão a gente antecipou a revisão 1 ano porque teve a mudança de governo né? mudou para o do partido do Pimentel mudou para o novo e as diretrizes foram mudadas completamente. Então a fundação imediatamente antecipou a revisão do planejamento né? para atender para acompanhar essa mudança do governo do mercado a gente sabe que com a entrada de um partido totalmente novo e com diretrizes diferentes da que estava no momento a gente necessitava de uma intervenção urgente então foi antes a reunião foi no dia a dia mesmo nós vamos antecipar a revisão então atualmente os planejamentos foram de 2020 a 2024.

P: No tocante ao feedback para os funcionários sobre os resultados dos indicadores? Com que frequência são realizadas

E: Assim fica disponível né? para todos os servidores, para todos funcionários eles podem entrar qualquer momento e ver a gente tem o sistema né?, que provavelmente você vai querer falar sobre ele mais para frente, mas ali dentro dele é tudo a gente, depende muito da nossa

equipe, por exemplo, a gente tem 24 unidades diversos setores e eu tenho atualmente uma equipe de planejamento estratégico global de duas pessoas. Então assim eu perdi eram três uma saiu recentemente porque o contrato acabou e era melhor funcionária, a Débora, ela era a operacional ela ficava 8 horas do dia dela dentro do sistema dando esses feedback, olha essa análise crítica que precisa melhorar, tá fora do prazo para não ficar o dia inteiro por conta de cobrar e dava esses feedbacks não. Hoje ele é dado na medida do possível, vamos colocar assim. Muito por que a gente não tem recurso humano para atuar em todas as frentes então, na medida do possível, a gente dá esse feedback sim o melhora isso, não tá legal e também a gente faz os treinamentos periódicos né? agora vamos ver esse ano a gente pretende fazer né?, ainda esse primeiro semestre, uma capacitação de atualização de conceito para todo mundo e, atualmente, é muito fácil a pessoa entrar lá e é isso, pegamos indicadores que tem análises críticas ruins e colocamos como pode ser feito para melhorar colocamos indicadores que são bons colocando como exemplo. E por aí vai.

P: Acho que você já me falou né? de que formas são realizados os feedbacks dos resultados dos indicadores aos funcionários. Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem algum reflexo dentro da carreira ou pagamento? explique

E: Não é nada bom até por ser uma administração pública a gente não tem como remunerar por um indicador alcançado ou não né? então assim não é totalmente ligado realmente é para medir realmente o desempenho né? e ele não traz nenhuma gratificação financeira é mais realmente aquela obrigação e aquela estratégia que Fundação traça né? agora não reflete financeiramente com os funcionários, infelizmente

P: Aí se fosse positiva teria a questão 17 né? mas eu só vou ler. Se positivo a resposta do item 16 na sua opinião o fato de indicadores possuírem reflexos na carreira o pagamento dos funcionários auxilia para os que os resultados sejam perseguidos só que como não tem né?

E: Sem dúvida eu acho que sim. Qualquer motivação a mais que o servidor tenha principalmente financeira essa aí faz com que todos trabalhem mais e busquem mais, infelizmente também né?, assim que funcionam as coisas

P: Aqui já começam as questões sobre o sistema Né? o Hemominas utiliza um sistema informatizado para o gerenciamento do BSC? Qual?

E: Sim nós utilizamos Atualmente o S.A, Strategic Adviser, o conselheiro estratégico é de uma empresa lá de lajeado Rio Grande do sul chamada Interact então a S.A ta gente já vai fazer uns 15 anos mais ou menos e é fundamental para o planejamento todo informatizado não só do BSC do planejamento estratégico mas como diversas outras áreas né? a gente tem dentro da AS o gerenciamento de todos os documentos da fundação gerenciamento de não conformidades auditorias então é um sistema muito completo e os indicadores são todos medidos dentro do S.A então ele replica o mapa estratégico dentro dele através da estrutura da fundação e ali tem tudo todo os indicadores todas as ações todos os planos de ação tá tudo nele

P: Nesse Programa né??

E: Sim

P:: Como se deu a implantação de sistema?

E:: Então ele já veio assim em construção desde o inicio do planejamento o sistema ele já vinha em paralelo né? se eu não me engano foi em 2008 ou em 2009 que ele realmente incorporou todo planejamento e aí foi antes tudo era planilha de excele e depois eles foram migrados para dentro do S.A, hoje a gente ainda utiliza formulários que são a base para inserir as informações dentro do sistema, então por exemplo a gente tem as F Keys, as fichas de qualificação de indicador é um formulário que o setor preenche né? E tem todas as informações do indicador a sua fórmula, tudo certinho A partir dessa fQI aprovada que ela é inserida dentro do sistema Então vem em paralelo desde o início sistema já estava ali já vem junto com a consultoria essa indicação mas hoje ele assim incorpora muito mais do que o planejamento incorpora praticamente a gestão da organização como um todo ali dentro.

E:: Essas reuniões que a gente faz ela é totalmente baseada nos sistema então a gente abre no sistema ela é feita toda no sistema a gente vai abrindo indicador por indicador a gente vai estratificando alias informações, ele já faz o cálculo, por exemplo esse indicadores globais em que cada unidade lança o resultado o sistema já calcula ali o resultado global da fundação, cada instancia tem que fazer sua análise Cada unidade lança o seu resultado o sistema já calcula resultado Global da fundação cada distância tem que fazer seu aparecer e sua análise

crítica então indicador vai lá e coloca o parecer a esse mês aconteceu isso por isso que eu não atingi a meta e por isso que atingi depois a direção responsável vai lá e dá o parecer do global de todo indicador então é bem legal

P:: Na sua opinião qual é a importância e benefício de utilização de um sistema de informatização na gestão de indicadores.

E:: É na verdade o grande benefício é a praticidade mesmo resultado daquele momento no tempo real né? então o sistema antes ele não era online era hoje ele já é web então em qualquer parte do mundo que eu tiver se alguém atualizou o indicador na mesma hora já consigo ter a visão ali né? então é uma facilidade eu acho que hoje é um instituição para ter um planejamento estratégico bem estruturado ela não consegue sem o apoio de um sistema, então tem ali as vezes o diretor tá viajando, tá num congresso, tá em alguma coisa, ele tem as informações da instituição todas na mão dele ali, então o benefício é, eu acho que fundamental, sem o sistema informatizado, funciona, funciona, mas fica longe de atingir os resultados que um planejamento de fato nos dá então acho fundamental

P:: Qual as dificuldades enfrentadas no uso do sistema informatizado?

E:: A maior dificuldade do sistema, vamos dizer assim é que ele muitas vezes não é um sistema muito amigável então assim se você não mexe muito na sua rotina você fica perdido Ali né? um sistema que ele requer uma prática dentro ali, são muitos fluxos são muitas instâncias então a grande dificuldade realmente é uma que atinge ainda por incrível que pareça realmente muitos servidores e é realmente a dificuldade com a informática, a dificuldade com a modernização. Então a gente não pode exigir que todo tenham a mesma facilidade dentro de sistemas até por que a gente vê, até diretores mesmo gerente tem muita dificuldade, então precisa respeitar isso, é a prática, requer uma prática, muitas abas, são muitas instâncias, são muitos caminhos que você tem que percorrer Apesar de termos os manuais que explicam direitinho o que tem que ser feito, mas a dificuldade mais realmente essa parte de operacionalidade da pessoa mesmo.

P:: A pergunta 21. na sua opinião durante o transcorrer dos anos quais foram os benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC trouxe para o hemominas?

E:: Tomada de decisões da fundação os direcionamentos que a alta direção deu para as estratégias da fundação o BSC trouxe isso né? uma visão global da fundação o BSC. Trouxe isso a busca né? dá o respeito da missão E A busca da Visão da fundação isso sempre é colocado o respeito também e a prática dos nossos valores o BSC reforça também isso e a facilidade também e entre aspas vender a fundação né? o BSC e seu planejamento estratégico fortalece muita imagem da fundação hemominas tanto que é uma referência no estado desde que eu assumi como gerente de desenvolvimento nacional e agora assessor da presidência você não tem noção dos inúmeros *benchmarking* que eu já fiz com todo estado e em todo o Brasil tudo por causa do BSC tudo por causa do planejamento .

P- Eu já está quase acabando também para te liberar também

E: Tá pipocando mensagem aqui, mas já falei que estava em reunião, não tem problema não.

P:: Com base em sua experiência quais os possíveis benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC pode trazer a administração pública?

E:: Igual eu te disse Traz uma credibilidade muito grande Mostra seriedade mostra que a alta direção tem controle né? da instituição é essa mostra que a alta direção tem uma conhece né? tem argumento perante o governo perante os dirigentes do estado, então você tem ali informação, você tem informações Você consegue provar né? comprovação por exemplo a gente estava falando dos indicadores assim voltado a parte financeira hoje a gente tem do governo um ajuda de custo assim tá até voltado aos indicadores esse esse esse retorno financeiro porém não é por servidor é para instituição como tudo então tem essa chamada ajuda de custos hoje que a gente tem metas e a partir do alcance dessas metas o servidor recebe Ou não a ajuda de custo assim quando você fala se o indicador é medido, se tem algum retorno financeiro dele não mas tem um Global da fundação através deste indicador e do planejamento a gente consegue provar né? a eficácia do instrumento então são indicadores por exemplo de satisfação dos doadores que a gente tem a meta de se não me engano de 95% de satisfação através de formulário de pesquisa são desdobrados e inseridos no sistema a gente tem um percentual de satisfação de doadores e de pacientes, então assim, só tem benefício a implantação de um planejamento voltado ao BSC principalmente por ele estar voltado a estratégia volta dizer tudo depende de 95 a alta direção comprar ideia e o meu maior sempre foi esse, eu já passei por três troca de governo né? enquanto eu to na fundação Ainda bem na

Fundação não tem nenhum tipo de prejuízo porque não teve a troca né? de Presidência mas também nada impede de que daqui ano que vem né? vai ser eleição troca Governador troca Presidente e acaba com o planejamento pode acontecer qualquer momento mas ainda bem que até então todos resolveram preservá-lo

P:: é de sua experiência quais as maiores dificuldades que o gestor público pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando o BSC na administração pública?

E::O maior dificuldade o maior desafio é como eu disse é o que não está ao nosso alcance então muitas vezes para se atingir um objetivo estratégico proposto você precisa de recurso financeiro muitas vezes você não tem esses recursos financeiros então você não consegue implantar um engajamento dos Servidores muitas vezes você não tem isso você não consegue até que normalmente a gente não pode reclamar disso não mas você não consegue mandar embora por exemplo não tem como exigir muitas coisas as vezes mas o principal é isso muitas coisas não estão ao alcance e ao poder dos gestores tudo a gente Depende das diretrizes do governo não adianta a gente querer um direcionamento se a gente não tem ele por parte dos entes Máximos então por exemplo essa chegada do Novo partido o mercado do sangue entre aspas cresceu muito por que o governo tem uma ideia mais de privatização né? até mesmo desse tipo de serviço então já surgiram no mercado diversos bancos de sangue privado então muitas vezes o hemominas não vai conseguir competir Apesar de que em termos de qualidade nenhum vai chegar aos pés da fundação hemoninas porque a gente utiliza padrões internacionais hoje então também não é qualquer empresa que vai chegar no mercado e vai conseguir atingir esse nível de qualidade que o hemominas atinge, mas quem tá do outro lado às vezes não tá olhando qualidade tá olhando é preço então o realmente dificultador são essas instâncias que fogem o nosso controle mas realmente as diretrizes políticas.

P:: Tá bom Diogo é isso, foi ótimo, você esclareceu demais, mostrou direitinho como é a evolução de toda o planejamento estratégico as dificuldades enfim, realmente vc esclareceu tudo o que eu precisava realmente saber, as dificuldades

E::Espero que eu realmente tenha esclarecido para você aí, deixa eu só entrar aqui no sistema rapidinho para você como funciona para você ter um plus nos eu trabalho, está aparecendo?

P:: Agora sim

E: Então todos os servidores da fundação eles têm acesso dentro da Intranet a gente tem que lá governança uma parte totalmente voltada para o planejamento estratégico que fala tem todo o histórico no planejamento em diversos momentos no planejamento as análises de cenários as revisões da missão as etapas de elaboração um histórico geral e o S.A igual eu te falei ele é um sistema web fica disponível para todos os servidores. Ele não só mexe com a parte do planejamento ele tem toda a parte Organizacional da fundação outra coisa depende muito realmente de uma prática que não é um sistema muito facinho de mexer a parte do planejamento Ela tá aqui no performance então aqui o é possível a gente Forma o nosso mapa ele está totalmente traduzido no sistema a gente tem ele em forma de mapa estratégico para a base para o BSC, esse é nosso mapa atual né? que são cinco seis sete oito objetivos agente já teve mapa com 30 as perspectivas e os objetivos aí aqui do lado as respectivas Exemplos perspectiva sociedade nós temos esses dois objetivos estratégicos e dentro dos objetivos estratégicos a gente tem esses indicadores tá parecendo aí então aqui esses são os indicadores estratégicos que são desdobrados para toda a rede então igual eu te falei satisfação de doadores pacientes total de bolsas de sangue coletadas então aqui e nas nossa reuniões de planejamento a gente entra em todos eles então aqui o indicador de bolsas coletados, descrição do indicador. Fórmula de cálculo a fonte de comprovação dos dados em qual documento ele é baseado o seu risco as tolerâncias como preencher e aqui os responsáveis pelo preenchimento a gente no diagrama o resumo em forma de gráfico então a gente tinha a meta de 48.000 bancos aqui nessa aqui no caso aqui gente teve uma repactuação do Estado devido ao início da a gente precisou baixar a meta é relações aqui são todas as unidades responsáveis então cada bolinha de cada linha nessa aí é uma unidade cada número desse aí um mês que a gente tem o global, as 24 unidades lançam mensalmente, aqui talvez seja a aba mais importante que é a parte de Análise crítica mesmo então os gestores foi alcançado 89% da meta coletamos menos, sobretudo o quadro pandêmico do país em reação ao covid Tendência dentro do sistema se ele tá transferido para cá das quatro perspectivas e atualmente nos 8 objetivos e assim né? igual eu já te falei já teve um mapa com mais de 30 objetivos hoje a gente tem 8 e se não me engano são 20 e poucos indicadores estão mais concentrados na sociedade

P: Que seria a sociedade acaba sendo o local do financeiro se fosse, se a gente levar para a gestão privada?

E:: Por isso o BSC foi a ferramenta escolhida, apesar de que a gente tem a perspectiva financeira, hoje ela é voltada para reduzir gastos e aumentar receitas, hoje ainda é possível aumentar receita pois a hemominas tá com direcionamento de crescer mais no mercado a gente é sus, totalmente a gente atende o sus entre aspas as coisas são tudo de graça mas es a gente faz contratos com bancos privados, bancos privado não, com agência e assistências privadas a gente tem uma remuneração né? dos serviços prestados Apesar de que é esse valor não vai para vai para o hemominas isso vai para o estado a gente não tem como ah fechei 20 contratos esse ano esse mês agora nossa receita vai lá em cima não porque os recursos vão para um caixa único do estado não é da fundação hemominas então não tem nem por que a gente não é nosso objetivo de sobrevivência nosso objetivo é fornecer sangue para a população mineira é sobretudo mineira chegando até fornecer para o Brasil como um todo né? quando tem as redes cooperadas e fornecer para quem tiver contrato com a gente, a gente jamais vai deixar um paciente ter algum problema, a gente vai fornecer o sangue de qualquer maneira, não é por causa de burocracia que ele não vai ser fornecido.

E:: Informações Desencontro com a outra né? E realmente só uma pessoa contando explicando para a gente o que ocorre é que as coisas se iluminam.

E:: Te garanto que a base foi essa Foi tudo isso e a gente faz esse trabalho muito com muito carinho né? principalmente pela causa que é fundação hemominas eu sempre falo muito isso igual eu te falei no início que não tinha nenhum tipo de perfil para trabalhar em serviço público, sempre tive empresas nunca imaginei mas aí na época que foi passar no concurso foi ótimo não posso reclamar né? eu já estou quase 13 anos lá consigo manter minha família sobreviver E assim a causa é muito Nobre e eu fico muito feliz de fazer parte dessa parte da gestão Lá tem muito pouco isso na administração no meu curso né? Realmente eu aprendi mesmo foi na vivencia estudando capacitando depois E aí tem muita coisa na disponível aí na rede, mas igual você falou, a prática ela realmente nos traz mais né? aí depois eu vou te mandar lá no Word para eu conseguir preencher .

SUJEITO DE PESQUISA Nº 3²⁷

P- Como se deu a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC na hemominas?

E- Na verdade, a gente começou a utilizar o BSC em 2005. A gente, eu não estava lá ainda não, mas foi contratada uma consultoria na época para poder capacitar a equipe na elaboração dos indicadores na construção do BSC e do mapa estratégico. Aí eles passaram, não lembro quanto tempo se foi 2 ou mais anos acompanhando. A implantação e depois eles deixaram para que a gente no ano de 2005, ela implantou no ano de 2006, ela ajudou a gente a reavaliar o planejamento e a melhorar os indicadores no que a gente tinha criado para mensurar esses resultados. Ai depois disso. É a u ...O escritório de estratégias que hoje é um núcleo de estratégias e projetos ele ficou responsável por treinar e gerenciar esse planejamento em si. Agora que eu assim que eu considero mesmo porque foi a partir do momento que eu entrei. Da gente isso se deu na fundação como um todo foi em 2010. Em 2010 a gente fez o que a gente chama de encontro da rede a gente trás os gerentes administrativos, gerentes técnicos e os coordenadores de cada unidade do Hemominas para o encontro presencial aqui Belo Horizonte. E nesse encontro foram discutidos os cenários internos e externos. Foram 4 normalmente são 3 dias nesses 3 dias fizeram elaboraram o cenário discutiram fizeram desdobramento presumido para as unidades criaram as ações estratégicas criaram os indicadores. E quando eu entrei em maio de 2010 eles tinham feito essa reunião e aí já era para começar controlar esses indicadores. Aí a gente criou as planilhas com todos os indicadores de cada unidade inicialmente não tinha indicadores estratégicos ou indicadores operacionais. Aí a gente tinha uma planilha para cada unidade, mas a gente ainda controlava isso pelo Excel. E aí a gente assim que a unidade mandava da gente por e-mail e a gente conferia a formatava né aí a gente publicava na internet para todo mundo tivesse acesso tanto as análises como os resultado dos indicadores E depois em 2011 a gente. Intensificou esse acompanhamento dos indicadores e começou também a cobrar o planejamento de ações das unidades aí eles também faziam uma planilha. eu não lembro se era de 4 em 4 meses eles ou se era semestralmente eles mandavam essa planilha para a gente informando quais ações têm sido concluídas e quais ações estavam em andamento ou quais estavam suspensas. Depois que o processo estava rodando assim bem tranquilo com as planilhas etc. A gente mesmo, a gente implantou efetivamente o sistema que a gente usa hoje apesar da gente ter o sistema desde 2006. Só o setor estratégico e a alta direção mexiam nele a gente pegava aquelas planilhas e alimentava porque a gente não tinha tempo de treinar as pessoas e não sabia como é que esse sistema iria funcionar durante o período né? Então só em 2012 efetivamente. A gente depois da metodologia implantada com Excel a gente pegou o sistema. Na primeira parte a gente fez mais ou menos. É o que que o sistema o que que a gente precisava

²⁷ Foram omitidos os nomes próprios, bem como os setores de trabalho citados que pudessem permitir a identificação do sujeito de pesquisa ou de outras pessoas envolvidas.

mudar no sistema customizar para ele adequar ao que a gente já vinha trabalhando porque a gente queria que o impacto no usuário final fosse mínimo. Para que não houvesse resistência já que a gente já tinha passado por essa situação que achava que isso era mais uma coisa para fazer já achava que isso era mais um trabalho a gente queria é que fosse bem parecido com a planilha. Pelo menos as informações para que não criasse esse, esse impacto muito grande. Aí depois que a gente descobriu que a gente precisava mexer. Ainda em 2012 no final do segundo semestre, no primeiro semestre a gente é conversou com a empresa fez a negociação porque que a gente que precisava alterar eles. Foram na época de consultoria para gente vê o que que estava realmente para fazer, o que não é viável o que é viável mesmo porque cada customização tinha um valor. Então a gente tinha que avaliar se compensava pagar aquele valor para melhorar o sistema se aquela mudança era realmente importante e aí depois do sistema da primeira parte do sistema pronto a gente começou com os treinamentos em 2012 segundo semestre de 2012. Nós treinamos da administração central a gente treinou praticamente todo mundo na época ao menos 1 pessoa. 1 pessoa? 2 pessoas de cada setor nós treinamos. Nas unidades por conta do deslocamento a gente trouxe 2 pessoas de cada uma. Com tudo o que nos passou como a gente que turmas pequenas você queria fazer o treinamento com o computador a gente tinha uma sala, que eu acho que inclusive nem não sei se desmontaram ela lá no hemocentro que fica na alameda Ezequiel Dias, que era com 10 computadores, acho que sim, e aí. Consequentemente com esses dez computadores a gente colocava 2 pessoas em cada do computador. E aí a gente a cada treinamento durava 2 dias inteiros a cada 2 dias a gente conseguia treinar 20 pessoas. E a gente ficou esse tempo todo praticamente trabalhando lá no período de terça a sexta. na segunda a gente voltava para o setor para poder organizar as coisas porque na época o escritório de estratégias e éramos eu e E mesmo assim ainda tinha que voltar lá para ver o que estava acontecendo. E aí depois que a gente treinou todo mundo á no todo mundo ai em 2000 a gente já começou no final de novembro de 2012, algumas pessoas já começaram a utilizar o sistema, mas que a gente pode falar que ele foi implantado e aí altamente utilizado por todo mundo foi em 2013 aí a fundação como um todo ela além de estar utilizando, a gente criar um login lá geral como a senha padrão para que se a gente estava tentando cadastrar todo mundo mais claro que as pessoas. Não ficassem sem acesso à informação porque tudo ficava na intranet né? A gente viu uma senha padrão lá para o hemominas um login e eles conseguiam consultar todas as informações isso era uma premissa que a gente tinha que nenhuma informação do sistema seria oculta a gente queria realmente transparência mesmo antes dá a legislação da transparência no estado. Sem implantada. Quando? E a gente cadastrou as pessoas que iriam ser responsáveis pelos indicadores. E com isso a gente não cadastrou todo mundo hoje a fundação deve ter uns 1700 servidores mais ou menos. Pela minha última conta tem muito tempo que eu não mexo com isso, mas a gente. Cadastrou poucas pessoas inicialmente aí depois ao longo do ano de 2013 a gente foi mandando para cada unidade solicitando os dados das pessoas para poder cadastrar no sistema nós mandávamos um e-mail pessoa informando que ela tinha sido cadastrada que ela podia consultar. E também para ajudar as pessoas a acessarem o sistema. A gente fez um que a gente chama lá de

procedimentos de gestão BSC. Que além da metodologia utilizada o que é uma análise crítica trabalhar com a metodologia do BSC mesmo tentando é visualizar o impacto daquilo tudo no local de trabalho dela em que que ela poderia contribuir para alcançar não é aquilo tudo que estava escrito bonitinho. Então a gente passou depois ficar na sala a gente passou a fazer uma reunião com todo mundo. A gente foi em cada setor I E tentou ver qual era o resultado qual que era a entrega daquele setor então a gente mapeou. Aí esse mapeamento de processos foi o escritório de processos que sob a responsabilidade da (nome próprio). Ele hoje ele chamou uma coisa de processo foi uma mudança Interna, mas ele mapeou os processos e desses processos eles tinham resultado e em cima desse resultado que eles mapearam os processos a gente tentou criar os indicadores operacionais. E aí sim o planejamento foi ficando mais robusto e aí a gente foi tem conseguindo melhor, mas de uma maneira melhor fazer com que como funcionário servidor da ponta enxergasse respectivamente a contribuição e impacto das ações dele um resultado final da fundação. E depois que todos os indicadores estavam operacionais na administração central estavam concluídos. Nas unidades ainda tinham são os indicadores desdobrados e os indicadores estratégicos desses papéis. E aí a gente. Pegou para criar os indicadores operacionais das unidades. A gente sentou com cada responsável pelo processo global aqui em BH. Para poder criar os indicadores. A gente tem na fundação os hemocentros, os hemonúcleos, as agências transfusionais cada um tem uma complexidade diferente. Então a os responsáveis pelos processos né é aqui da administração central criaram esses indicadores. E sempre que a gente achava de difícil qualificação do indicador eles preenchem informavam para a gente em qual unidade porque tem unidade que só coletava, tinha unidade que coletava e fazia transfusão, tinha unidades que coletavam faziam transfusões e fracionavam. E fracionável que a gente chama de fracionamento né que é pegar a bolsa de sangue e retirar cada um de seus componentes de lá. então um cada uma tinha uma estrutura então a gente precisava responsável pelo processo para falar se aquele indicador se aplicava ou não a sua unidade e aí a gente conseguiu colocar os indicadores operacionais em cada unidade. E foi assim mais ou menos.

P- Quais os motivos que levaram hemominas a utilizar o BSC?

E- Eu acredito assim, eu não estava lá, mas pelo que eu pude acompanhar com a diretora as pessoas lá do escritório de estratégia, Espera aí, eles queriam alguma ferramenta algo para poder realmente tomar decisões. E o governo, pelo menos naquela época, eles tinham ainda o que a gente chama o plano mineiro de desenvolvimento integrado. Mas eles são uma coisa muito global, muito está como é que a gente faz isso então eu acredito que pelo perfil até da época. A (nome próprio retirado) que era uma diretora de atuação estratégica ela ser administradora e por muitas pessoas da equipe dela serem administradores. Eu Acredito que eles chegaram à conclusão que poderia ser uma boa implantar o BSC Por isso que inicialmente eles nem contrataram uma consultoria eles primeiro foram ver não né se se aplicavam porquê de certa forma é teve que se aplicar a parte pública né já não eram os clientes

eram cidadãos era a população né então assim a parte financeira também não era visar lucro era manter. Assim a gente quer que a receita diretamente arrecadada, que a gente fala, aumente, mas não para ter lucro, mas sim para melhorar os processos internos, etc. Então a gente teve que adaptar nesse caso então acho que inicialmente foi pelo perfil mesmo profissional. As pessoas que lá atuavam e em alta direção acho que também que sou ao certo que a alta direção a todo momento sempre apoiava e a gente brinca que quando mandava um e-mail do escritório estratégias ou o escritório de estratégia mandava um e-mail pedindo alguma coisa. Então estava mandando o nome da presidente então assim a gente era um chato que cobrava as coisas. Mas é eu acho que ele que como veio de cima para baixo as pessoas conseguiram integrar melhor porque se a presidente achava isso importante e o responsável pelo setor achava que fazer a análise crítica é importante e se comprometiam com isso. Né a gente a gente conseguiu uma adesão melhor claro tinha alguns setores a gente teve mais dificuldade justamente porque o responsável pelo setor ou gerente não tinha um perfil muito de gestor ele sabia muito operacional naquela atividade dele, mas ele não tinha um perfil de gestor em encarava isso como se fosse mais alguma coisa para fazer como se tivesse tanto trabalho. Então para esse a gentes sentou com mais calma com cada um e foi até o setor tentou mostrar para eles que o resultado dos indicadores não tinha que estar em avanço eles tinham que mostrar a realidade. Porque não era para maquiagem para falar que a fundação bonita não. Ai falou: isso mas eu passo você deve colocar a gente explicava e por que o indicador está assim eles falaram um monte por falta de mão de obra você pode colocar isso você pode colocar aqui né a pessoa ausentou um tempinho e outra não substituiu a pessoa, mas você também pode colocar outras coisas já conversando e a pessoa mesmo ela ia falando o que que tinha acontecido foi sim é isso que você tem que colocar na análise crítica Né, eu falei: aí, só não fala assim só cuidado com as palavras porque isso fica disponível para todo mundo ,mas não é para omitir nada é só pra evitar de mencionar nomes evitar de expor alguém, mas o fato é que até hoje temos problema de pessoal pessoas aposentam as pessoas às vezes tiram licença aí, férias, engravidam, na pandemia um tanto de gente engravidou. Ai depois é foi ótimo né então assim aí cara a gente fica super feliz né porque criança é uma benção a qualquer momento, mas aí um tanto de gente tirou licença maternidade e para o governo normalmente eles não. Antigamente sim, mas hoje em dia eles não repõem essa pessoa não é. Porque teoricamente ela fica 6 meses só que normalmente pede-se férias parece que vem aí fica 9 aí se ela ainda tiver férias prêmio fica 10 e por aí vai quando ver ficamos sem um ano sem a pessoa, mas como falo é um ciclo normal então. A gente tem que aprender a adaptar dentro disso. Então assim na hora que eles viram que podiam colocar o que acontecia, que não era algo proforma para ficar lá para enfeitar eles podiam mostrar a realidade e podiam falar. Em algumas unidades tínhamos problemas de estrutura física que não comporta que tem que melhorar e certa ele pode colocar pode colocar que já foi solicitado, pode colocar aqui projeto está no DER e pode colocar informações públicas isso não é informação privilegiada e que qualquer pessoa pode entrar no site da SEPLAG ou no site de cotação de preços do Governo de Minas sabe o que está acontecendo então. É para colocar realmente o que está acontecendo né. o que de que está impactando. Outra

dificuldade que o pessoal tinha muito era quando o indicador atinge realmente acho ótimo que as primeiras análises o Indicador atingiu a meta. Aí eu brincava com isso, gente isso que eu estou vendo pelo gráfico indicador eu quero saber o que aconteceu a gente conseguiu está, mas isso não demonstra para mim. Se vocês atingiram a meta. Mas se alguém teve que se desdobrar em 2 em 3 para fazer isso acontecer. Se a equipe está adequada quantidade está adequada se a qualificação da equipe também está se os processos geram resultados, mas os processos foram executados dentro do da qualidade da segurança que a gente exige. então assim aí a gente foi puxando eles foram. A gente tinha que tomar cuidado como a gente falava porquê de vez em quando eles escreviam exatamente o que a gente falava entendeu, porque a gente monitora o sistema, mais gente fui eu que falei isso. Mas assim a cultura vai mudando é o RH fez 2 pesquisas de clima e a gente pediu em algumas delas, pediu para perguntar sobre o planejamento estratégico a gente percebeu que as pessoas. Os gerentes, dos coordenadores e os responsáveis equipe eles normalmente sabiam as pessoas na ponta nem tanto então a gente começou a falar da importância dos responsáveis passarem para a equipe o que está acontecendo por que eles mensuram aqueles indicadores. Claro que a área técnica é estavam de plantão que eles não conseguiam reunir a equipe toda a gente sabia das especificidades a gente insistia porque na verdade eram era o pessoal da ponta mesmo que impactava diretamente no nosso resultado, mas se eles não soubessem por que eles estavam fazendo aquilo nunca faria sentido né? Mas é eu falo aqui. Quando eu nunca tinha estado numa empresa muito menos pública que levasse isso tão a sério e que a alta direção se comprometesse não vamos fazer isso tanto é quando a presidência viu o cenário que estava em 2000 e 19 e realizar um planejamento antes não é então assim algo que é acompanhado é algo que E só para fazer então achei bem interessante não era uma coisa que eu tinha trabalhado ainda. É não é porque não tinha tido oportunidade, mas eu falei que eu fui relembrar algumas coisas, um aprofundamento, uma pós em gestão da qualidade que tinha uma parte de planejamento estratégico e processos. A fundação financiou para algumas pessoas chave em parceria com a CEUMA em gestão de qualidade e disseminassem conhecimento. Hoje anualmente a gente tem uma, Auditoria De qualidade que, é feita por uma equipe interno, mesmo na pandemia está fazendo interno só que alguns itens estão deixando de olhar, pelo menos a área administrativa que está em teletrabalho ai eles acompanham a questão de qualidade, os indicadores, os plano de ação, o repasse das informações para equipe então a gente vai e fala que essa auditoria não é igual a auditoria externa exemplo vigilância sanitária a auditoria é feita para consertar as coisas, uma oportunidade de melhorar a gente fala Que não tem que ter medo e que também não é para fazer as coisas tipo a auditoria é amanhã então vamos consertar tudo hoje a intenção não é essa mostrar o gargalo, onde está a dificuldade então a auditoria ajuda na questão do monitoramento dos indicadores, por que o pessoal não fazendo por n fatores e algumas coisas a gente nem consegue identificar com a auditoria, outra coisa que a gente faz antes mesmo da pandemia é a gente bimestralmente a gente faz uma reunião sobre especificamente sobre o planejamento estratégico pegamos a alta direção inteira e o escritório de estratégia direção e disponibilizamos antes era só essas pessoas disponibilizamos a ata para todo mundo. Depois quando a gente conseguiu, não lembro se foi

em 2018 ou 2017, mas quando a gente conseguiu colocar a ferramenta de vídeo conferência nas unidades Regionais ai a gente passou a reunir alta direção, escritório de estratégias e as unidades regionais por vídeo conferência e ai a gente apresentava os indicadores na realidade não apresentávamos indicadores e quem justificava eram os próprios diretores as unidades podiam participar e intervir. A gente percebeu que algumas coisas eram resolvidas lá mesmo e uma coisa que as unidades as faziam compartilhavam foi muito interessante. Hoje eu sei que essa reunião continua dessa maneira e eu sei porque a (nome próprio retirado) comentou comigo e agora uma das unidades apresenta alguma coisa um indicador específico, mas é está todo mundo lá a reunião é gravada e fica disponível, a ata fica disponível de certa forma foi uma segurança para as unidades porque a gente decide coisa lá a gente vai mensurar porque ele já atingiu um patamar de estabilidade e, portanto, não fazia sentido. Aí já está ok vamos mudar para outro. Eles perguntam também, eles têm a oportunidade realizarem mais obras porque muitas unidades ainda precisam se estruturar, a reunião se dá bimestralmente é uma oportunidade de encontrar a alta direção nas unidades podem participar mais pessoas. Convoca o diretor técnico e o diretor administrativo, mas a sala de vídeo conferência fica aberta para quem quiser entrar. É obrigatório, mas não exclusivo para eles. É acho que é isso.

P- Você quer ir para a próxima pergunta? Quais as dificuldades enfrentadas pela Hemominas ao adaptar o BSC dentro da administração pública?

E- Porque assim administração pública as pessoas que não trabalham na administração pública, posso falar isso porque eu não trabalhava na administração pública, não digo uma visão deturpada, mas uma visão restrita sobre administração pública, sim nós temos isso em qualquer órgão são as pessoas estão lá esperando aposentar, trabalha o mínimo possível, que enrolam, temos, mas como toda empresa tem as pessoas que trabalham por 2 por 3 então assim a gente percebe eu falo que a Hemominas, não porque eu trabalho lá, mas tem algo especial no sentido da missão dela no impacto final ser na vida da pessoa. Então isso por mais que a gente acompanhe reuniões fique estressado porque não dá para fazer desse jeito etc. e que na hora que fala precisa fazer desse jeito ponto para todo mundo e faz porque a gente tem um objetivo maior que é prestar o serviço para o cidadão e assim até hoje tem falta de pessoal tem, mas a Hemominas é eu falo que só está em pé bonitinha pelo comprometimento que as pessoas tem isso eu realmente fiquei admirada quando eu entrei eles encaravam o BSC como uma segunda coisa, uma coisa a mais para fazer então isso foi difícil a cultura de que na administração pública não é assim que faz e porque que a gente vai fazer? Nunca foi feito assim porque a gente vai mudar? então a gente teve que mudar essa cultura e o bom que a alta direção entendeu que tinha que ser de cima para baixo senão a gente não ia conseguir, se eles não comprassem a ideia não ia adiantar nada, então a gente fez os valores de melhoria continua não é porque a coisa está dando certo e está tudo bem que ela precisa continuar da maneira que ela está, então foi muito treinamento, muito jeitinho e ai a gente foi conhecendo perfil de cada gestor dentro da fundação.

Alguns simplesmente você pede para fazer alguns você tem que explicar, sentar do lado pegar. Então assim a gente teve liberdade de disseminar o conhecimento e liberdade para ah posso ir aí tal dia? Que dia você pode me receber. Ah você vem aqui? Sim, a gente vai. Teve, em 2012 não depois que a gente implantou em 2014, a gente chegou a viajar, eu e (nome próprio) (setor em que outra pessoa trabalha), a gente foi em cada unidade para ver como é que estava, acompanhar, conhecer as pessoas dá um treinamento e ver quais eram as necessidades as dúvidas justamente para a gente ficar mais próximo porque de certa forma cada unidade tem o núcleo local de qualidade na teoria a administração central conversa com eles e eles repassam para os outros servidores, mas quando eu fui participar da revisão do planejamento estratégico em 2015, a gente pode ter o núcleo como um auxílio, mas qualquer servidor ele pode mandar um e-mail sempre que tiver dúvida ou dar uma sugestão. Tanto é que quando a gente pediu sugestões, quanto no cenário, quanto na missão a gente abriu para todos os servidores, então eles mandavam um e-mail direto para nós. A gente viu que houve uma pequena participação. Na segunda vez teve um pouco mais, Acredito que ao longo do tempo ainda vá melhorar, mas a gente sempre fez questão de receber todas as sugestões e encaminha-las para a alta direção e todas foram respondidas ou porque era inviável ou porque já estava embutido em outra coisa aí a gente teve esse cuidado para que o servidor achasse que a opinião era importante até porque a gente precisava colocar ele do nosso lado para que a resistência fosse menor e depois de quebrada a primeira resistência em relação ao BSC e a metodologia. A gente ainda precisava quebrar a resistência em relação ao programa porque o quadro de servidores é bem diverso, nós temos muitos servidores com idade mais avançada que em relação ao computador tem certa dificuldade, eles conhecem muito bem o trabalho que eles executam, mas em algumas coisas, alguns sistemas, algumas questões ele tem dificuldade então quando a gente implantou o sistema nós tivemos outra resistência, que era um sistema muito difícil só para você ter uma noção uma vez eu perguntei para a pessoa qual Browser ele tinha aberto o programa, na época ele não funcionava em qualquer navegador na época, hoje ele funciona muito bem no Chrome e no mozilla, no internet Explorer ele não funciona não é que ele não funcione ele dá alguns erros, a pessoa não sabia, me fala o navegador que você usa, a pessoa não sabia, aí eu perguntei, me fala o desenho que está parecendo na parte da tela do computador para eu identificar qual navegador a pessoa estava usando. A nossa primeira barreira foi o BSC, e a nossa segunda barreira do computador, em alguns momentos eu cheguei a falar manda par mim digita no corpo do e-mail a análise crítica que eu coloco no sistema para você. Ah então tá bom. Porque a gente não queria que isso fosse uma desculpa e nem uma barreira para que o que estava sendo feito continuasse sendo feito. Então a gente aos poucos por mais que a gente claro temos, nós temos os manuais do PRG, tudo bonitinho, tela por tela, clique aqui aí vai abrir tal tela mas isso a gente nunca questionou, mas a nossa determinação da direção se alguém ligou você pode até falar que está no PRG, mas você pode falar onde está, mas vai ajudar a pessoa quando o telefone tocava, como ele toca até hoje, e a intenção é realmente ajudar porque falar assim a não e tipo é eu acho engraçado os comentários dos próprios servidores eles falam de vez em quando vê eu ou a (nome próprio), olha ela

La ; elas são chatas e ficam pegando no nosso pé o meninas boas que ajudam a gente Então de certa forma nos éramos os chatos , mas eu acredito que a empatia entender que cada pessoa absorve as coisas de alguma maneira a gente tem que trabalhar esse lado Depois dessa mudança de cultura , operacionalizar o sistema as coisas foram fluindo

E- Como se deu a construção de indicadores?

P- Então o que que a gente tem lá na Fundação o núcleo de processos, que (nome próprio retirado) é responsável, eu trabalho 11 anos a (nome próprio retirado) trabalha a 13 anos na. Hemominas. Quando eu entrei ela já estava lá. eu falo que ela é um baú de conhecimento de vez em quando eu fico em dúvida vou lá e pergunto para ela, mas ela sentou com cada setor e desenhou o processo daquele setor o que era entrada o que era saída, como que chegava a demanda, qual era o requisito daquela demanda, ia chegar por e-mail ou deveria ter um formulário específico ela sentou desenhou todo o processo desenhou a saída desse processo se tinha ligação com outro setor ou algum órgão externo. Depois que eles fizeram esse mapa o trabalho dos indicadores operacionais para gente ficou de certa forma fácil porque a gente pegava o mapa e conversava com pessoas sobre isso, mas aí eu libero a amostra para o setor tal , ótimo então esse é seu resultado do seu setor desse processo aqui e como é que esse resultado tem saído quais os requisitos disso , acontecia disso dar errado, as vezes a gente perde alguma coisa o número de etiquetas e você acha que vale a pena mensurar isso e por aí a gente definindo os indicadores com cada responsável já fazem isso sem saber porque tudo tem padrão , a qualidade etc. , mas não da forma que a gente estava propondo. Na área técnica foi muito fácil. A gente percebeu, que dessa vez na área técnica, que era a mais resistente, era a lugar mais fácil de se validar um indicador, porque na verdade eles já fazem isso só sem perceber porque tudo tem padrão qualidade, etc. mas não da forma que a gente estava propondo. então assim na área técnica foi muito fácil. Tinha setor que a gente chegava e negócio já estava pronto, a gente saía só saía copiando. A gente tinha ficha de qualificação dos indicadores, que ela falava quase que a gente foi aperfeiçoando-a ao longo do tempo, hoje tem o nome do indicador, tem a fonte de comprovação, onde que explica como é que mensura, quem é o responsável, quem vai alimentar e analisar porque as vezes pode não ser a mesma pessoa. Então a gente foi na área administrativa as coisas foram mais difíceis porque algumas entregas não eram pautadas quando eu falo de relatório eu posso quantificar um relatório. Quando eu falo de quantas análises crítica foram monitoradas eu consigo falar quantas , mas existem atividades que não tinha mensura nem por quantidade e nem por qualidade isso foi uma dificuldade que a gente teve com a parte administrativa e aí muitos setores hoje nem tanto por que a gente foi mudando ao longo do tempo muitos setores tinham...até o escritório de estratégia não sei se ainda tem, mas deve ter o indicador de eficácia gerencial porque a gente colocava todas as atividades periódicas que o setor tinha e a gente media se ela foi cumprida em atraso ou em dia ou se ela nem tinha sido cumprida aí a gente faz um cálculo e chegava ao resultado de um indicador esse foi um indicador que

tipo se a gente não conseguisse de jeito nenhum achar uma entrega, e achar alguma coisa mensurável a gente pegava esse conceito de todas as atividades, se elas são feitas e etc. e aí a gente construía uma planilha para calcular automaticamente para as pessoas só marcarem um X, sim ou não e aí calculava o indicador e ela fazia, que era simplesmente contar o que aconteceu no mês as vezes de férias não foi possível fazer muitas atividades Então esse indicador o que a gente conseguiu paliativo para os que a gente não tinha conseguido encontrar um específico e hoje alguns setores ainda tem esses porque realmente é o único que dá pelo menos até hoje que a gente conseguiu mensurar, mas são muito poucos, mais as partes gestoras que tem esses indicadores e como a fundação é” dividida em diretorias, assessorias, gerências e setores só os setores tem indicadores a gerência exceto alguma que tenha alguma atividade específica, porque a gente fala teoricamente mas a gente sabe que não é verdade, mas teoricamente a gerência não executa nenhuma atividade operacional, ou seja ela gerencia os setores que fazem isso então não faria sentido ter um indicador operacional ela poderia analisar e aí tem os indicadores estratégicos claro que algumas gerências específicas tem seus indicadores porque ...a gente falou assim vamos tratar a exceção como exceção, então existe exceções, mas elas vão ser analisadas e aprovadas pela alta direção e também quando a gente fala não sei fazer ...e essa liberdade a gente teve e acho que isso também ajudou na implantação tipo eu nunca tinha trabalhado com isso, conhecia a teoria, a (nome próprio) tinha acabado de formar, então estava com a matéria fresca na cabeça, o trabalho dela final também foi sobre o BSC a gente conhecia, a (nome próprio) já estava trabalhando na fundação como estagiária a dois anos e conhecia muito a fundação isso me ajudou bastante porque eu não conhecia a fundação e não conhecia o serviço público só conhecia pela imprensa então a liberdade deu para a gente no sentido de chegar e falar oh não sei como fazer e aí eu falei assim vamos descobrir ao mesmo tempo quando a gente fala oh isso não é desse jeito a gente pode mostrar umas alternativas e eles escutarem e comprarem a ideia.

P- Como foi feita a harmonização dos indicadores entre a realidade enfrentada por cada unidade do Hemominas?

Então o que eu te falei nós temos os hemocentros, os Então e as agências transfusionais, cada um tem uma complexidade diferente, eu exatamente, se você perguntar assim, você sabe qual é exatamente a diferença – não – que a gente tem lá nos procedimento a gente tem, por exemplo a gente sabe que uma agência transfusional ela só coleta e transfunde, a alta =, coleta transfunde, faz alguma coisa de fracionamento e algumas fazem isso tudo e ainda fazem o exame de sorologia de outras questões, então assim, a primeira questão foi realmente separar as unidades que já estavam separadas antes de a gente pensar no BSC, pela sua complexidade e pelos serviços que ela prestava, então se dividiu em hemocentros, hemonúcleos e agências transfusionais, hoje tem uns dois anos que a gente tem, ela não é uma unidade, ela é chamada de PACE, que é o posto avançado de coleta externa, a gente faz as coletas externas, mas esse PACE, na verdade o município fornece a estrutura, fornece os profissionais

e a gente da fundação fornece no *knob-hall* e também claro ,os profissionais, para poder acompanhar esse posto avançado de coleta externa esse não tem indica mentira...eu ia falar que eles não tem indicadores, mas tem indicadores, mas como os funcionários do Pace não são nossos ele são da prefeitura e não são cedidos porque nós temos funcionários do heroínas que são cedidos de prefeituras e do estado, mas ai eles são do quadro do heroínas a gente tem dois indicadores no PACE que tem haver mais com a coleta o volume de alguma coisa da coleta, depois eu posso até olhar para você , mas e vinculado muito a coleta porque é a única coisa que ele faz, tanto é que é posto avançado. Hoje a gente te comprando, mas eu nem sei como e que anda compra, mas a gente está fazendo a cotação definindo algumas coisas para comprar um ônibus para fazer a coleta externa porque hoje a gente tem a equipes que SAE e fazem as coletas externas, mas assim levar essa estrutura montar desmontar da um trabalho e gera um custo mais alto e se a gente consegui um ônibus e colocar as pessoas dentro a estrutura está lá estoque de bolsas e coisas que precisam para a utilização então a gente foi dividindo os indicadores por complexidade e pelo tipo de serviço prestado. Na administração central a gente criou os indicadores baseados no ...a gente pegou o mapa estratégico viu os objetivos e definiu qual diretoria era responsável por cada objetivo. A gente tinha que ter quando tinha o objetivo da satisfação da população com serviços prestados alguma coisa assim a gente sabia que quem estava diretamente ligado era a diretoria técnico científica por que eles que lidavam com a população a PGF que era a diretoria de planejamento gestão e finanças eles não lidavam com isso muito menos a diretoria de gestão estratégica a gente foi em cada objetivo construído no mapa e falou assim tal diretoria e responsável por esse objetivo claro que em alguns tinha duas diretorias que impactavam diretamente nele e ai dentro desse a gente pensou como é que a gente consegue mensurar se esse objetivo está sendo alcançado ou não e ai a gente foi criando os indicadores da parte da administração central.

P Na sua opinião os indicadores mostram se capazes de traduzir a estratégia da hemominas? Por quê?

E- Hoje sim hoje eu acredito que sim. Acho que no início a gente tinha muitos indicadores não que eles não precisavam ser acompanhados, não que eles não eram bons. Eles eram bons só que índices que precisavam ser acompanhados diariamente ou mensalmente, mas que não precisava ter uma análise crítica deles por que era requisito tinha que ser assim ponto. Então acho que hoje o planejamento da Hemominas , muito pelas pessoas que foram, entrando e entendendo o objetivo mesmo da gestão estratégica eles foram entendendo que a gente precisava mesmo de indicadores que mensura-se mesmo e que fossem fáceis de entendimento se não no nome pelo menos na descrição , mas que uma pessoa da área administrativa conseguisse entender o indicador da área técnica e vice versa e não precisasse entender do processo, só se aquele resultado se eu batesse o olho e não conhecesse o processo lendo o que e o indicador lendo o que e o indicador e lendo as análises críticas eu conseguia visualizar como isso impactava em alguns objetivos do mapa estratégico então hoje eu acho que principalmente os estratégicos eles conseguem sim mensurar o alcança desses objetivos os

operacionais eles estão sempre, a gente fala que eles estão sempre em... não que os estratégicos não estejam, mas os operacionais estão sempre mudando ou sendo melhorados porque a gente também tem uma rotatividade bem grande na parte administrativa por que as vezes o contrato termina não são servidores público e quando entra uma pessoa nova ela consegue enxergar uma coisa que a gente não enxerga ela fala: ah então porque a gente não mensura tal coisa . Então sim hoje os indicadores administrativos estão muito melhores do que eram eu acredito que possam melhorar, mas não está estagnado eles realmente têm se preocupado com isso eu acho que hoje eles refletem o resultado principal da fundação

P Como é realizada a comunicação da estratégia dentro do Hemominas?

E- Então a gente faz de algumas maneiras todas as unidades tem um cantinho que a gente chama de gestão a vista lá a gente sempre coloca o mapa estratégico, ele sempre está lá disponível e a gente pede para colocar as atas das reuniões que acontecem bimestralmente pede para a unidade imprimir os gráficos, porque o gráfico, o indicador você consegue visualizar ele muito rapidamente tipo atingiu ou não atingiu a meta e as vezes chama a atenção da pessoa e a pessoa até para eu falava que até eu brincava porque o da administração central ele fica na portaria em frente aos elevadores e sempre que eu estava parada esperando o elevador observava se tinha alguém olhando e quando alguém estava olhando e lendo eu ficava tão feliz, mas assim a gente coloca tenta atualizar com a mensuração dos indicadores com as reuniões e a gente também tenta reforçar os conceitos, logo que a gente implantou o sistema. No final de 2012 a gente teve a ideia de no início de 2013 de começar a mandar mensagem semanalmente de dicas da semana a gente falava de dicas do sistema, mas também de não só como operacionalizar o sistema, mas também em relação aos conceitos e tudo então a gente vinha reforçando hoje como naquela época a gente era gerencia tínhamos três setores o escritório de projetos, os escritórios estratégias e de processos, hoje na verdade tudo isso virou a assessoria, de estratégia? É, alguma coisa assim, que é o (nome próprio retirado) o que é o responsável então todo mundo numa assessoria só, os comunicados também se tornaram unificados então na assessoria ela hoje manda informativos inclusive eles são numerados né, para as pessoas acompanharem. sobre. Ou a importância de alguma atividade que está sendo executada naquele momento, reforçando algum, algum conceito e eu falo que as meninas à antes de virar assessoria, elas eram da assessoria da qualidade, e aí a assessoria da qualidade juntou com a gerência e elas fizeram de uma forma mais lúdica e tipo com bonequinhos um perguntando pro outro as vezes criando estorinhas, então tipo assim, é, para ficar mais tipo, a pessoa fica interessada em ler do que um texto enorme (risos). O BSC O que que é um indicador, então assim, foi, elas apostaram nessa parte lúdica. E o que deu muito certo porque a gente tipo na copa, na cozinha, nos elevadores a gente via comentários - não você viu aquela bonequinha parece com você bete - e realmente aí o que que elas fizeram na época. A gente tinha esses 3 escritórios e cada assunto eles colocavam um bonequinho mais ou menos parecido com a gente, aí

falava assim – ah você é a bonequinha que – e eu falava assim – Eu, não sei de nada não - então assim, isso, despertou a curiosidade e fez com que as pessoas lessem. aí hoje eu não sei como que é a periodicidade e como está sendo desenvolvido, mas, todo mundo recebe, eu também recebo. Né, por exemplo a gente em agosto vai começar a auditoria né da qualidade e eles recentemente mandaram um e-mail falando e era um personagem perguntando - nossa eu vou ficar preocupada, não sei o que responder - aí né as duvidinhas surgiam na conversa e depois eles né explicavam as coisas, então foi bem interessante, outra coisa que elas já fizeram e que foi muito legal foi, mas aí a gente estava presencialmente é, Em uma reunião bimestral era a reunião bimestral do planejamento estratégico mas tem uma reunião bimestral com a alta direção, com a alta direção do todo mundo participa, hoje em dia ela feita no YouTube por causa da pandemia mas anteriormente ela era feita presencial mas todas as unidades é por vídeo conferência. Eles fizeram tipo um teatro mesmo. Né? e de tipo a pessoa está lá até ser auditada, eles fizeram um teatro, então assim até hoje as pessoas lembram do teatro as pessoas lembram do teatro, eu fiquei triste porque eu mesma não vi o teatro, estava, mas todo mundo me contou. Na verdade, no dia eu não pude participar da reunião, estava agarrada com outra coisa, mas então assim a gente tenta, acho que elas encontraram uma forma bem interessante de atingir a curiosidade das pessoas.

P- Assim, acho que eu esqueci de perguntar, se eu perguntei você me desculpa está, na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capaz de traduzir a estratégia da hemominas? Por quê?

E- Assim você não perguntou, mas é eu falei que sim, na minha opinião as estratégias conseguem mensurar, principalmente os estratégicos a gente consegue olhar e ver que aquele resultado impacta diretamente na estratégia.

P- Na sua opinião a forma que se dá a comunicação mostra se eficiente? Por quê?

E-Assim, eu acho que sim. Porque a gente percebe isso fora da próxima, do escritório, fora dessa comunicação e o comentário sobre essa comunicação transcende as partes né da sala em si, eles vão para a cozinha, vão para o lado de fora, etc. Eu não, assim, há outra forma que a gente visualizou que melhorou que a comunicação ajudou, e melhorou o percentual de pessoas que conheciam porque na pesquisa de clima que além de várias questões sobre né um mesmo organizacional, tinham questões se a pessoa conhecia o planejamento? se ela sabia onde encontrar? Se ela conhecia os indicadores? se ela conseguiu enxergar no que o trabalho impactava positiva ou negativamente o resultado. Então de uma pesquisa para outra a gente teve um aumento depois da intensificação da comunicação. Mas é algo que em todas as reuniões assim que a gente nem é em reunião, por exemplo, qual o cenário que a gente avalia quando a gente avalia quando a gente chega né, nas fraquezas sempre aparece a comunicação como uma fraqueza. A maioria destaca a comunicação como uma fraqueza. Mas eu acho que a

pandemia fez com que a gente, despertasse usasse todos os meios possíveis de comunicação, então hoje eu acho que, Claro que 100% é utopia, mas uma boa parte das pessoas são atingidas e a comunicação é eficaz. Além dos e-mails, além da reunião no YouTube no YouTube (inaudível). E a é a gente criou aos poucos né, hoje o grupo é grande, na verdade uma lista de distribuição mais rápida com relação ao hemominas, então a gente recebe todo dia o que é publicado nas redes sociais né. Não precisa entrar lá para saber qual é o estoque de sangue do dia, não precisa entrar lá para saber que vai acontecer as auditorias em agosto, da qualidade, eles informam sobre o planejamento estratégico, informa sobre vagas, de contrato. Então tudo isso acontece, tipo é dia do doador mandam para a gente então assim esse, como o celular é algo que todo mundo né, atualmente tem um acesso muito rápido WhatsApp, então isso tem a comunicação tem se aperfeiçoado melhor. Acho que ela atinge sim.

P) na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para a realização de uma comunicação eficaz da estratégia dentro da hemominas? Por quê?

E- Dificuldade. Talvez assim, a gente encontra dificuldade principalmente é como as pessoas estão muito sobrecarregadas apesar da gente ter é passado daquela barreira de que isso é mais alguma coisa para fazer. É a questão é que, como tá todo mundo atordoado, todo mundo trabalhando mais do que devia por n fatores, todo mundo tá trabalhando com prioridade, e, é eles não enxergam a parte dos indicadores, a parte do planejamento de ações, A parte da estratégia como uma prioridade apesar de eles não conseguem ver que o que eles estão (inaudível) impacta nisso e isso impacta no resultado. Então eu acho que pela sobrecarga de trabalho da cada de cada gestor. A falha não é nem na comunicação, a falha é na falta de tempo deles realmente passarem isso para a equipe porque uma coisa eu mandar no WhatsApp, outra coisa eu mandar um e-mail mas outra coisa é eu sentar onde eu sentei né como a gente sentou com algumas pessoas e conversar sobre a estratégia, conversar mesmo Que é diferente né, que a gente sabe que uma coisa e você mandar um e-mail e ele vê, outra coisa é você sentar com ela, ela te contar o que ela faz. Por que você falou assim – ah, pois é tá vendo, quando você descarta tal bolsa a gente computa que descartou e isso pode isso impacta em vários setores, impacta no setor de custos, impacta no setor de compras, impacta no resultado, na quantidade de bolsas que a gente tem no estoque, então assim, quando a gente realmente a comunicação quando a gente tem muitos né é vamos falar, muitas formas de comunicar, mas ainda , eu acredito que a melhor , para principalmente o pessoal da ponta, é o gestor mais próximo né, chefe responsável por aquela equipe sentar e conversar com eles e a gente tem isso, por que eles não tem tido tempo, devido ao acumulo mesmo e a sobrecarga de trabalho, que não é culpa nem deles, nem da fundação, pois afinal de contas pedir gente a gente pede. Eu acho que, Né, é um problema crônico no Estado, porque, fazer um concurso é algo muito caro, né, então você demanda um tempo, e até que a SEPLAG, é né, autorize alguns contratos administrativos, só que, é o que a gente fala, não que o contrato administrativo não seja bom, pelo contrário, eu entrei lá como contrato, depois eu virei instrutora de

equipe, depois eu passei no concurso, mas a nossa questão é a continuidade daquilo que está do que está sendo feito, por que, por exemplo, igual hoje eu tô no setor de faturamento, e a gente tá esperando um contrato chegar só que até eu conseguir treinar esse contrato, até ele coisa... o contrato dura 2 anos, então talvez o investimento não, não é que não vale, Acaba já não valeu a pena ,ou (inaudível) então assim essa parte de pessoal ela é crônica no Estado, não na fundação hemoninas, e o jeito de resolver esse problema é fácil falar que o problema existe e não dá, mas eu é tipo a gente tenta internamente resolver essas coisas. É tipo eu estava no setor de recursos aí as minhas amigas ficaram grávidas as 2 saíram de licença na mesma época – e vamos colocar a Bete no setor de faturamento - então a gente vai realocando o que é prioridade, até em relação às pessoas a gente vai realocar elas nos setores em que são prioridades naquele momento, então eu acredito que a falha na comunicação, não é nem em como ela é feita, falta só a parte do gestor ter tempo de parar para conversar com a equipe, não só pela estratégia, mas às vezes, porque ele identifica se está acontecendo algum problema impactando a equipe dele. Então acho que, essa comunicação é a que mais falta e impacta em tudo. Nos resultados da equipe como um todo.

P- As reuniões para se debater o resultado dos indicadores se dão com que periodicidade?

E- Bimestralmente, aí no início do ano a gente faz um cronograma, né. Não que ele não seja alterado é claro que, caso necessário, a gente faz um cronograma das reuniões e elas acontecem a cada 2 meses, com a participação das unidades por videoconferência.

P- As reuniões abrangem as unidades e a alta direção? Explique?

E - Sim a gente quando a gente falava direção a gente compreende, presidência o gabinete e as assessorias né. assessoria de comunicação, assessoria estratégica e assessoria que mudou de nome, eu não vou lembrar, mas é de auditoria, o nome não é esse não, mas. Nome certo não é esse não por que eles mudaram recentemente, então tanto as assessorias quanto à presidência, elas participam, e participam os diretores né, os diretores são a diretoria técnico-científico né que é a parte técnica, a de planejamento de gestão e finanças que hoje é a minha diretoria de gestão institucional então. Esta que a gente entende como alta direção, além da alta direção, participam nas unidades, que também podem participa dessas reuniões, e eles têm, além de participam mesmo né, não só olham o que estava sendo apresentado, eles, no final é aberto para perguntas e questionamentos e aí sim se discute, não é? Alguns pontos mais específicos ou porque assim, como é um indicador, ele reflete alguma coisa, por que senão não teria sentido dele ser mensurado, então eles, até em metodologias mensurar indicador, até em equipamento que não chegou na unidade. Então assim é as reuniões depois não que elas não eram boas, mas assim, a gente ficava muito restrito na alta direção e escritórios estratégicos. E na verdade quem fazia a análise dos indicadores e quem executava o processo não estava lá né. Então

hoje, eu acredito que as reuniões estão sendo bem produtivas, e as pessoas já encaram ela, assim, como algo importante e que tem resultado. No final das contas.

P Nas na sua opinião as reuniões mostram-se capaz de realinhar as ações adotadas com a estratégia? Por quê?

E- Sim, na época a gente além de apresentar, cada diretor, por que, o escritório de estratégias, ele apresenta o que está no sistema, o gráfico, tipo, a meta é tal, no período tal, não sei o que. Aí o diretor ele faz uma análise crítica geral, ele lê todas as análises críticas das unidades e faz um compilado geral nesse compilado as unidades podem intervir e nesse momento a gente percebe que as coisas podem ser alteradas, ou o indicador, já aconteceu de a gente alterar a meta do indicador e subir a meta, porque ele já estava a muito tempo sendo alcançado e a gente queria melhorar, ou abaixar porque era inalcançável ou realmente retirar aquele indicador do planejamento estratégico e ele virar operacional e se ter a ideia de criar um novo indicador, então isso acontece normalmente nas reuniões né, isso é algo aberto então é o que a gente fala, a gente revisa o planejamento, com todo mundo mandando e-mail, analisando, missão, visão a cada 5 anos, mas de certa forma ele é revisado bimestralmente porque ele é discutido bimestralmente com todo mundo. Então, e saem resoluções das reuniões. Então, assim, elas impactam diretamente.

P- No tocante aos feedbacks para os funcionários sobre os resultados dos indicadores, com que frequência são realizados?

E-Deveria (risos), teoricamente. Até uma auditoria, eu nem sei se ainda tem isso, mas na auditoria tem um requisito que é o repasse das informações, da qualidade, da estratégia para a equipe. Eu não sei se eles retiraram isso, mas por que? A gente tem vários casos, existem gestores que passam, mas não registram em ata, por que assim que eles chegam de uma reunião, ou sempre que acontece alguma coisa e sempre que ele está fazendo a análise crítica do indicador, ele conversa com os funcionários. Tem gestor que faz a análise crítica lá quietinho num canto, os funcionários nem sabem que indicador existe., e tem um que é mais ou menos, que tem, que quando chega a auditoria ele faz uma ata e todo mundo assina, para comprovar que então é aquelas coisas. Mas, eu acho que esse talvez seja o,, vamos falar, um dos pontos a serem melhorados mesmo, no desenvolvimento e no gerenciamento do BSC , e as pessoas tem o feedback, e, por que assim, a gente tem no governo o que a gente chama de PGDI, é a análise de desenvolvimento da pessoa humana, mas ele também não é uma coisa que avalia sinceramente nada isso com uma opinião da maioria não é 100% mas é uma opinião da maioria, então eu acho que esse feedback seria muito importante e ele ajudaria muito, não só na estratégia, mas acho que no geral, as dificuldades do feedback, além de tempo, eu acredito também de perfil de gestor, por que a gente as vezes tem gestores que se tornaram gestores, por que eles executavam muito bem o

processo, mas eles não têm perfil para isso, então talvez, uma capacitação ou talvez não seja a pessoa a melhor pessoa, talvez naquele momento era a única que tinha, assim, conhece o processo, então assim,, é,,, realmente questão de o feedback é algo a ser melhorado. É além, e ele não é feito. Totalmente pelas, pelos gestores pela falta de tempo e também pelo perfil e capacidade de gerenciar mesmo a equipe.

P- De que forma são realizados feedback dos resultados dos indicadores aos funcionários? Essa aqui eu acho que você já falou?

E- E a gente também né, como a gente pública a ata no sistema da reunião, a gente manda um comunicado falando onde é que está ali em anexo, os principais pontos ali discutidos e lá tem (inaudível) fica disponível para todo mundo. Tipo, essa parte da comunicação vai, se a pessoa lê, já é outra histórica (risos), mas sim, a gente dá esse feedback.

P- Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem algum reflexo dentro da carreira ou pagamento? Explique?

E- Não, não tem reflexo nenhum na carreira e nem no pagamento. É. Se pensou? acredito que se pensou vincular alguma coisa, mas, não, nem foi para a frente. a gente, eu acho que falei, a gente tem esse PGDI, que é uma avaliação de desempenho do servidor. É, na hemominas a gente recebe além do salário base, a gente recebe uma GF's que é uma, que é como, não é isso, mas é como se fosse uma distribuição de tanto por cento do lucro dos servidores. Então, esse pgdi é feito anual então se ele tiver uma nota menor que noventa, você não recebe 100% dessas Gf's, dessa gratificação que a gente recebe mensalmente, mas em aos indicadores, relação ao resultado, relação a fazer ou não tem, não tem nada vinculado, nem na progressão na carreira e nem ao valor recebido.

P- Na hemominas utiliza algum sistema informatizado para gerenciamento do BSC? Qual?

E- Sim, é assim, ela utiliza e ela chama strategic adviser, e ela não utiliza sistema só para gestão estratégica, na verdade começou com ela, ele pertence a uma empresa do Rio Grande do Sul de Lajeado, a Interact. Eles têm outros clientes aqui em Belo Horizonte. E a hemominas é um dos clientes deles que mais tem módulos, mais módulos implantados né, por que esse é um sistema com vários módulos e várias ferramentas de gestão, a gente usa atualmente o da gestão estratégica que é o performance manager, usa o occurrancy manager que são os das ocorrências, registradas nas conformidades, a gente...ah, o performance a gente também usa para o planejamento de ações, a gente usa o survey que é de pesquisa para quando a gente vai fazer uma pesquisa vinculada a qualidade, a gente vai usar, por que ainda tá em implementação o de auditoria para registrar essas auditorias que

são feitas no sistema, e a gente vai utilizar também o de treinamento...para...porque hoje eles usam, eles usam.....não é o Excel, não é nenhum sistema, eles usam alguma ferramenta para controlar os treinamentos que eles estão estudando para usar. E também a gente usa o documento manager, que são os documentos e a gente tem os manuais e os procedimentos operacionais padrões, todos no sistema disponíveis para o pessoal. E assim, é, a gente usa esse sistema e os módulos deles são integrados entre si, então, no.... por exemplo, as vezes a gente abre uma ocorrência para....porque a pessoa não fez a análise crítica do indicador dentro do prazo, então a gente consegue vincular aquela ocorrência na análise crítica que não foi efetuada, então assim tem um mapeamento e uma transparência, por que todo mundo consegue ver tudo, então o sistema hoje, eu falo que hoje ele,e,e,e,eu tinha uma funcionária, que inclusive é minha amiga, que ela dava o treinamento do sistema, que a gente apelida aí de S.A ,o S.A é lindo, aí eu falei assim, gente,, eu não esqueço disso, aí todo mundo falava ,gente, ela chama (nome próprio retirado), A (nome próprio retirado) acha o S.A lindo, mas gente, ele é lindo...se você não sabe, é por que você não ,se você não gosta dele...Mas assim..... o sistema ele agilizou muita coisa, por que por exemplo, antigamente poemas a gente recebia uma planilha de Excel , conferia e publicava na intranet, até isso acontecer teve época de a gente ter 20 e-mails parados com análise crítica para poder analisar e num, agora não, no sistema , o pessoal faz análise crítica da OK, já tá lá, né não precisa de a gente mexer, a gente é claro monitora para saber se os dados foram preenchidos, se tem alguma coisa que precisa melhorar, mas a gente faz o monitoramento, o escritório de estratégias faz, então você tem a informação naquele exato momento, e, por via web né, tipo, se você tem internet você consegue mostrar, a presidência consegue se ela estiver em uma reunião lá na cidade administrativa, ela acessa o notebook e mostra os resultado sem o menor problema, então isso agilizou muito o processo, do, da disponibilização e também na nossa análise, por que já tá lá, a gente, fica mais fácil, então ele, os sistema é o que a gente sempre falou, sói deu certo por que o sistema já rodava em planilha de Excel, é um processo que já estava pronto, aquilo já funcionava, a gente só informatizou de uma maneira mais fácil já funcionam só não foi mais fácil ainda mais fácil ainda mais, que é o que a gente fala as vezes quando a gente vai fazer algumas reuniões específicas com os gestores, fala assim,

,ah vamos comprar um sistema ,eu falo assim, sistema não resolve o problema de processo, vamos fazer o processo rodar e depois a gente vê se o sistema ajuda ou não, por que senão você vai ter dois problemas, o sistema e o processo em si.

P- Eu acho que você falou lá em cima além, primeira pergunta, como se deu a implantação desse sistema?

E- É eu acho que falei, por que na verdade isso se confunde um pouco com a implantação do BSC.

P Na sua opinião, qual a importância e benefício na utilização de um sistema informatizado na gestão de indicadores? Você acabou de falar.

E-É acabou de falar, é a pessoa vai falando.

P-Quais as dificuldades enfrentadas com o uso do sistema informatizado?

Eu acho que você já falou?

E- Sim, eu já falei, não vou ficar falando na sua cabeça.

P- Durante o transcorrer dos anos, quais foram os benefícios que planejamento estratégico utilizando o BSC trouxe para a hemominas?

E- Eu acho que assim, o principal, não o principal, mas um dos principais benefícios que ele trouxe é a gente conseguir demonstrar com dados a... o que a gente realiza, As dificuldades que a gente enfrenta, quando você faz.... o gestor faz uma análise crítica você consegue demonstrar isso pro governo, e o próprio gestor mostrar para a alta direção tipo não tenha uma. que não tivesse isso antes né.... porque eu não estava lá antes. Mas não tem aquela desculpa, ah eu não sabia disso. Está lá, está disponível para todo mundo, o gestor tem que acompanhar é alguma coisa que para ele é obrigatório. Então eu acho que ajudou na prestação de contas do que a gente faz. De né.. porque além do planejamento estratégico tem as ações, tem os indicadores, tem os projetos estratégicos. então é como a gente acompanha o status deles, a gente como consegue dar um retorno ao governo de Minas rapidamente, o que talvez anteriormente demorasse, então agilidade nisso e agilidade também para a própria hemominas visualizar aonde ela precisa atuar, em que local precisa de mais atenção, que aquilo não está né... que o resultado caiu e porque ele caiu, o que está acontecendo, e saber onde atuar da melhor maneira para melhorar a situação. Então acho que na agilidade e na facilidade de comprovar isso do governo de Minas Gerais.

P- Com base em sua experiência quais os possíveis benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC pode trazer para a administração pública?

E- Eu acho que assim, os sistemas e alguma metodologias que a administração pública usa. É. Eles são obrigatórios né... para todos os órgãos do estado. Se ele utilizasse o BSC. Eu acredito que os órgãos falaram a mesma língua. Claro, você teria que adequar a realidade do BSC a cada órgão da forma que a gente fez na hemominas. Porque a metodologia ela existe para você utilizar o mais adequado à sua realidade então se isso fosse do Estado inteiro, era uma maneira eu acho que gerir, isso seria muito mais fácil. Justamente por conseguir tão claramente os resultados, o que que está acontecendo, o que

está sendo feito, qual espaço daquilo, quais foram as dificuldades enfrentadas para aquilo acontecer e isso está em um sistema que pode ser acessado a qualquer momento né, não que tem que ser uma coisa com o sistema que a fundação usa ou que tenha que ser dessa maneira mas eu acredito que se utilizasse a metodologia em si, eu acredito que o governo só teria a ganhar no sentido de conseguir comparar as coisas porque às vezes a gente vai numa reunião né, de a gente tinha a....no governo do Aécio Neves e do Anastasia, um relatório que chamava acordo de resultados, ele a gente recebia um prêmio se alcançassem as metas. É ele era alguma coisa que todos os órgãos faziam. Então de certa forma era alguma coisa que também unia os órgãos, para quando a gente percebia, não isso aí possível de coisa... então assim... Aí a gente unia com não para justificar para poder ou aumentar meta ou retirar aquele indicador daquele acordo ou alguma coisa assim e depois o acordo terminou. Mas é o BSC é alguma coisa de gestão não é uma coisa só de um relatório, então eu acho que se o governo adotasse a metodologia e ele teria é um melhor resultado final para população e conseguiria prestar contas de uma maneira mais claro porque hoje a gente percebe que a gente tem vários sistemas, que às vezes você tem que juntar informação, fazer um quebra cabeça, um mosaico para juntar as informações e se estivessem em um lugar só facilitava mesmo.

P- Em sua experiência, quais as maiores dificuldades que o gestor público pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando o BSC na administração pública?

E-Administração pública a gente tem aquela questão não né. Não que, a gente vai mandar embora, queira mandar embora ninguém, mas algumas pessoas são mais acomodadas. E a gente tem na administração pública aquele pensamento muito, não que não tenha nas empresas privadas, mas ele é mais constante na administração pública de isso sempre foi feito assim por que que a gente vai mudar? Então a gente sempre tem esse embate quando a gente vai falar da administração pública. Se você está na parte privada, você pode falar assim, não pode falar assim é porque fulano quer, nem no privado isso seria justificativa, mas de certa forma, quando você quer implantar, ninguém questiona, Né. Agora na pública as pessoas questionam, as pessoas que sabem, trabalham lá há muito tempo, aí falam que não vai dar certo, que já tentaram aí a gente... Então assim... Ninguém vai descobrir a roda de novo. Mas é um justamente..... eles encaram como se a gente quisesse.... quando a gente quer implantar alguma coisa, como se a gente quisesse tirar aquele status-quo sabe,,,tá tudo bem aqui, que está tudo certo, se não dá certo, não é desse jeito mesmo, não tem como melhorar, não tem o que fazer é assim, então, essa resistência cultural de uma maneira não do hemominas, mas do serviço público, ela é bem, bem tipo,,,por que às vezes a gente fala – não por que ai a gente pede pro pessoal fazer tal coisa - aí fulano vira na reunião - Mas eles não vão fazer - mas como não vão fazer – não vão fazer - assim, as vezes a gente chega para trabalhar no serviço público, claro que hoje é eu conheço né, isso aí cada, cada perfil de cada gestor lá. Mas é uma, é um desafio, porque, parece que, uma coisa simples, por exemplo, no seu caso, você chegou atrasada, mas não é isso que eu estou falando não, mas é

normal e isso ainda não está na minha cabeça depois de 11 anos, você marcar uma reunião, Isso presencial, E as pessoas sempre chegam atrasadas. É normal sabe tipo....Até hoje eu não me acostumei eu acho que não vou me acostumar, meu perfil não é assim e tal. Eu já cheguei antes da pessoa que ia dar reunião. Ministrando reunião tipo. Sabe então assim essas coisas que.... ah não as coisas são assim, esse comodismo, E. Essa coisa, ah eu sou servidor público e nada problema e se o BSC fosse implantado, né?, inicialmente. E fosse algo primeiramente, não sei se imposto ou gradativo como é que seria porque isso é né, um tamanho dum bonde. Mas o serviço público nesse sentido ...tanto é que por exemplo quando a gente vai em alguma reunião com outros órgãos, o povo fica assim – ah vocês fazem isso? - assim a gente já foi em várias vezes na cidade administrativa mostrar como é que a gente fez um planejamento, fez apresentação e tal e a gente sempre escutava – mas aquele povo não vai fazer isso não – falei olha a gente também enfrentou isso mas a gente pegou na mão e fez né, só aqui no universo de um estado com não sei quantas pessoas é o hemominas né? A gente conseguiu, mas pelo volume e pela participação da alta direção, mas é algo bem desafiador, essa cultura que já vem muito.

ENTREVISTA Nº 4

P - Como se deu a implantação do Planejamento Estratégico utilizando o BSC na Hemominas?

E - Nossa, aí eu tenho que pegar o histórico que já é de muitos anos você deve ter recebido, né??, o histórico. Então, essa aí realmente eu não participei; não tenho recordações e eu sei assim: que foi na época, lá no início mesmo, quando não tinha nada de planejamento estratégico. Foi contratada uma consultoria externa para trazer a metodologia mesmo para gente ajudar na implantação e aí como foi uma auditoria externa e eles utilizavam esse método foi escolhido para implementar, mas detalhes assim eu não tenho

P- Você sabe quais os motivos que levaram a Hemominas a utilizar o BSC?

E- Eu acredito que foi uma questão da consultoria mesmo. Eles que indicaram a metodologia, mas igual te falei é uma coisa que eu acho, como eu te falei eu não tenho certeza, mas acredito que fazem 15 anos.

P- Quais as dificuldades enfrentadas pelo Hemominas ao adaptar o BSC dentro da administração pública?

E- Eu não vou saber te falar também. Não estava neste momento, mas eu acho que a adaptação foi muito mais do que a gente conseguiria implementar. Nesse sentido né?, porque tem muitas ferramentas em que a gente vê mesmo. Eu trabalho com projeto também, né? Projetos. Então a gente vê que a teoria de projetos ela é muito robusta, não é tudo aquilo que a gente consegue implementar na instituição nem na privada quem dirá na pública né? Tem vários entraves ali de leis e regras que impedem a gente de executar certas coisas, mas, por exemplo, no projeto a gente não implantou fielmente assim Gestão de Risco até agora que é uma coisa está caminhando na Instituição agora. Desde o ano passado já começou um pouquinho e Gestão de Risco em processos né? Num todo, porque é algo muito complexo e você gerenciar risco em instituição pública é muito difícil, porque quase nada depende de você né?, levando em consideração principalmente recursos financeiros e de pessoal. Não depende da gente, então a gente tentou cercar alguns riscos primários assim que poderia a gente conseguir inserir agora. Os outros que são maiores e são externos a instituição não teve como implantar. Então, acho que foi mais ou menos nesse caminho aí tá, mas é uma questão que eu acho pela experiência que eu tenho atualmente o que era possível implementar, o que estava de acordo com a instituição que depende da instituição.

P- Como se deu a construção de indicadores?

E- Nossa, lá no início? Eu também não sei se veio uma coisa da Consultoria, mas você vai perguntar isso depois? O que eu posso te falar o que é agora?

P- Deixa eu ver se farei essa pergunta mais para frente, um minutinho. É não, mas você pode me falar o que é indicadores de hoje?

E- Atualmente, como indicador já tem um histórico né? os que já existem eles são analisados. Do planejamento estratégico, quando a gente fez a revisão, a direção que envolve as diretorias assessorias e tudo, mas elas, mesmo analisaram. Então vem primeiro uma análise da diretoria: então a diretoria você tem “x” indicadores estratégicos quais vocês avaliam que tem que permanecer no novo planejamento estratégico, o que é que pode ser alterado e novos que vocês estão propondo. Uma vez diretoria pensou nos indicadores que pertencem a ela a gente

levou essa proposta para direção como todo e aí. Na reunião com todos os diretores assessorias e etc. e lá foram analisadas essas questões já colocadas pelos diretores junto com as suas equipes né?. Então aí se foi a revisão e o que eram mais importantes e relevantes continuaram os que eram que a gente analisou que. Como já era estratégica muito tempo eles poderiam se tornar apenas operacionais E aí eles não deixaram de existir, mas eles passaram ser operacionais e novos de acordo com as novas realidades e necessidades sugeridos também foram implementados.

P- Como foi feita a harmonização dos indicadores entre a estratégia traçada e a realidade enfrentada por cada unidade do hemominas?

E- Então em relação as unidades os indicadores que eram estratégicos anteriormente eles já eram desdobrados para unidade então. O indicador número de bolsas, ele é um indicador estratégico, mas cada unidade tem o seu lá. Como a gente trabalha em rede, não tem como desvincular né? Então, tudo o que é da unidade depois é somada e vira da instituição. Então, seguiu, mais ou menos, essa lógica que era utilizada, mas o planejamento estratégico e as diretrizes básicas vieram da direção, mas tudo foi passado para a unidade e a unidade poderia propor indicadores novos. Então, assim, de acordo com a realidade deles eles poderiam propor, também, tudo eles poderiam propor na hora que a gente reviu os objetivos estratégicos. A gente colocou também para todo mundo, para todas as unidades então eles poderiam dar opinião de dentro disso aí, mas continua seguindo a mesma linha que veio da direção e se desdobrou para as unidades. Para as unidades, se não me engano, os indicadores que já existiam são basicamente, nem tem indicador novo não, foram basicamente os indicadores que já existiam. Porque apesar da maioria ser desdobrado a maioria é da parte técnica, que é o que a unidade efetivamente executa, então alguns indicadores novos que não eram não são basicamente a parte técnica acabou não sendo desdobradas E aí não entrou para unidade.

P- Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de traduzir a estratégia da Hemominas? Por quê?

E- eu não estou te escutando.

E- sim, porque a metodologia a gente seguiu de acordo com a ordem né?. Então a gente primeiro fez o cenário interno e externo, depois de acordo com cenário a gente propôs os novos objetivos e aí pensando no objetivo a gente propôs os indicadores. Então né??., naquela mesma lógica, os que continuaram já era do planejamento estratégico, a gente analisou se eles eram relevantes, importantes para Fundação, em qual objetivo ele se encaixava. Qual objetivo ele mede né? se tá alcançando ou não são novos indicadores também foram pensados. Não só indicadores, mas projetos e ações também para cada objetivo ali que a gente propôs. Então, tudo veio primeiro: qual é o objetivo e depois quais os indicadores ações e projetos que fazem parte de cada e conseguem mensurar cada um.

P - Na sua opinião os indicadores atuais mostram-se capazes de serem atingidos? Por quê?

E- Sim, porque, na verdade o indicador nem sempre é atingido, a gente coloca o ideal, mas como a maioria igual ele vem de uma série histórica a gente já sabe ali, mais ou menos, como que aquele indicador se comporta. Alguns indicadores que a gente tem lei né??., leis RDCs, etc da instituição pública como um todo e que tem que ser aquele número ali. Tem outros indicadores que o próprio governo, em algum relatório ou em algumas coisas nos impõe metas também. Então, mas a meta sempre é pensada juntamente com a instituição pensando naquilo que é possível, mas também pensando em melhorar os resultados. Então nem sempre vai ser aquilo que a gente quer, por exemplo, o número de bolsas coletadas e a nossa meta ideal tá aqui, mas nós estamos aqui, mas pela realidade que a gente vive o ideal era atingir a demanda da população, mas a gente não tá atingindo por motivos que não dependem da gente. Então, sim eles têm esses dois parâmetros aqui o que é atingível e aquilo que é o ideal e o indicador fica ali nesse meio termo. Nem sempre a gente vai atingir, mas a gente quer atingir o que é necessário para instituição.

P- Como é realizada a comunicação da Estratégia dentro da Hemominas?

E- A comunicação ela é principalmente via e-mail então todos os passos desde a revisão e depois de resultados de nossas reuniões que estão acontecendo durante o planejamento estratégico durante o ano elas são por e-mail. Lá na revisão mesmo, em 2019, nós conseguimos reunir as pessoas de todas as unidades porque a fundação. Ela já tem o histórico de oferecer eventos da rede Hemominas né?. Então vem todo mundo de todas as unidades mesmo são mais de 20 unidades e como a gente teve essa oportunidade já teria um evento

então casou as duas situações do evento e a revisão planejamento estratégico então foi presencial. Se a gente já tivesse na pandemia porque foi pouquinho antes né?? dá pandemia se a gente já tivesse na pandemia as reuniões, atualmente são virtuais, então também aconteceria esse encontro bem provavelmente, mas a maioria das Comunicações é via e-mail.

P- Na sua opinião a forma que se dá a comunicação mostra-se eficiente? Por quê?

E- Eu acredito que sim. Levando em consideração que a gente tem os e-mails, que a gente sabe que muita gente ignora os e-mails né? mas a gente tem as reuniões também teve a reunião lá na revisão e agora bimestralmente a gente também tem reuniões com todas as unidades então eles participam dessas questões do planejamento estratégico bem ativamente. Mesmo que eles ignoram alguns comunicados digamos assim eles são convocados para reunião então eles fazem parte do processo e também eu não sei se entra muito nessa questão, mas a gente tem um sistema né? que a gente usa. Então ele pode a qualquer pessoa em qualquer momento pode acessar ali e ver as informações que são lançadas em tempo real então isso também é um auxílio na divulgação das informações.

P- Na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para realização da comunicação eficaz da Estratégia dentro da Hemominas? Por quê?

E- eu acho que a dificuldade fica um pouco por ser muitas e muitas unidades espalhadas pelo Estado inteiro então tem ruídos ali no meio da comunicação igual eu falei ignora uns e-mail as reuniões são convocados, mas sempre tem um e outro que não participa. então fazer essa estratégia girar no estado de inteiro assim ela é um pouco complicada pela distância física das pessoas ele mesmo na minha opinião é isso maior dificultador.

P- As reuniões para se debater os resultados dos indicadores se dão com que periodicidade?

E- São bimestrais a cada dois meses ocorrem as reuniões.

P- As reuniões abrangem as unidades e alta direção? Explique.

E- Sim, nós temos duas reuniões uma só com a direção, até aconteceu uma semana passada, nessa reunião a gente não debate todos os itens do planejamento estratégico eu que faço filtro

ali do que que a gente vai analisar ou não. Antes da reunião, 15 dias antes mais ou menos, eu vou no sistema e verifico os resultados e as análises de todos os itens indicadores ações e projetos. Aí com base na experiência nesse que a gente já tem uma instituição eu olho o que tá dentro da Meta que não tal que caiu que subiu porque a gente não leva só resultados ruins né? a gente leva a resultados bons também. eu analiso também de acordo com a reunião anterior lá na reunião anterior te apresentou. Tais itens se eles estão ainda mais ou menos naquela média eles vão ser levados novamente vão ser novos e aí eu olho realmente isso algum que caiu muito que não está atingindo a meta muito tempo ou algum que estava ruim e melhorou e a gente vai ver e discutir porque que melhorou e como que a gente consegue levar essa melhoria para todas as unidades projeto. Como está o andamento do projeto da ação e etc. E aí na reunião de direção a gente analisa esses itens já pré-selecionado e nessa reunião a direção escolhe outros itens para levar para a reunião com as unidades, então por exemplo; nessa reunião que a gente tem que semana passada a gente viu que o indicador específico que é taxa de eficiência do concentrado de hemácias ele já estava ruim, e está ruim algum tempo, e é um indicador muito importante porque, basicamente, a nossa entrega de produto para quem precisa do sangue né? e ele está diretamente ligado com o número de coletas que acontece. E aí a gente selecionou só esse item porque é polêmico e abrange várias questões das unidades ali ele e ele foi selecionado. Semana que vem vou apresentar só ele com as unidades e aí só para entender a dinâmica primeiro. Nessas reuniões, primeiro é mostrado o resultado Global da instituição então a diretoria técnica vai explicar o resultado Global, apresentar os dados, a situação, os problemas. Depois vem cada unidade, nesse caso a gente selecionou cinco, levando em consideração duas estavam ruins e três que estavam boas, mais ou menos, assim para elas colocarem a situação delas também e apontarem soluções. A gente pediu para não levar só os problemas, mas o que elas vislumbram de soluções e soluções imediatas para gente resolver esse problema da coleta né? basicamente. E aí ela vão levar cinco unidades depois que todo mundo que tem apresentação, por que a gente pede uma apresentação de Power point, para todo mundo a gente abre os comentários e aí as outras 20 poucas unidades vão comentar direção vai comentar nós temos uma assessoria de captação e cadastro ela também vai comentar ali em cima o que pode ser feito, que pode ser melhorado a gente também tá tentando levar para essa reunião uma visão mais positiva né?. Igual a nossa presidente falou - chama a pessoa lá da captação e cadastro. Essa pessoa é muito positiva e ela sempre tem uma visão do que pode melhorar de como a gente pode trabalhar, então como, a gente sabe né? não é só um problema institucional que a gente tá passando ultimamente todo mundo tem um problema pessoal ali ligada a pandemia

né? Todo mundo tem um receio tem uma a dor tá muito complicado para todo mundo então está tentando levar os problemas, mas também as soluções e uma visão um pouco mais para acalmar as pessoas para dar uma visão assim mesmo do que a gente pode fazer porque tá muito difícil para todo mundo né? então é mais ou menos assim. Aí eu expliquei uma reunião, mas todas seguem mais ou menos essa lógica tá.

P- Na sua opinião as reuniões mostram se capazes de realinhar caso necessário as ações adotadas com a estratégia. Por quê?

E- Realinhar, você fala de ajustes ali. Sim, porque já até aconteceu quando a gente vê, por exemplo, uma ação; uma ação tem várias atividades e aí no momento ali da reunião pode ser incluída uma nova pode ser excluída uma atividade, que a gente vê que não vai mais andar e que não tem o porquê de andar, indicadores tem revisão tanto de meta quanto de fórmula. Já aconteceu esse ano revisão de fórmula, nossa, essa fórmula não tá adequada, vamos começar o ano com uma fórmula nova e que está mais de acordo com a nossa realidade, não buscando adequar ao resultado em si né?, mas realmente a realidade é o que a gente precisa medir. Então todo momento ele quando o item é discutido, ele discutindo o resultado dele, para que que ele serve, como ele é medido por ele é medido no ano passado, também, já teve formas de medir de outros indicadores que foram revisados então é bem constante mesmo sempre a adequação no que for necessário.

P- No tocante aos feedbacks para os funcionários sobre os resultados dos indicadores com que frequência são realizados?

E- Ai você fala uma visão geral da instituição né?, como a gente faz essas reuniões com a alta direção e os responsáveis pelas unidades o repasse depende de cada um né?, mas individualmente na unidade a gente sempre pede que seja colocado em avisos, mandados e-mail por que tem gestão à vista né?. Nas unidades ainda é possível fazer gestão à vista porque as pessoas estão presencialmente, mas na administração Central que a maioria não está, não faz tanto sentido né?, mas igual eu falei o sistema, o sistema é nosso principal fonte de divulgação das informações. Então todo mundo que entra na Instituição é treinado no sistema mesmo que ele não vai operacionalizar no sentido eu não sou o dono de um indicador, mas eu tenho acesso, eu consigo ver as informações. Então a gente passa esse treinamento inicial para todo mundo que chega na instituição e demandam esse treinamento né? e a gente mostra o

sistema e esse ao performance, não é performance que a partir do planejamento estratégico e operacional do sistema, o performance é isso os itens que ele tem é isso então a gente explica para um pouquinho da teoria também o que que é um indicador, o que é uma ação, o que é um projeto, para eles saberem a base do sistema e a gente mostra olha aqui estão os indicadores estratégicos da instituição e aqui estão os operacionais. Então cada setor, mesmo que eu não tenho item na minha responsabilidade, com certeza o meu setor vai ter algum indicador lá mesmo que ele seja, só operacional não estratégico. Então é todo mundo faz sua parte, já tem ali uma forma outra um pouquinho de conhecimento do que que é o que que é o planejamento do que são as metas da instituição mesmo que seja só operacionalmente.

P: Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem algum reflexo dentro da carreira ou pagamento? Explique.

E: individualmente não está mas institucionalmente sim porque a gente tem um instrumento que chama acordo de resultados, acordo de resultados, não. Ajuda de custo, acordo de resultados era muitos anos atrás atrelado ajuda de custo, em qual é um acordo nosso com governo e ali a gente tem os indicadores e as metas que a gente tem que alcançar de acordo com o alcance das nossas metas. É o valor que a gente recebe mensalmente de ajuda de custo não é algo que compõe o salário, mas como é um valor relevante expressivo, principalmente para gente que ganha pouco então, acaba compondo de uma maneira ou outra. Então, a gente tem que comprovar para o estado bimestralmente, eles pedem que a gente está cumprindo aqueles indicadores, aquelas metas que eles propuseram. A gente tem ali alguma flexibilidade a gente propõe uma meta inicial, mas de acordo com os nossos resultados e eles sempre vão propondo uma meta mais ambiciosa para gente alcançar. Então, tem essa relação sim. Institucionalmente, não individualmente, por cada servidor e cada indicador, especificamente, não.

P-Você acha que essa ajuda de custo né? auxilia para que os resultados sejam perseguidos?

E- Eu acho que sim, mas eu não vejo como a principal motivação ali tá . Eu individualmente, apesar de ser algo muito importante para o indivíduo mesmo, né? porque é um montante que dá mais de r\$ 1000, por mês, né? então é significativo. E aí as nossas metas são principalmente em relação a número de bolsas coletadas e satisfação do nosso público. Então a gente sempre esses indicadores, mas eles são sempre colocados para todo mundo da

importância deles institucionalmente, mas também individualmente para compor o salário ali de cada servidor, mas eu pessoalmente não vejo como maior incentivo para alcançar aquela meta não. Porque esses indicadores, também, eles já são comuns da instituição há muito tempo e é um valor da instituição buscar tem para melhoria e a satisfação de quem está atendendo ali e o número de bolsa coletada nem precisa falar porque ela é nossa razão de existir. Então eu acho que é um auxílio, mas não é o principal para buscar o resultado

P O Hemominas utiliza algum sistema informatizado para o gerenciamento do BSC? Qual?

E- Sim. tem um sistema chamado SA. ele é da empresa chamada Interact.

P- Você sabe me dizer como se deu a implantação desse sistema?

E- Eu não sei se foi concomitante com aquela consultora a do início, mas veio mais ou menos desse período aí também. Porque é muito antigo sistema, muito antigo mesmo e ele era subutilizado no início né? E aí depois veio uma grande implementação do sistema porque apesar de a gente ter um sistema a gente usava muito ainda planilhas lá no início, né?, mas aí depois foi migrado tudo para o sistema mesmo, eu não me recordo ano, mas tem uns 10 anos pelo menos se não me engano. E aí teve essa grande implantação treinamentos com todo mundo que vai operacionalizar, depois treinamento com todo mundo que só visualizaria a informação né?. Então o sistema, sim, ele o início de eu não sei como foi escolhido até mesmo porque é de uma empresa lá do Rio Grande do Sul. No início ela só tinha lá eles vinham para cá para implantar com a gente, agora eles até tem agora sim desde quando a gente implantou mesmo que eu falei que é mais ou menos 10 anos que a gente implantou a utilização do sistema, já comunidade de BH Mas o início Realmente eu não sei porque que foi esse sistema

P- na sua opinião quais as dificuldades enfrentadas com o do sistema informatizado

E- eu acho que hoje vem mais a dificuldade individual de cada um mesmo, tem pessoas que têm mais dificuldade de computadores e com todas as ferramentas do computador e um sistema ele não é muito simples né? E você tem vários caminhos e passos ali que você tem que fazer exatamente, apesar que a gente tem os manuais, mas as pessoas que trabalham com sistema, que alimentam o sistema geralmente têm muitas atividades então é difícil mesmo

tentar conciliar e o sistema tem muitas periodicidades né? Eu tenho que fazer o meu indicador naquele período, eu tenho que analisar revisar o meu documento né? que todos os documentos da instituição, também, estão no sistema. Tenho que revisar, também, naquele período X, então acaba sendo uma sobrecarga de trabalho. Considerando que as pessoas estão sobrecarregadas pôr si só. Tudo que vem acontecendo, que não é de hoje também, não é só por conta da pandemia né? a gente nunca teve uma folga no número de pessoas que a gente precisa, mas eu acho que vem muito disso sim do problema da questão individual de cada pessoa e por não ter tempo de realmente fazer tudo que é demandado. Então se você não tem tempo de fazer tudo que você precisa você tem que trabalhar com prioridades né? então a pessoa da área técnica não tem alguém que atende um paciente que ela vai atender o paciente e o sistema vai ficar em segundo plano. Então eu acho que é uma questão um pouco nesse sentido sabe.

P- Qual que é a importância e benefícios da utilização de um sistema informatizado na gestão de indicadores?

E- Eu acho que é a disseminação da informação e a informação em tempo real. Então, apesar dos indicadores, eles têm aquela periodicidade específica ali se o dono lançou e alimentou todo mundo na instituição tem conhecimento ali do dado que ele alimentou. E aí eu vou ler né? não só de indicadores, porque hoje, a gente, a instituição utiliza o sistema para praticamente tudo praticamente são estratégicos são indicadores, ações e projetos, mas também tem os documentos. Então se você precisar de um manual X para ver como você executa aquela tarefa, você vai achar no sistema também e só no sistema né? e outras questões que é só no sistema também, então é importância hoje para a instituição é muito grande: a gente ficaria muito desamparado digamos assim; se não tivesse o sistema ou se desse algum problema que impedisse a utilização do sistema.

P- Na sua opinião durante o transcorrer dos anos quais foram os benefícios que o planejamento estratégico utilizando o BSC trouxe para o hemominas?

E- Até uma frase que eu coloquei numa apresentação que eu fiz recentemente: se você tem um dado sem análise você é só uma pessoa com opinião, e é só sua opinião, então você guarda para você, você tem o número, você guarda para você é você e sua opinião ali, mas quando você tem um dado e ele é exposto para todo mundo e ele é analisado já vira algo

muito maior né?, já vira conhecimento da instituição, então a questão principalmente dos indicadores Eu acho que é o conhecimento da instituição é o histórico ali tem indicador que a gente tem no sistema já há seis, sete anos que ele vem sendo alimentado ali todo mês Então olha o histórico disso olha a visão disso olha só o entendimento, daquele processo. Porque indicadores medem processos né? então a gente consegue apontar qual é o problema x que impacta naquele processo e qual que é a solução que vai melhorar o resultado daquele processo então assim o ganho. É extraordinário assim de você ter a visão dos resultados e além dos resultados a análises daquele resultado em si para todo mundo eu. Acho que é nesse caminho e a importância é muito grande

P- Na sua opinião quais os possíveis benefícios do planejamento estratégico utilizando o BSC pode trazer a administração pública?

E- Generalizando né? porque são poucas instituições públicas que têm planejamento estratégico. Na verdade, eu não conheço nenhuma que tem nesse nível da que a instituição da hemominas. Muitas vezes eles vêm nos procurar para entender um pouco mais como implantou, conhecer o sistema principalmente. Antes da pandemia sempre tinha um outro que vinha para a gente apresentar então os dois tá mais ou menos isso que eu falei né? Você ter tudo ali para você acompanhar em tempo real os dados estratégicos operacionais técnicos os administrativos você vê se você tá alcançando seu objetivo ou não que é por meio desses resultado dessas análises que a gente se conhecer visão então se você não tem nada disso você não tem alcançando seu objetivo você não sabe se você tá andando no caminho da sua visão, não tem base né?, é como uma instituição básica que não tem ali o seu o seu orçamento ali a sua entrada de caixa e saída de caixa você não sabe se você tá bem se você tá mal se seus resultados são bons se são ruins eu acho que a visão mesmo geral da instituição que permite que você pode ter esses dados sendo planejamento e tudo mais

P- Quais as maiores dificuldades que o gestor público pode enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando o na administração pública ?

E- Os desafios eu acho que vem desta questão que a gente falou lá no início de se adequar ao que é o possível para instituição pública fazer e que algumas coisas da teoria básica lá você não vai conseguir você vai ter que deixar de fora ou você vai ter que mudar um pouquinho para fazer realmente algo que possa ser feito né? Não adianta você colocar uma teoria que

você não vai conseguir alcançar e não vai se desenrolar ali e o outro ponto é a questão de que nesse ponto também que nem tudo. Você consegue fazer né? então a teoria você ajusta, mas nem sempre os seus objetivos também você vai conseguir alcançar por motivos muito externos ao que a instituição consegue fazer por si só. então você tem que alterar a teoria depois alterar ali a sua realidade seus objetivos tendo como base o que realmente você consegue fazer. Eu acho que a questão das pessoas também é um pouquinho mais difícil de você motivar de você explicar do que uma instituição privada, por que na instituição pública a gente tem a visão do público né? a visão do serviço prestado pela população, então acaba sendo uma coisa muito ali na prática do que você tem que fazer isso que você tem que apresentar do que seu objetivo ali dentro que se distanciou pouquinho da teoria se distanciar às vezes dos resultados e aí fica um pouquinho mais difícil de você colocar na cabeça da pessoa que apesar de ser público a gente consegue também fazer essas questões estratégicas de acordo com a realidade ali que todo mundo tem que estar dentro porque senão não anda não faz sentido né?

Sujeito de pesquisa nº 5

P- Como se deu a implantação do planejamento estratégico utilizando o BSC na Então é eu talvez você já escutou, né?

E- Essa história nas outras entrevistas, mas a Hemominas ela tem uma um histórico de busca, né de um sistema, um modelo de sistema de gestão de qualidade é próprio desde 1990 Hemominas. Vem com essa busca, né e preparando todos os servidores para também entrar nessa. E comprar essa ideia o meio de muitos e muitos de desde 1990 aí teve entrada do 5S, né? Foi muito falado. Acho que todas as empresas aderir e que foi muito bom, né? Inclusive é pensando em 5S para uma área pública é até meio confuso, né? Porque é bem é bem área é bem privado. Isso é bem uma coisa é que envolve dinheiro envolve gastos, né, mas de toda a forma vem buscando. E eu não lembro bem se foi 2002, aí eu tenho eu tenho todo um livro, se eu soubesse eu tinha trazido o livro para cá, tem todo um livro que conta que tem atas antigas sobre isso, parece que em 2002 a Hemominas contratou uma empresa. Para fazer uma consultoria já pensando nessa em trazer o sistema estratégico para imóveis uma coisa mais robusta que envolveria indicadores criação de indicadores e naquela época, a gente não tinha profissionais capacitados para implantação que vem de lá pra cá vem com essa diferença, nós temos um setor próprio e todos os servidores que trabalham nos setores, eles são treinados

para isso e foi contratado essa empresa para fazer essa Consultoria e a empresa foi fundamental porque foi criado o primeiro. Dois Mapas estratégicos e junto com isso vieram os mais de mil indicadores e que ao mesmo tempo nós fomos descobrindo, né? Que é mesmo tendo mil indicadores, a gente não estava a maioria não estava medindo nada. Então o passado do tempo a gente vai amadurecendo também até saber o que ela quer mesmo medir, então foi essa história assim do início e na verdade. Me parece que no início nem tinha um BSC sabe foi ele veio me parece que quatro anos depois foi feito uma nova revisão. E aí já uma estrutura de servidores com conhecimentos é maior sobre essa parte e que aí eles foram introjetando várias metodologias e é o BSC, me parece que foi uma está então a gente foi muito tempo já é passando por esse amadurecimento da Ferra.

P- Quais os motivos que levaram a utilizar BSC?

E- Eu acho que mais foi essa busca mesmo de ter um modelo de sistema de gestão de qualidade é próprio, né? E aí a entrada do BSC, ela veio com isso com essa não, pera aí, vamos parar tudo porque a gente precisa medir o que tá. Inclusive na época assim pelas atas né? Que eu já li todas que eu entrei na Hemominas. Então os anos anteriores depois eu fui passando por capacitação. Trabalhei junto com o setor na época de estratégias também então o que que acontece é a ilumina sentiu a necessidade de medir o que a gente executava a gente não conseguia não chegava assim a gente atendia a sociedade com um produto sempre de qualidade sempre tivemos. Mas a gente não conseguia medir os processos e me parece também que veio assim a necessidade do próprio governo me de uma de Hemominas provar os Resultados então é meio veio dessa forma assim não então vamos ter os indicado horas, vamos criar as ações e vamos ter um Inclusive a própria compra do sistema que a gente utiliza hoje veio a partir disso também sabe dessa de registrar o que a gente tem feito de monitorar todos os nossos processos e medir os processos então veio assim através dessa vontade essa busca da Hemominas de implantar um sistema robusto. Inclusive é né? Não é não é difícil também não a gente não usa ferramenta nenhuma diferente do mercado, mas a gente usa é a gente. ferramentas ao modelo de sistema Público Então isso que eu acho que foi o pior assim na verdade que antigamente e até hoje alguns órgãos, eles não pensam em medir processos em ter um sistema de gestão e ter um mapa estratégico, olha lápis estratégico um órgão público naquela época era uma coisa. Grandioso és que as pessoas não esperavam nunca né? Inclusive não sei se nas outras entrevistas falaram é brinca-se, né? Muito lá dentro que a Hemominas é chamada de primo Rico. Da do estado não tem nada de primo rico, sabe, mas é porque a gente

mesmo começou a buscar, né? Essa não é de ser diferente, mas ter uns processos meio de nosso processo a fim de entregar um produto lá na ponta mais confiável, sabe? E essa busca também de um selo de qualidade é bateu muito de frente com isso porque veio muitos hospitais. Foi a época também que cresceu muito os convênios com O que a gente estava conseguindo muitos convênios, a (nome próprio retirado) deve ter falado isso com você e aí a gente tinha que provar para Deputados de provar para o próprio estado que a gente tinha bons resultados que até ser mais atrativo para convênios para a gente investir nas nossas unidades então. Veio muita parte de dessa vontade mesmo de Hemominas de medir os processos a fim de ter um sistema de gestão robusto atrair mais convênios e também ter para a sociedade a gente conseguir demonstrar nossos resultados. Foi isso.

P- Quais as dificuldades enfrentadas pela Hemominas ao adaptar o BSC dentro da administração pública?

E- Então essa é mais fácil, que acontece eu sei que logo quando eu entrei na hemominas em 2008, ainda existia um comitê até hoje existe um comitê, mas esse comitê é muito específico, sabe? Para tratar disso, inclusive o presidente do comitê ele era de Montes Claros, ele é de Montes Claros onde ele não está mais ele é de Montes Claros. Então ele a gente conversava. Muito que para mim assim a meu ver né com tudo isso que ele falava de todo o processo e daí eu entrei. é muito a parte do próprio servidor aceitar que o BSC ele é uma ferramenta uma funcionalidade que ele traz é clareza transparência de processos, porque ele mede os processos, ou seja, ele também vai exigir que você tenha resultados, né? Você também saiba o que seu processo. Faz para você até determinar algumas alguns como é que fala é? metas então, quando eles colocaram assim, nós vamos adaptar essa esta metodologia teve muitos servidores que não gostaram da situação. Olha eu já tenho que fazer isso ainda vou ter que fazer isso. Aqui então, eles nunca olharam que o BSC ele vem para completar o que você faz é o resultado do seu serviço, na verdade é o ok ali de todo mundo falando assim, olha você tá no caminho certo? Ah não agora você não teve um resultado bom. Vamos ver o que aconteceu. Vamos fazer uma análise para a gente chegar a um meio termo de meta ou aumentar a meta ou reduzir a meta é o resultado. E nada mais que isso não é um serviço a mais só que todos pensavam a maioria na verdade pensavam assim é mais um serviço e isso não é um serviço para mim ainda tem esse problema. serviço para mim. Eles falam muito isso não é um Sabe isso não vai me agregar em nada. Isso aí é para qualidade certo o pessoal da qualidade, então eles tiveram muitas dificuldades em relação, a isso é a própria é pegar

ferramenta. Também e adaptar para o serviço público foi um problema porque é a gente começou a entender que a gente dividir. E na verdade a ferramenta ela nunca te fala assim ó, você tem que medir isso quem dera né, mas não existe isso a gente tem que pegar e fazer essa adaptação, então começou também a o próprio setor que fazia isso de estratégias na época, eles começaram a criar inúmeros indicadores que na verdade não estava medindo nada. E aí se tornou um peso para o setor que fazia alimentação porque ele realmente não via que aquilo a trazia nada de bom para eles não agregava o serviço, então assim nós tivemos muitos problemas a no entendimento da ferramenta não é. Nós tivemos também problemas para adaptar. Pera aí nós um serviço público. O que que um serviço público quer medir ou precisa medir porque na verdade muitas análises em cima de indicadores de ações e tudo ele ela vem com o intuito de falar assim não para isso aqui a gente precisa ter é uma a gente precisa ter dinheiro para resolver esse problema, né? Porque a gente está conseguindo chegar no resultado e na verdade serviços públicos não tem. Não tenho dinheiro a gente não consegue dinheiro assim, aí eu preciso dinheiro e tal a gente não consegue. Então, não é? Assim então até para a gente mesmo entender a ferramenta e passar de forma mais. A palavra, mas mais fácil. Mais maleável para os servidores foi difícil isso ele foi difícil porque assim pelo que as pessoas falam em atas e tudo nós temos 90% das pessoas não aceitaram ficou restrito em apenas e praticamente só o só o setor e a direção até alimentar os indicadores, entendeu? Então isso foi bem difícil inicialmente.

P- Como deu a construção de indicadores? Então é isso que eu já tenho falado, né?

E: Eu lembro quando eu entrei em 2008 lá é a Cíntia que era responsável pelo sistema ela falava assim Jussara é a gente chegou a ter mais de 2000 indicadores. Então foi uma coisa assim. Acho que foi um aprendizado na verdade no final das contas serviu como um aprendizado amadurecimento gigante para toda a equipe que participou, mas a gente tinha mais de 2 mil indicadores e é aquilo é até por não conhecer mesmo o pc, por isso que foi contratado a empresa de consultoria, entendeu? E aí eles chegaram e falaram assim não calma, vamos. Vamos treinar todo mundo vamos ensinar ferramenta. E aí vamos distribuir as responsabilidades que também não dá para ficar só porque consertou de estratégia. Ele não conhece a realidade do setor alimentando ou o setor que é responsável pelo indicador, então eles chegaram batendo pé falando assim, calma. Vamos lá, vamos ver o que que a gente pode fazer. E aí vamos criar indicadores mais maduros indicadores mais perto no chão com metas a gente consegue alcançar então, inicialmente até as metas elas foram pensadas nesse tipo nesse jeito assim é se eu consigo 80% Assim é se eu consigo 80% Então eu vou colocar 80% ou

menos 70% que eu sei que eu vou conseguir alcançar aquela meta. Então nem foram criadas metas é colocar 90 que você consegue chegar aquelas metas assim, não vamos 90 nem foram nem foram criadas metas assim, sabe? Mas foram criados mesmo assim com entrar. Da Consultoria nós tivemos assim diminuído de 2004 para 900 e tantos indicadores e hoje a gente tem. E aí foi só diminuindo os indicadores com o passar do tempo. E quando a gente entrou mesmo com o modelo de sistema de gestão de qualidade completo com todas as ferramentas medindo tudo certinho documento com tudo já pleiteando uma onda. nós construímos o nosso mapa de e através do mapa de processo foi determinado pela alta direção junto com o comitê de predicação que a gente queria ter é um todos os setores teriam que ter pelo menos um indicador por Então foi isso aumentou um pouquinho mais os indicadores, mas na verdade a gente passou até indicadores operacionais coisa que a gente não tinha antigamente assim tão bem definido sabe tinha os indicadores, mas não era tão bem definido porque quando a gente falou operacional é do setor dentro. A gente não tinha isso então quando veio nessa essa quando a gente começou a pleitear né buscar A ONA aí não e precisa ter o mapeamento de processos. Aí nós começamos a fazer isso a pensarmos indicadores operacionais setoriais ou E aí é aumentou um pouquinho hoje, eu não tenho nem ideia de quantos indicadores tem, mas a gente deve estar ali em torno de uns 800 900 indicadores, mas por causa dos indicadores operacionais. Então hoje o hoje o nosso sistema. Ele é bem é transparente nós temos os indicadores operacionais e temos os indicadores estratégicos que vão medir os indica os nossos projetos estratégicos e que é bem claro para a gente e as pessoas já reconhecem inclusive a gente está entrando numa etapa de avaliar todos os indicadores operacionais tudo bem. como foi feita a harmonização dos indicadores entre a estratégia traçada e a realidade enfrentada por cada unidade da E como eu te falei, inicialmente, a gente não tinha é indicadores para não sei se também te falar nós somos 24 unidades, a gente não tinha esses indicadores iniciais lá de trás a gente não os tinha desdobrados. Ah então assim existiu os indicadores, mas os indicadores de processos sistêmicos, né para estratégias estratégicos e que só a descer sua administração Central basicamente alta direção de estratégia que alimentava. ele ficava solicitando os dados para os setores, né e alimentar alguns indicadores da gente não tinha S10 para mim a medida que a gente foi revisando o mapa. estratégico foi sentindo a necessidade de envolver as habilidades até porque vou te falar uma coisa e eu aí eu já não tenho certeza se foi por isso, mas eu vejo que foi bem paralelo a isso eu já estava meio quando começou. A querer certificação ONA buscar certificação. Acontece que a gente esbarrou num problema porque a ONU a visão da certificadora é que a gente não consegue certificar uma unidade. A gente consegue certificar toda a rede, ou seja, a gente teria que certificar as 24. Ao

mesmo tempo. Então quando a gente começou a pensar nisso nós começamos a pensar em vários, nós tivemos que parar e rever tudo porque nós tivemos que pegar todos os nossos documentos. E aí foi que entrou muito meu setor pegar todos os documentos que eram mais de 5 mil documentos em todas as unidades 24 unidades diminuir isso e trazer o que que coleta aqui em Belo Horizonte a coleta acontece a mesma coisa em Manhuaçu a mesma coisa em Montes Claros, então a gente começou até que reduzir é documentos para obrigar as unidades a utilizarem os documentos sistemas que a gente tem que trabalhar com uma unidade como? E aí veio os indicadores também sabe então vamos pegar o mapa estratégico e vamos fazer um Um desdobramento do mapa estratégico para as unidades aí nós fizemos um nós temos acho que três dias de encontro com todas as unidades, nós sentamos discutimos cansar todo mundo assim então mesmo nós discutimos indicadores as unidades, elas participaram de discussões de indicadores de metas. Ah isso aqui dá para fazer isso aqui não dá para fazer isso aqui a gente consegue fazer mais a gente não consegue essa meta então assim com todos os gerentes administrativos técnicos e coordenadores. Então foi uma experiência maravilhosa, nós tivemos e que a partir foi a partir. até mesmo nessa nesta necessidade de necessidade dessa busca do hemominas de um ser de qualidade de onda porque a gente tinha que trabalhar como uma unidade a gente não conseguia apenas uma unidade então quando a gente desdobra os indicadores a gente envolve as unidades, né? E ao mesmo tempo, eles estão fazendo eles estão participando do processo tanto de revisão do mapa quanto de revisão dos indicadores hoje, eles têm é um dozezinho assim, né? Um buquezinho de indicadores que cada unidade tem e que eles mesmos fazem alimentação e que alguns deles vem e alimentam os indicadores também estratégicos, então assim a gente conseguiu fazer isso e foi super aceito. Agora sim agora o mapa estratégico ele olha o nosso lado também, eles começaram a se enxergar dentro do mar através dos indicadores desdobrados, então foi assim que a gente começou foi difícil assim inclusive porque é a gente junta várias cabeças pensantes, né? Um único ambiente a gente acaba não conseguindo chegar a um senso comum, mas nós conseguimos, né? E foi excelente nós saímos de lá sim com os indicadores com menos indicadores. Inclusive, mas com indicadores assim que todas as unidades conseguiriam medir alimentar mensalmente e foi fantástico assim experiência essa eu participei completamente da revisão foi a primeira envolvendo as.

P- Na sua opinião, os indicadores atuais mostram-se capazes de traduzir a estratégia da Hemominas? por quê?

E-: Sendo sincera, eu acho que os nossos indicadores estratégicos sim. Porque esses eles são pensados. São estrategicamente é a gente tem eles têm um objetivo sabe então assim esse sim, mas os operacionais não. De operacionais a gente tem que melhorar e eu te falo do meu do meu próprio indicador. Ele não mede nada. Eu não consigo, por exemplo, através dele falar assim, eu estou com problema e preciso de mais uma pessoa na minha equipe não consigo dimensionar a equipe através do meu indicador, por exemplo. E que é uma que é os objetivos de indicadores, a gente tem que trazer essa evolução para o setor, então assim a maioria não. A maioria dos operacionais não, os estratégicos sim estratégicos eu consigo ver que sim, mas os operacionais não e nós temos agora possivelmente você não ouviu isso em outras. Entrevistas porque isso é o meu setor. E que nós vamos fazer nós estamos com desde a última revisão do mapa estratégico foi ano passado. Nós temos um objetivo que chama simplificar. Processo e essa essa parte da simplificação exatamente do tem um projeto estratégico. Eu só não tenho ainda indicador para ele, mas a gente vai criar. E essa parte da simplificação, ela ficou com o meu setor. Então, o que que é basicamente vou resumir aqui para você, nós vamos pegar todos os mapas estratégicos aqueles que eu te falei que a gente criou lá atrás e que a gente teve que criar indicadores ou processos. Daí foi criado. Aleatoriamente. Então nós vamos pegar o mapa estratégico do setor. Vamos sentar com o setor discutir, né todo o passo a passo deles os macroprocessos deles e vamos rever os indicadores. Então vai ser a oportunidade que nós vamos fazer essa mudança nós já fizemos um piloto com o setor de compras e que eles tinham um. Então hoje ele já não tem esse indicador mais e foi criado três indicadores que realmente que eles o próprio setor falou assim, ó, se eu se eu tiver os resultados desses três indicadores, eu vou conseguir assim evoluir no meu processo imensuravelmente foi essa palavra inclusive porque é tem eles hoje não conseguem medir assim. Quantos processos de compra que eles entram que eles entram né? E quantos que realmente vai até o fim. Não tem essa ideia então nós vamos ter um. Nós vamos ter indicador e um deles, inclusive vai conseguir a gente vai conseguir saber até Quantos processos é de compras que foram dados? vazios não é que não teve né ninguém para fazer essa que não entrou nenhuma empresa tem um nome lá, eu esqueci o nome então assim a gente agora está discutindo isso com certeza, mas junto com o mapa o mapa de processos que nós vamos pegar o mapa de processo discutir os processos ver onde a gente pode simplificar o Ou se mesmo aquele processo é daquele setor que muito lá na Hemominas tem disso os processos eles estão eu faço uma parte de um processo que não era para eu fazer mas eu faço porque como eu fiz a primeira vez deu certo. Aí ficou pre ajustado a fazer não tem muito disso. Aí a gente também está trazendo isso querendo colocar os bois nos lugares corretos e vamos rever todos os

indicadores também, nós vamos fazer os indicadores operacionais. Então a gente também tá fazendo essa nós vamos ser esse trabalho que a gente pensa, né? Que a gente imagina que até julho de 2022, a gente vai terminar, mas atualmente são poucos que realmente trazem essa a realidade do setor de serem atingidos por acho que sim na verdade os operacionais porque eles não estão bem definidos assim, mas s é aquilo que eu falei eles não trazem a realidade do seu tempo. Então fica fácil o meu eu te falo do é fácil o meu indicador, eu tenho que é publicar todos os documentos que chegam para mim mensalmente é dentro do prazo de três dias e se eu consigo. fácil uma vez chegou pra gente passou pelo processo pelo fluxo de aprovação chegou alta pra gente, a gente publica no Minas Gerais, depois publica no sistema a gente consegue fazer eu te falo que a gente consegue fazer na verdade era um até cinco dias eu que pedi pra falar senão eu quero três dias porque cinco dias é até demais. Então, eu quero uma meta mais é que eu consigo fazer assim consigo fazer, mas que vai ser eu vou ter que realocar pessoas no meu setor então. Não, os operacionais sim os estratégicos é que nós temos alguns que não. Porque depende muito é da do retorno das unidades são aqueles que eu te falei que foram desdobrados as unidades. E aí depende de a unidade fazer isso dentro do prazo ou mesmo é fazer de forma correta. ah como é que chama a alimentação desses dados internamente através de planilhas e tal eu te falo de um do exemplo de um do de hemovigilância. E que ele é muito complicado, mas a gente precisa dele. Inclusive, ele é obrigatório que a gente apresenta, esse não é obrigatório pela vigilância sanitária, mas a gente apresenta o resultado do indicador para vigilância sanitária e eles amam né na verdade. Aqui é um indicador de hemovigilância que na verdade nem é a unidade é são os hospitais, eles têm que reportar para a unidade quando acontece algum problema na hora da transfusão. E aí é muito difícil, porque às vezes a gente as unidades eles não os hospitais não devolvem para as unidades e isso é um perigo porque às vezes acontece lá no hospital uma intercorrência com uma doação uma transfusão. E aí a Hemominas não fica sabendo e a gente só vai ficar sabendo quando o parente lá entrou com processo. Então hoje isso aí é muito complicado então os nossos indicadores de hoje estratégicos, eles são mais difíceis, acho que por conta de várias e assim. é várias situações que acontece que a gente não consegue manter o dado real A gente por conta disso, eu te dei o exemplo de um aqui, a gente não consegue até porque ela é ele é mensal e os hospitais. Não devolvem essa informação mensalmente a unidade de ficar ou dá. E aí por conta disso a unidade ela devolve o que ela recebe então a gente não tem hoje. Por exemplo mesmo tendo indicado o fantástico que ele é. A gente não tem hoje como falar assim, OK? 12% das transfusões feitas nos hospitais de Diamantina tiverem intercorrência a gente não consegue essa realidade. é isso o meu melhor a comunicação da Estratégia dentro

denomina. Então é nós temos cartilhas foi bem legal assim as duas últimas revisões que nós tivemos do mapa foi fantástica, porque envolveu é não só a direção das unidades. Como também é os servidores porque nós disponibilizamos o mapa na nossa intranet para todo mundo entrar com os objetivos separadamente. Para todo mundo ele entrar e fazer as sugestões melhoria, inclusive, nós tivemos uma muito boa que foi a colocar no nosso mapa estratégico a humanização que nós temos um setor de humanização, nós temos toda a unidade tem seu núcleo de humanização. Mas a gente não tinha isso explícito em lugar nenhum e que é uma realidade é a própria parte também do meio ambiente, né? Que é sustentabilidade também entrou no mapa foi através de sugestões então assim dos anos depois que eu entrei na eu falo depois a divulgação ela é. Nós temos na nossa agenda que a gente recebia a agenda todo início de ano, tem um mapa tem as explicações todas do mapa todas as salas tem todas as unidades tem o mapa dentro de todas as salas, é nós temos isso no sistema operacional que a gente utiliza nós temos isso na intranet e em vários diretos, a gente tem essas divulgações, né? Até mesmo nas nossas os nossos treinamentos. Eu quando eu início um treinamento do sistema de gestão de qualidade, eu sempre a partir do mapa. Mostrando os indicadores. Fala um pouquinho de indicador falando um pouquinho de plano de ação de ocorrências de documento. Então eu faço toda essa introdução para que todos que estão nós tivemos há pouco tempo no treinamento com 78 pessoas da Hemominas. E aí a gente fala então a gente está sempre falando não é uma coisa que fica ao pessoal hoje, ela não pode falar dentro de uma mesa assim que ela não. Aí vai muito da pessoa também, mas não pode.

P-: Na sua opinião a forma que se dá a comunicação mostra o suficiente?

E-: Sim, eu acho que da última das duas últimas revisões E aí falando aí já até como uma que eu não passei tão diretamente, mas como uma servidora que recebeu essas informações eu acho que sim. não só também porque eu gosto dessa área não é porque que assim a gente vem falando muito com a gente fala em todo momento e eu sempre falo muito se você tem que se enxergar dentro eu acho até ia colocando uma dedo que a gente poderia melhorar um pouco mais até para alcançar eficácia sabe é porque a Hemominas elas tratam muito e pontual as necessidades dos setores então tem setor procura gente e fala assim. Ah, eu quero saber tudo sobre o sistema de gestão da qualidade. Beleza a gente projeta eu tento, não eu faço em todos os meus treinamentos, eu sempre faço uma ponte entre o mapa indicadores processos documentos e ocorrência. que eu acho mais fácil e que é o sistema de gestão de qualidade de Mundo é mas ainda falta para ser eficaz mesmo, sabe a própria onda ela usa a palavra

eficiente a gente precisam divulgar mais, mas não é a propriamente a essa divulgação que a gente já faz que eu acho que é fantástico e agenda é Treinamentos e tal, mas divulgar no sentido de que as pessoas elas se Vejam dentro do mapa sabe que o serviço que elas fazem elas alcançam aqueles objetivos que estão ali. Talvez isso para ser eficaz mesmo. Mas o que a gente tem hoje a gente tem alcançado bons resultados sim.

P-: Na sua opinião existe alguma dificuldade enfrentada para a realização de uma comunicação eficaz da estratégia dentro.

E- A gente vem de uns quatro anos. A gente vem conversando muito sobre melhoria. Sabe sobre melhorar os nossos processos a gente vem buscando muito. Isso quando a simplificação ela entrou na última foi? E na última revisão foi passa. Do aí nós começamos a usar a pensar melhor. E simplificação é uma palavra que é a gente tem que pensar em um milhão de coisas que a gente pode fazer. para ajudar então, inclusive, eu e aí é uma iniciativa minha a gente junto com o meu setor nós estamos transformando. O projeto simplificação em uma ferramenta da qualidade até pra gente conseguir fazer isso sabe mediano aumento é se os processos estão sendo medidos corretamente se eles estão sendo monitorados gerenciados avaliados. E aí vem muito o BSC com isso, né? Se a gente está conseguindo executar avaliar rever os documentos e avaliar novamente por aí vai para cinco Então é eu acho que o E aí eu tô falando mais da minha parte que esse projeto simplificação que hoje ainda é um projeto. Mas a partir de 2022 ele vai ser transformado em uma ferramenta da qualidade, ele vai trazer essa. Ele vai tampar esse buraco. Aí que a gente que a gente ainda tem em relação aos indicadores que a gente tem hoje sabe que nós vamos avaliar anualmente os Indicadores toda vez que avaliar os mapas nós vamos avaliar os indicadores. Junto então, aí nós vamos conseguir sabe? Mas até então a gente não tem nada. Nesse sentido mesmo de quatro anos para cá, a gente não conversa muito, mas eu acho que o próprio setor de estratégias que hoje é a (nome próprio retirado) que é a chefe lá, né? A responsável antes era (nome próprio retirado), é elas não faziam esse trabalho de revisar indicadores de parar e falar assim. Nossa, vamos com setor sabe não fazer isso diretamente e não fazem na verdade. Eles não fazem o que eles trocam o indicador avalie o indicador porque o próprio setor perde então a gente ainda não tinha essa ferramenta que faz. Então a partir da simplificação E aí é o que é a minha sugestão. Na verdade, nem é mais uma sugestão é uma realidade através da simplificação, nós vamos conseguir rever anualmente todos os indicadores pelo menos os operacionais porque os estratégicos eu nem falo tanto porque eles são avaliados bimestralmente acho que é todo de

dois em dois meses tem a reunião, não sei se todo mês não sei eu não lembro bem, mas eles fazem uma reunião do planejamento estratégico. E aí eles estão avaliando constantemente os indicadores estratégicos, mas os operacionais não que é o pé de fábrica, né? Então é isso que é a falta que eu sinto sabe e, mas o que o setor também não tem nem pernas para ter o setor, ele tem três pessoas, então é nós vamos através da simplificação, nós vamos conseguir fazer essa revisão dos indicadores operacionais. Patrulha para se debater os resultados dos indicadores que dão com que velocidade é isso que eu estou te falando, eu não sei se agora está mensal. Eu lembro que era bimestral eu meio, mas eu não tenho certeza se é bimestral mais, mas tem periodicamente tem efeito também com as unidades, então esses indicadores eles são revistos é o que eu te falo os operacionais não tem tá? A gente não tem uma reunião assim para fazer os operacionais, mas a maioria os estratégicos. Com certeza e pode ser que dentre esses operacionais tem um ou outro que ele alimenta um. Então, aí ele entra aí no bolo, né? Era bimestral. Mas é bimestral pelo que eu lembro agora eu não tenho certeza. A (nome próprio retirado) deve ter falado isso aí com você. Abrange as unidades de alta direção. Explique sim, abrange elas participam de todas e todas as unidades participam a alta direção, com certeza. Inclusive, essa é uma é uma é uma reunião até muito elogiada pela nossa presidente porque ela participa de todas as reuniões junto com setores estratégico, né? O núcleo de estratégias e (nome próprio retirado) participam de outro também. então é bem robusta reunião assim porque mais de duas horas de reunião com as unidades o que eles gostam muito eles aproveita esse momento inclusive para falar muito né é das necessidades deles que é assim é fantástica reunião só passeio uma vez e na verdade eu pedi para não participar não porque eu estava tomando muito tempo e são coisas diferentes eu não participo da avaliação de indicadores né meu processo é outro então eu estava tomando muito tempo ali que no final eu não saía com coisas para Diferente lá do estratégia então participa. Sim todo mundo participa e é uma reunião fantástica.

P: Para os funcionários sobre os resultados dos indicadores são?

E: Não acho que não tem é tipo assim. Acho que não tem. Mas é uma coisa se pensar eu não sei se é se a (nome próprio retirado) respondeu isso, mas acontece que fica entre eles ali assim quem participa, né? As discussões eu não sei se lá nas unidades, eles têm uma obrigatoriedade de repassar para a turma, né para os lá, mas na AVC não acontece assim não só mesmo quando tem alguma coisa que a gente precisa fazer uma intervenção. Aí sim é gente, mas o normal não é a gente não tem muita. E aí eu estou falando como um servidor, né? Assim sem

estar participando do processo, a gente não tem não tem não. Não tem esse feedback assim do que sai lá da reunião, a gente não tem não. de que forma os resultados dos indicadores aos Então é o seguinte é verdade, aí nós temos outra situação uma situação é anterior que eu falei que é depois das reuniões, né com Alta direção com as unidades aí tem o feedback. Essa aí eu já falo que sim, vou te falar porque que sim, porque os indicadores dos setores eles devem ser discutidos com setores. Então não tem feed é assim, não é bem um feedback na verdade. Eles discutem os é os dados que eles vão alimentar então é na verdade é antes acontece essa discussão antes e tem que acontecer porque muitos indicadores é nem são alimentados pelo próprio pela própria chefia, eles demandam outra pessoa do setor. Então essa pessoa ela que fica com a responsabilidade de discutir os resultados ali e ela vai fazer a parte operacional de alimentar o sistema isso acontece dessa forma então acontece antes o que eu acho até que melhor porque o feedback. Alimentação porque depois que aconteceu um problema eu aí eu vou lá e tem um feedback, vou dar esse feedback para minha turma e na verdade os indicadores e operacionais e os estratégicos acontece muito dessa forma acontece o antes a discussão. E eu acredito nisso, porque eu faço isso com minha turma e a gente eu conheço vários setores que fazem isso.

P-: Os resultados alcançados pelos funcionários em relação aos indicadores possuem alguns reflexos dentro da carreira ou pagamento?

E- Não tem a única o único que tem e que também seja você já deve estar sabendo que é o indicador de que a gente tem Impacto a Seplag que é o indicador que a gente indica se a gente alcançou a meta de cliente de pacientes e doadores o atendimento né? Satisfação e que gera a nossa o nosso percentual de como é que é o nome. e a gente recebe o vale alimentação, mas não é alimentação ajuda de Custo. Então esse só é esses aí influenciou, mas não é o de uma pessoa só é esse indicador, ele é de todos das unidades é um é a satisfação do paciente e do candidato a doação. Doador no final então esses aí influenciam, mas não é uma pessoa se não é o meu esforço pessoal fazendo isso, mas é o esforço do meu junto com a minha. Equipe então é?

P-: Na sua opinião o status de um dos indicadores possuem reflexos na carreira o pagamento dos funcionários que os resultados sejam perseguidos?

E- Sim, sim, o que esse indicador por exemplo, né? Que é o é o único que eu conheço que dá um impacto gigante que por exemplo se a gente não alcançar a meta pactuada por Seplag é o nosso o nosso valor de da ajuda de custo, eu é consideravelmente. Então e sim, eu acho que as pessoas elas se dedicam sim a esses indicadores nas unidades. O que é nada ser a gente não tem esse indicador que a gente atende nem doador, né? Mas nas unidades sim eu vejo que eles se comprometem mais. Para menino utiliza um sistema informatizado para o gerenciamento do BSC. E aí a gente está com ele, já tem mais de 14 anos que a gente utiliza esse sistema esse mesmo sistema. A gente tem muitas brigas, né? Hoje de manhã estava brigando com ele, mas é um sistema Fantástico eu vendo sistema qualquer hora que ele é muito bom mesmo ele e ele faz todo e não sobe ele faz documentos, ele faz de pesquisa de satisfação interna vai começar a fazer das auditorias internas externas que a gente faz também nas agências e assistências de todos os documentos de todas as ocorrências sistema completo assim e a gente consegue ter um único ambiente ter toda essa por isso que eu falo eu começo a treinar através do mapa de processos, porque através do mapa de processo eu consigo mostrar todo esse. E como nossa proteção psíquica e passa por todas essas ferramentas dentro de um único sistema. Eu sempre faço essa concordância.

P- Como se deu a implantação do sistema?

E- Foi suado, viu? Foi suado, mas foi assim uma experiência muito boa que nós tivemos de que foi em 2013, que igual eu te falei que a gente tinha o sistema há muitos anos, mas era utilizado apenas pela equipe de estratégia. aí em 2012/2013 é nós fizemos esse desdobramento dos indicadores. E aí todas as unidades, né? Eles começaram a utilizar o sistema com a entrada da performance que é o nome do módulo lado do sistema, então a gente ir junto e em 2013. Nós entramos também com a toda a parte de documentos e ocorrências. E aí nós fizemos uma loucura assim tipo aqui em Belo Horizonte. Montamos duas salas de Treinamentos e o pessoal das unidades eles vinham para cá, a gente treinava o pessoal. E se o dia inteiro eles estavam dentro de sala de Treinamento. E a gente e nosso irmão Souza as unidades dessa forma depois disso. Nós temos dois encontros da qualidade que também nos voltamos a treinar o sistema, mas assim aumente a nossa equipe é nós treinamos todos das unidades cerca de 2000 usuários no sistema para trabalhar com todos os módulos, né? Então foi doloroso assim porque a gente ficava era o dia inteiro em pé, mas foi hoje o povo o povo já deslança pesado de reclamar muito, né? Porque eles ainda conseguem. E eu falo consegue porque eles querem né é aqui também se a pessoa não quer é participar de um processo vai

sempre colocar no outro então ainda a gente existe aquelas pessoas que falam assim. Ah, o sistema é ruim. O sistema é devagar. O sistema é aqui, mas não é. Verdade que a gente sabe de amor, mas é porque a própria pessoa já tem resistência, então nós trabalhamos muito com isso também, trabalho muito com essa parte de resistência, mas hoje pra gente, a gente já trata isso focal, já a pessoa que faz isso, então vamos treinar um treinar. Vamos treinar e aí treinamentos contínuos no sistema a gente faz é esse três que aconteceu agora que foram 78 pessoas em uma única sala. Foi só sobre o.

P: Na sua opinião, qual a importância e benefícios da utilização de um sistema informatizado na gestão de indicadores?

E-Completo não tem hoje. Sinceramente eu não consigo hoje ver uma empresa que faz talvez você conhece, mas eu nem eu conheço mais hoje empresa que faz o gerenciamento manual é impossível. é impossível é utilização de muitas planilhas utilização de outros recursos que não sei eu sinceramente não consigo ver para mim é essencial ter um sistema para fazer esse monitoramento esse controle é essencial eu não consigo ver de outra forma.

P- Quais as dificuldades enfrentadas pelo mundo do sistema informatizado?

E- Maior dificuldade é essa que eu te falei são as pessoas que realmente é não querem utilizar o sistema. Acho que o sistema é mais uma coisa mais um serviço deles. Eles não conseguem ver o sistema como parte da rotina, sabe e isso aí para mim é o único problema que os outros ah, dá um errinho aqui outras linhas ali de sistema a gente resolve, mas a parte da pessoa querer fazer e ela realmente. E Pior, né? Além de não querer fazer ainda fala em reuniões. Ah, essa parte aí é muito difícil de fazer alimentar indicador é muito difícil, a gente tem que alimentaram indicador depois de fazer análise crítica do indicado. Eles falam muito isso, eles colocam muitas barreiras para isso então a gente ainda tem esse tipo de pessoa para mim é o pior na implantação de um sistema de gestão. Como também aconteceu com os outros sistemas que eles implantaram Nemo Minas e que pessoa prefere falar eu não gosto desse sistema do que pegar e fazer já que faz parte do serviço. Dela é difícil, mas que eu posso fazer. A gente recebe nessa. Auditores de fora do Brasil porque uma certificação que a gente tem a bebê. Ela é profissional também muitos e muitos auditores de fora e em um setor né que é um setor também crítico dentro da Hemominas. Eles foram avaliados e eles falaram assim. Ah, é a gente não lança esses dados no sistema. A gente tem que um caderno e tal aí a editora

perguntou, mas se você tem o sistema. Por que que você tem caderno que é mais fácil ainda de erro, aí ela falou assim. Ah, porque o sistema é muito difícil. Só que essa pessoa nunca pegou o sistema para fazer nada. Nem era ela não é ela que revisa a documentação ela. Agora indicado hoje não é ela que que conclui ações, não é? Ela então ela reclamou de uma coisa que ela não faz. E aí o auditor virou e falou assim, ué, mas se não tá bom pra você porque que não nunca foi levado isso e em reuniões, né discussão em reuniões e tal. Ah porque não vai mudar. Aí ela foi falou assim. Ah, então você tem que pegar e lançar no sistema isso tivesse uma não conformidade pra vocês. Se não tem como mudar é aquele sistema. Fazer o quê gente? é melhor você aprender e fazer da forma correta né que aquele você vai fazer uma vez por mês ou indicadores de seis meses tem indicadores anuais só fazer uma vez por ano e a pessoa ainda reclama é difícil é complicar a nossa equipe muito. você falou na sua opinião durante a transcorrer dos anos, quais foram os benefícios que o planejamento estratégico utilizando ou BSC trouxe para Há muitos milhares, eu acho que ele foi fundamental lá atrás quando a gente começou a implantar pra gente ter até essa percepção das nossas atividades, sabe de que tudo que a gente faz gera um resultado e esse resultado pode trazer inúmeros benefícios para o setor benefícios que eu falo assim, não é não é relação dinheiro não, porque isso eu falei a gente não recebe se a gente consegue Alcan. 100% todo mês e não recebe nada além disso, a gente não tem uma um dinheirinho a mais com isso me falasse, mas é um é o que a gente ganha é que a gente tem nossos processos medidos periodicamente ou seja dentro daquilo ali eu consigo melhorar a minha equipe eu consigo dimensionar minha equipe Eu Consigo provar para alta direção, eu preciso de mais pessoas é o que muita gente está usando agora que a gente entra numa fase de rever o dimensionamento aqui e as pessoas vão falar meu não tô conseguindo. porque os meus indicadores alcançamos indicadores porque eu não tenho quem tem os indicadores bons né é a A maioria não é não, mas assim é mas isso aí também tem uma visão que todo mundo trabalha como unidade que às vezes os meus resultados às vezes ou na maioria das vezes os meus resultados estão bons porque os outros setores ali que eu dependo deles, eles também são Com resultados bons. Então vem trazendo. é outro Visão na verdade é uma visão mais direcionada não é um achismo Ah eu acho que é assim isso aí é fundamental e quando a gente discute muito indicadores ah você pode melhorar nessa parte a gente pode daqui a gente pode diminuir o tempo que você gasta Ah mas eu não consigo Então vamos colocar um indicador vamos medir um indicador um mês aqui vamos ver se você está realmente se você não está perdendo tempo se você está perdendo tempo se você está ganhando A gente consegue ainda fazer isso sabe provar para o setor provar para as pessoas que eles podem evoluir internamente tanto quanto como setor como

parte de uma rede só coisas boas. Eu né? Eu estou puxando saco do BSC não, mas eu vejo assim que só trouxe assim benefícios fantásticos para mim ao mesmo tempo expõe muito os setores e isso para algumas pessoas é ruim. Eu não vejo isso com um coisa ruim, mas a exposição no sentido de que o setor está naquela Mesmice Ali há tanto tempo porque não porque não ser mais audacioso, sabe? Porque então eu acho que agora também. a gente fazendo essa implantação dos dados da significação como ferramenta nós vamos conseguir ter e responder, talvez essas suas perguntas ano que vem em 2022, a gente vai conseguir responder é com mais veracidade assim no sentido de falar assim e agora nós temos resultados que os setores eles estão utilizando os indicadores para isso. Mas é para isso que que existe? sim trazer essa transparência para todos os processos é assim.

P- Com base na sua Quais os possíveis benefícios que o no BSC pode trazer para a planejamento estratégico utilizando administração pública?

E-Para mim para mim a principal é a transparência que a gente não vê isso. E é eu falo isso assim é com muito pesar porque a Hemominas E aí não só por amar mesmo porque o lugar de trabalho eu amo o que eu. Faço, mas assim é a Hemominas é muito transparente. Então hoje a gente consegue através do nosso mapa estratégico através dos nossos indicadores. A gente consegue controlar a Hemominas não consegue nem mil bolsas no mesmo conseguimos. Sim, nós temos indicadores que fazem a medida disso a gente nós somos transparente para o serviço público em geral e eu acho que aí vem a dificuldade de muitos. de plantar é um sistema de gestão sistema de gestão de qualidade um mapa de processo é por isso é porque os dirigentes é não estão preparados para exposição que traz essa ferramenta e às vezes é aquilo que eu te falei a exposição, ela é um mal. Em algumas situações sim, mas não nessa então pra mim o maior ganho que tem para administração pública é a transparência que você consegue provar em resultados com indicadores como medição de processos com ações eficaz quando não é não é alcançado metas sabe com análises críticas é bem feitas em cima daquilo, aí a gente consegue provar é a transparência do que a gente faz é a transparência que tudo que a gente faz a gente fazem para a sociedade. Sabe no sentido de melhorar o nosso produto na ponta não o produto em si, né? O sangue ele não é avaliado qualidade, mas o produto a qualidade dos nossos processos na ponta, com certeza. Você vai chegar depois essa entrevista toda com todo mundo vai chegar no hospital e quando você vê uma bolsa de sangue lá com selo da Hemominas. Você vai falar sim, pode confia. Porque nós temos nós medimos nossos processos, nós temos sempre de qualidade nos nossos processos, então é isso que traz sabe?

Eu acho que é a transparência para mim é a principal o ganho da entrada da sua experiência, quais os quais as maiores dificuldades do gestor público podem enfrentar ao implantar o planejamento estratégico utilizando essa cena de ilustração pública. Exatamente isso ele tem que estar preparado para exposição. Digita preparado para perguntas preparados caso tenha alguma coisa alguma algum resultado ele tem que estar preparado ali para poder responder aquilo ou seja em paz lá em cima de análises críticas dos analistas o significado hoje a doutora Júlia dá uma entrevista ela fala de indicadores ela fala das da análise crítica de porque uma outra coisa que deixa bem claro com a entrada do PSI dentro do sistema operacional é que todos os servidores tem acesso Todos qualquer um qualquer um mesmo aqueles que não têm indicadores para alimentos eles conseguem entrar no indicadores consegue ver as análises sistema eles conseguem ver o críticas, então é exatamente para muito eu vejo isso com uma coisa boa, mas para muitos isso não vai ser uma boa porque vai expor o seu trabalho é expor o seu serviço eu expulso o resultado dois pontos da equipe em muitos casos, entendeu? Vai falar assim. Que que vocês estão fazendo aí nada? Então esse eu acho né? Isso aí é na minha igual você perguntou na minha experiência na minha experiência. Essa é a pior né tanto a pergunta anterior como para mim a transferência é o que vem. Assim que traz melhor, né? O DF. Também nessa pergunta sua agora é o que é pior para os dirigentes, né? Por causa dessa exposição, que trata essa transparência que tem que ter de processos também de dados não maquiar dados que alimentados. é a maioria escolhe não fazer o uso disso acredito eu né eu acabei de conhecimento que eu tenho. Foi ótimo ampliou assim no que ela tem então tinha porque é porque eu te falei assim, eu amo o que eu faço a Maria se tivesse se tivesse até em outras empresas sabe a Maria de toda a forma eu gosto do que eu faço do que eu faço, eu amo e dentro da Hemominas ainda. Traz essa. Essa alegria de trabalhar porque a gente tem uma alta direção que compra as ideias e participam das reuniões do planejamento estratégico sabe a gente conversa com eles. Indicadora a mente a gente conversa com eles é legal isso que a gente fala assim um indicador tal da cinta assim então é legal é legal. Quando todo mundo compra a ideia e a Hemominas não é todo mundo, mas nós temos a alta direção com a gente. Então isso já dá assim uma força gigante o processo o BSC, ele é uma ferramenta que eu já eu conheço em outras e eu conheço dentro da mineira, quando eu trabalhei lá eu conheço dentro da Cemig, é eu fiz um projeto lá dentro da Cemig, então, eles também tinham desce lá e tem né? Até hoje, mas assim a visão é sempre a mesma é sempre para fazer isso sabe melhorar o processo e isso é muito gostoso quando Ele funciona e dentro da Hemominas vai ficar bem legal ano que vem em julho do ano que vem. Se você quiser fazer essa entrevista novamente, eu vou trazer coisas novas pra você, mas relacionar aí já pegando BSC. Talvez você ainda não

tinha tido essa visão e vinculando a processos a qualidade o sistema de gestão de qualidade que é o que eu trabalho que é a minha área a parte de processo então pegar o décimo utilizar o BSC dentro de processo se assim muito focado é indicado, mas a metodologia dele dentro da parte de processos bem legal está muito bom. Aí sim ano que você quiser fazer uma entrevista

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Estudo de caso da fundação Hemominas: O planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública

Pesquisador: MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 30584320.1.0000.5142

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG **Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.143.445

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma dissertação de mestrado, que visa descrever a implantação e manutenção do planejamento estratégico utilizando a ferramenta BSC na gestão pública. Para tanto pretende-se realizar um estudo de caso da Fundação Hemominas que utiliza o planejamento há 14 anos. Utilizará o método de estudo de caso que prevê a triangulação de técnicas sendo eleitas as seguintes: investigação documental, entrevistas e aplicação de questionário quantitativo. A investigação documental refere-se a análise dos indicadores estratégicos com base no BSC, utilizado pelo Planejamento Estratégico 2016-2020, constante no banco de dados da Fundação Hemominas. A análise dos dados referente aos indicadores se dará através da estatística descritiva e possui o intuito de verificar se a Fundação Hemominas conseguiu alcançar as metas traçadas. Pretende-se aplicar entrevista semi-estruturada, composta por 23 questões, utilizando a amostragem não probalística, por acessibilidade ou por conveniência, com os funcionários da administração central que se encontrem diretamente envolvidos com a implantação e acompanhamento do planejamento estratégico, através do Skype ou whatsapp. A entrevista objetiva compreender a trajetória da implantação do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard (BSC) na Fundação Hemominas, as adaptações que foram necessárias durante o transcorrer dos anos e a experiência atual dos gestores em trabalhar com o planejamento estratégico.

Os dados colhidos com a aplicação das entrevistas serão analisados sob a técnica da análise de

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700

Bairro: centro

CEP: 37.130-001

UF: MG

Município: ALFENAS

Telefone: (35)3701-9153

Fax: (35)3701-9153

E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br



Continuação do Parecer: 4.143.445

conteúdo. Por fim, pretende-se aplicar questionário junto aos funcionários das demais unidades da Fundação, O questionário é para autopreenchimento, composto por 33 (tinta e três questões) baseadas na escala Likert. Utilizará a amostragem não probalística, por acessibilidade ou conveniência. O questionário será confeccionado na plataforma Google Forms e enviado para o e-mail dos participantes da pesquisa, Os dados colhidos serão analisados através da estatística descritiva. A aplicação do questionário possui a intenção de verificar a visão dos demais funcionários da Fundação Hemominas acerca do planejamento estratégico.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral: Se refere a descrever o processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública.

Quanto aos objetivos específicos:

- a) Descrever as atividades da alta gerência de uma organização pública, Fundação Hemominas, relacionadas à implantação e à manutenção do planejamento estratégico baseado no BSC;
- b) Descrever as ações organizacionais desenvolvidas junto aos colaboradores para a implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no BSC;
- c) Descrever, a partir da análise dos indicadores de resultados do BSC, se os objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico referente a 2016-2020 estão sendo alcançados.
- d) Analisar as vantagens e desafios da manutenção do BSC como ferramenta de apoio à implementação e controle das diretrizes estratégicas em organizações públicas.

Relator:

Os objetivos são:

- a. claros e bem definidos;
- b. coerentes com a propositura geral do projeto e exequíveis.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos referenciados para os participantes da pesquisa são mínimos a saber: quebra do sigilo involuntária e não intencional, tomar o tempo do participante da pesquisa ao responder o questionário/entrevista, responder questões sensíveis ligadas ao trabalho, cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos e, por fim, alteração de visão do ambiente de trabalho, sua estruturação, remuneração, satisfação profissional, etc.

Para minimizar os riscos acima descritos pretende-se: prever no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a previsão de cláusula de indenização, possibilitar ao participante da pesquisa que

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700		CEP: 37.130-001
Bairro: centro		
UF: MG	Município: ALFENAS	
Telefone: (35)3701-9153	Fax: (35)3701-9153	E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br

Continuação do Parecer: 4.143.445

realize a entrevista/questionário em horário mais confortável; elaborar questões focadas no planejamento estratégico e Balanced Scorecard evitando que as mesmas refiram diretamente a questões trabalhistas, elaborar questionário mais interativo e limitando a questões que realmente contribuam para a pesquisa desenvolvida

e utilizar as ferramentas tecnológicas para reduzir tempo gasto pelo participante da pesquisa, adequação de horário e interatividade. Refere também que aos participantes será garantido o seu anonimato, bem como o sigilo das informações que ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora. Durante a aplicação do questionário ou entrevista, será assegurado ao participante fazer todas as perguntas que julgar necessárias para o esclarecimento de dúvidas, sendo que poderá deixar de participar do estudo a qualquer momento, se assim o desejar, sem qualquer penalização ou prejuízo a sua pessoa.

Benefícios:

Quanto aos benefícios, não se verificou qualquer benefício direto ao participante.

Entretanto, a colaboração na pesquisa contribuirá para melhor entendimento e aplicação do planejamento estratégico utilizando o BSC dentro da Fundação Hemominas, bem como na administração pública considerada como um todo.

Análise CEP:

a) Retrata os riscos mínimos que se refere a possibilidade de quebra de sigilo involuntária e não intencional, tempo gasto para responder o instrumento, cansaço, e alteração na visão do trabalho após o estudo. Refere várias ações para minimizar o risco como previsão da cláusula de indenização no TCLE, a participação da pesquisa em horário confortável para o participante, as questões a serem respondidas serão interativas e focada no objeto do estudo evitando que as mesmas refiram diretamente a questões trabalhistas. Garantirá o anonimato e o sigilo das informações. O participante também poderá fazer todas as perguntas que julgar necessárias para o esclarecimento de dúvidas, poderá deixar de participar do estudo a qualquer momento.

b) Quanto ao benefício para o participante no projeto refere que não existente. O que é retratado essa informação claramente do TCLE, o que é previsto pela Resolução CNS N° 466 de 2012. Todas as informações referente ao riscos e benefícios descritos no TCLE estão numa linguagem clara e acessível aos participantes da pesquisa.

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700

Bairro: centro

CEP: 37.130-001

UF: MG

Município: ALFENAS

Telefone: (35)3701-9153

Fax: (35)3701-9153

E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br

Continuação do Parecer: 4.143.445

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

a. Metodologia da pesquisa - adequada aos objetivos do projeto, refere-se uma pesquisa qualitativa, descritiva-exploratória, do tipo estudo de caso único. Adotou-se a abordagem quantitativa com a técnica da estatística descritiva, e também a qualitativa com análise de conteúdo. Para a entrevista utilizará um instrumento com 23 questões abertas, e um questionário com 33 questões do tipo Likert (Discordo totalmente e concordo totalmente), ambos inseridos na plataforma, e para a investigação documental no banco Hemominas a coleta refere aos indicadores de planejamento estratégico. Quanto a coleta de dados a entrevista será conduzida com os funcionários da administração central em Belo

Horizonte por meio do Skype ou WhatsApp. Em relação ao questionário será elaborado em modo eletrônico utilizando a plataforma Google Forms, e posteriormente enviá-lo para o e-mail de cada participante, e o mesmo será conduzido com os funcionários da Rede Hemominas através da amostragem não probabilística por acessibilidade ou conveniência. Em relação as questões éticas o projeto refere que respeitará todas as exigências contidas na Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012 e pela Resolução N° 510, de 07 de abril de 2016, e relata apenas no projeto que os participantes irão receber o TCLE junto com um convite por e-mail dos funcionários selecionados como participantes da pesquisa

devidamente assinado pela pesquisadora, sendo que o TCLE deverá ser devolvido, por meio eletrônico, devidamente assinado pelo participante à pesquisadora, ficando, assim, uma via com o participante e outra com a pesquisadora.

b. Referencial teórico da pesquisa - Está em consonância aos objetivos propostos e com a metodologia proposta;

c. Em relação ao TCLE foi anexado duas versões, uma entrevista e a outra o questionário. Foram inserida as duas versão uma vez que os participantes serão diferentes, a entrevista será realizada apenas com os funcionários da administração central do Hemominas de Belo Horizonte e enquanto o questionário para os funcionários que exercem atividade laboral na rede Hemoninas.

d. TCUD: foi inserido, uma vez a pesquisa envolve investigação documental através da coleta de dados junto a Hemominas.

e. Cronograma de pesquisa. O cronograma está presente iniciando a coleta em agosto de 2020, a qual será via online, e o mesmo descreve inicio e termino de cada fase.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

a. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - presente e adequado. b. Termo de Assentimento (TA) - não se aplica;

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700

Bairro: centro

CEP: 37.130-001

UF: MG

Município: ALFENAS

Telefone: (35)3701-9153

Fax: (35)3701-9153

E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS



Continuação do Parecer: 4.143.445

- c. Termo de Assentimento Esclarecido (TAE) - não se aplica;
- d. Termo de Compromisso para Utilização de Dados e Prontuários (TCUD) - Presente e adequado;
- e. Termo de Anuência Institucional (TAI) - presente e adequado;
- f. Folha de rosto - presente e adequada;
- g. Projeto de pesquisa completo e detalhado - presente e adequado
- h. Folha de rosto - presente e adequada;
- i. Cadastro de pesquisa no Hemominas - presente e adequado;

Recomendações:

Não se aplica

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

Após análise, a Coordenação do CEP emite parecer ad referendum.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1536270.pdf	02/07/2020 11:01:32		Aceito
Parecer Anterior	parecerunifal2.pdf	02/07/2020 10:54:32	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Parecer Anterior	parecerunifal1.pdf	02/07/2020 10:54:15	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoheominas.pdf	02/07/2020 10:53:18	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcud.pdf	02/07/2020 10:52:08	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoounifal.pdf	02/07/2020 10:51:51	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleentrevistamodificado.pdf	03/06/2020 16:27:52	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700

Bairro: centro

CEP: 37.130-001

UF: MG

Município: ALFENAS

Telefone: (35)3701-9153

Fax: (35)3701-9153

E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALFENAS**



Continuação do Parecer: 4.143.445

Declaração de Instituição e Infraestrutura	Cadastrodapesquisahemominas.pdf	03/06/2020 16:21:21	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclequestionariomodificado.pdf	03/06/2020 16:17:08	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostoassinada.pdf	03/06/2020 16:02:14	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissoelisabete.pdf	07/04/2020 19:32:33	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissomarielaemariaregina.pdf	07/04/2020 19:32:13	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissocolaboradorexternomariaregina.pdf	07/04/2020 19:31:55	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissocolaboradorexternomariela.pdf	07/04/2020 19:31:21	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	questionario.pdf	07/04/2020 19:29:49	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	entrevista.pdf	07/04/2020 19:29:05	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Parecer Anterior	parecercepunifal.pdf	07/04/2020 19:10:00	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ALFENAS, 08 de Julho de 2020

**Assinado por:
CARLA HELENA FERNANDES
(Coordenador(a))**

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700

Bairro: centro

CEP: 37.130-001

UF: MG

Município: ALFENAS

Telefone: (35)3701-9153

Fax: (35)3701-9153

E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br



FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Estudo de caso da fundação Hemominas: O planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública

Pesquisador: MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 30584320.1.3001.5118

Instituição Proponente: FUND CENTRO HEMATOLOGIA E HEMOTERAPIA DE MINAS GERAIS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.621.118

Apresentação do Projeto:

“As informações elencadas nos campos “Apresentação do projeto”, “Objetivo da pesquisa” e “Avaliação de riscos e benefícios” foram retiradas do arquivo Informações Básicas do Projeto (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1591805(1) de 17/03/2021) e ou do Projeto Detalhado (projetohemominas2 de 17/03/2021).

RESUMO: O movimento político e intelectual conhecido *New Public Management* transformou a gestão pública. O referido movimento pregava o alcance da eficácia e eficiência dos serviços públicos através da aplicação de técnicas advindas da administração de empresa, tal forma de gestão ficou conhecida como a gestão pública gerencialista. No Brasil, através do governo de Fernando Henrique Cardoso, em meados da década de 90, a gestão gerencialista ganha destaque no setor público, sendo, inclusive, até a presente data aplicada em Estados, Municípios e na própria União. Dentre as técnicas retirada da esfera privada aplicadas no âmbito público, destaca-se o Planejamento estratégico com base do Balanced Scorecard (BSC). Entretanto, a aplicação do Planejamento Estratégico com base no BSC depende de uma grande adaptação para o setor público. Assim, o presente estudo visa descrever a implantação e manutenção do planejamento estratégico utilizando a ferramenta BSC na gestão pública. Para tanto pretende-se realizar um estudo de caso da Fundação Hemominas que utiliza o planejamento há 14 anos, realizando o levantamento de dados referente ao planejamento estratégico atual, aplicação de entrevista com a alta gerência e aplicação de questionários com as demais unidades. Acredita-se que os resultados

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130.110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

alcançados poderão servir aos gestores públicos a melhor aplicação e adaptação da técnica do planejamento estratégico utilizando o BSC, além de expor as vantagens e desvantagens da aplicação de tal técnica dentro da administração pública.

HIPÓTESE: O planejamento estratégico por meio do Balanced Scorecard (BSC), embora tenha sido desenvolvido para atender demandas do setor privado, pode ser aplicado com sucesso na gestão pública aumentando a efetividade organizacional.

METODOLOGIA: Trata-se de pesquisa do tipo descritiva-exploratória, uma vez que visa descrever o processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) na gestão pública. Adotou-se para a realização da pesquisa a conjugação da abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto ao método optou-se pela adoção do estudo de caso único, haja vista a necessidade de maior exploração do tema dentro do caso concreto. No que concerne a escolha da instituição para a realização do estudo de caso propõe-se pesquisar a Fundação Hemominas, por ser integrante da administração pública, haja vista que se encontra ligada à Secretaria de Saúde de Minas Gerais, somado ao fato que a referida Fundação implantou o planejamento estratégico, utilizando a ferramenta BSC, em 2005 possuindo, portanto, um know-how de 14 anos com tal forma de planejamento. Assim sendo, tendo em vista que o método de estudo de caso prevê que para seu correto desenvolvimento deve haver a triangulação de técnicas de pesquisa, para o presente estudo, foram eleitas: investigação documental, entrevistas e aplicação de questionário quantitativo. Pretende-se através da investigação documental, levantar junto à Fundação Hemominas, em seu banco de dados, os indicadores construídos com base no balanced scorecard (BSC) para o Planejamento Estratégico 2016-2020, com o intuito de verificar se as estratégias traçadas e quantificadas pelos indicadores foram alcançadas e devidamente traçadas. Mantendo a triangulação de técnicas no estudo de caso propõe-se a realização de entrevista semi-estruturada, cujo roteiro possui 23 (vinte e três) perguntas, visando compreender a trajetória da implantação do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard (BSC) na Fundação Hemominas, as adaptações que foram necessárias durante o transcorrer dos anos e experiência atual dos gestores em trabalhar com o planejamento estratégico. A amostragem eleita para a aplicação da entrevista semi-estruturada foi a amostragem não probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Pretende-se aplicar a entrevista por meio do skype ou whatsapp de forma a reduzir os custos, realiza-la em momento mais apropriado ao participante da pesquisa, maior facilidade de transcrição da entrevista e maior celeridade na coleta de dados (GIL, 2008). Por fim, pretende-se realizar aplicação de questionário junto aos funcionários ligados a gestão do planejamento estratégico nas demais unidades da Hemominas que se encontram

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINA**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

espalhadas pelo estado de Minas Gerais. O questionário é estruturado para autopreenchimento, composto por 33 (trinta e três questões) que visam levantar a percepção dos funcionários dentro de toda a rede da Hemominas sobre a aplicação do planejamento estratégico utilizando o BSC, baseadas na escala Likert. A amostragem a ser utilizada para o questionário será a amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência, uma vez que se pretende aplicá-lo com os funcionários das unidades da Hemominas que possuam maior afinidade com a gestão do planejamento estratégico utilizando o balanced scorecard. Após levantamento junto à fundação Hemominas dos responsáveis pelo planejamento estratégico nas unidades espalhadas pelo estado. Pretende-se confeccionar o questionário em modo eletrônico utilizando a plataforma Google Forms, visando a redução do cansaço ao responder as questões, bem como do tempo despendido pelo participante da pesquisa, e posteriormente enviá-lo para o e-mail de cada participante da pesquisa.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Os critérios de inclusão para a aplicação da entrevista abrangerão os funcionários que pertençam a administração central (Belo Horizonte), auxiliem na gestão do planejamento estratégico e trabalhe há mais de 4 anos na Fundação Hemominas. Os critérios de inclusão para a aplicação do questionário será ser funcionário de uma das unidades da Fundação Hemominas que estejam ligados a gestão do planejamento estratégico e encontre se há mais 4 anos na função.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: Serão considerados critérios de exclusão da entrevista os funcionários trabalhem na Fundação Hemominas há menos de 4 anos e que não pertençam a administração da fundação. Serão considerados critérios de exclusão os funcionários que não trabalhem em uma unidade da Fundação Hemominas, que o funcionário tenha menos de 4 anos na função e não esteja ligado a gestão do planejamento estratégico na unidade.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL

Descrever o processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever as atividades da alta gerência de uma organização pública, Fundação Hemominas, relacionadas à implantação e à manutenção do planejamento estratégico baseado no BSC;
- b) Descrever as ações organizacionais desenvolvidas junto aos colaboradores para a implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no BSC.;

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

- c) Descrever, a partir da análise dos indicadores de resultados do BSC, se os objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico referente a 2016-2020 estão sendo alcançados.
- d) Analisar as vantagens e desafios da manutenção do BSC como ferramenta de apoio à implementação e controle das diretrizes estratégicas em organizações públicas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

As informações elencadas neste campo foram retiradas do arquivo PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1 591 805(1) de 17/03/2021. Riscos: As perguntas da entrevista, bem como o questionário, encontram-se relacionadas com o processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) da Fundação Hemominas. A participação dos indivíduos se dará de forma voluntária, sendo a recusa mantida em sigilo. Aos participantes será garantido o seu anonimato, bem como o sigilo das informações que ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora. Os dados obtidos serão trabalhados de forma global, reunindo todos os dados de todos os indivíduos participantes do estudo, de forma a evitar a identificação individual dos participantes. Durante a aplicação do questionário ou entrevista, será assegurado ao participante fazer todas as perguntas que julgar necessárias para o esclarecimento de dúvidas, sendo que poderá deixar de participar do estudo a qualquer momento, se assim o desejar, sem qualquer penalização ou prejuízo a sua pessoa. Os riscos, portanto, previstos para os participantes da pesquisa são mínimos a saber: quebra do sigilo involuntária e não intencional, tomar o tempo do participante da pesquisa ao responder o questionário/entrevista, responder questões sensíveis ligadas ao trabalho, cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos e, por fim, alteração de visão do ambiente de trabalho, sua estruturação, remuneração, satisfação profissional, etc. Posto isto, visando minimizar os riscos acima descritos pretendese: prever no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido previsão de cláusula de indenização, possibilitar ao participante da pesquisa que realize a entrevista/questionário em horário mais confortável; elaborar questões focadas no planejamento estratégico e Balanced Scorecard evitando que as mesmas refiram diretamente a questões trabalhistas, elaborar questionário mais interativo e limitando a questões que realmente contribuam para a pesquisa desenvolvida e utilizar as ferramentas tecnológicas para reduzir tempo gasto pelo participante da pesquisa, adequação de horário e interatividade. Benefícios: Quanto aos benefícios, não se verificou qualquer benefício direto ao participante. Entretanto, a colaboração na pesquisa contribuirá para melhor entendimento e aplicação do planejamento estratégico utilizando o BSC dentro da Fundação Hemominas, bem como na administração pública considerada como um todo.

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321
Bairro: Santa Efigênia **CEP:** 30.130-110
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3768-4689 **Fax:** (31)3768-4600 **E-mail:** cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estudo nacional, unicêntrico, retrospectivo, não randomizado.

Caráter acadêmico, realizado para obtenção do título de mestre.

Patrocinador: não se aplica.

Tipo de financiamento: próprio.

País de origem: Brasil

Países participantes: não se aplica.

Número de participantes a serem incluídos no Brasil: 50.

Número de participantes a serem incluídos no mundo: não se aplica.

Centros de pesquisa no Brasil: Fundação Centro Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais

Armazenamento de amostras em banco de material biológico no Brasil: não se aplica.

Armazenamento de amostras em banco de material biológico fora do Brasil: não se aplica.

Previsão de início do estudo: sistematização da bibliografia 15/03/21, entrevistas: 15/04/21.

Previsão de encerramento do estudo: 02/12/21.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo “Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações”.

Recomendações:

Vide campo “Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações”.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente nº 4545976 emitido pelo CEP em 18/02/2021.

1. Segundo consta no documento “projeto hemominas.pdf”, pretende-se realizar entrevista e aplicação de questionário junto aos servidores ligados à gestão do planejamento estratégico na Fundação Hemominas. Solicita-se que a pesquisadora esclareça quais serão os critérios de inclusão e exclusão adotados na seleção dos participantes da pesquisa, assim como a forma de obtenção dos contatos dos participantes a serem recrutados, tanto no âmbito da Administração Central quanto nas demais unidades da Fundação nos documentos “projeto hemominas.pdf” e “PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1591805.pdf”.

RESPOSTA: Os critérios de inclusão e exclusão foram inseridos nos dados do projeto constante na Plataforma Brasil e no projeto. Entretanto, o campo de preenchimento correto na Plataforma Brasil encontrava-se bloqueado para alterações. Assim sendo, os critérios foram inseridos no campo

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

observações. O texto adicionado no projeto e nas informações do projeto são as seguintes: "Os critérios de inclusão para a aplicação da entrevista abrangerão os funcionários que pertençam a administração central (Belo Horizonte), auxiliem na gestão do planejamento estratégico e trabalhe há mais de 4 anos na Fundação Hemominas. Serão considerados critérios de exclusão da entrevista os funcionários que trabalham na Fundação Hemominas há menos de 4 anos e que não pertençam a administração da fundação. Os critérios de inclusão para a aplicação do questionário será ser funcionário de uma das unidades da Fundação Hemominas que estejam ligados a gestão do planejamento estratégico e encontre se há mais 4 anos na função. Serão considerados critérios de exclusão os funcionários que não trabalhem em uma unidade da Fundação Hemominas, que o funcionário tenha menos de 4 anos na função e não esteja ligado a gestão do planejamento estratégico na unidade. Pretende-se contatar cada unidade pertencente a Fundação Hemominas com o intuito de que possa indicar funcionários que se encontrem dentro dos critérios de inclusão e exclusão, bem como seus contatos."

ANÁLISE: PENDÊNCIA PARCIALMENTE ATENDIDA. Os critérios de inclusão e exclusão dos participantes foram evidenciados. Entretanto, a forma de recrutamento desses participantes da pesquisa não foi totalmente esclarecida. Consta no documento "projeto hemominas destaques.pdf" os seguintes dizeres: "Visando obter os contatos dos funcionários pretende-se entrar em contato com a diretoria administrativa da Fundação Hemominas de forma que a mesma possa informar possíveis participantes e seus contatos. Posteriormente entrará em contato com os mesmos por e-mail e telefone." Orientamos que as pesquisadoras solicitem e-mail e telefone institucionais, para que a partir da assinatura do TCLE peçam diretamente aos participantes o contato de WhatsApp.

RESPOSTA: Em atenção a orientação constante no parecer foi modificada a forma de recrutamento, passando a constar no projeto a seguinte redação: Visando obter os contatos dos funcionários pretende-se solicitar os e-mails e telefones institucionais a Fundação Hemominas. Após a assinatura do TCLE, pretendese solicitar diretamente com o participante o contato do Whatsapp ou Skype.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

2. Os documentos "folhaderostoassinada.pdf" e "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1591805.pdf" apresentam que o número de participantes da pesquisa será de 50 servidores, de acordo com a amostragem por conveniência proposta. Solicita-se que essa informação seja incluída no documento "projeto hemominas.pdf".

RESPOSTA: A informação sobre o número de participantes da pesquisa foi inserida no

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321		CEP: 30.130-110
Bairro: Santa Efigênia		
UF: MG	Município: BELO HORIZONTE	
Telefone: (31)3768-4689	Fax: (31)3768-4600	E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

“projetoheominas.pdf” ao final do tópico metodologia com a seguinte redação: “Assim sendo, o número de funcionários da Fundação Hemominas que serão atingidos totalizam 50 (cinquenta) pessoas”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

3. Solicita-se que a pesquisadora esclareça, no Projeto de Pesquisa Detalhado, como se dará o processo de assinatura e devolutiva do TCLE assinado por ela e pelo participante da pesquisa já que pretende realizar entrevistas com os participantes da alta direção por meio Skype ou Whatsapp, e os outros 48 participantes responderiam a um questionário eletrônico na plataforma Google Forms que será enviado para o e-mail de cada participante da pesquisa. RESPOSTA: Foi inserida, dentro do projeto de pesquisa, a informação de como se dará a devolutiva do TCLE, no item metodologia devidamente destacado, com a seguinte redação: “Após levantamento junto às unidades da fundação Hemominas dos possíveis participantes, propõe-se enviar por e-mail o convite aos funcionários que participação da pesquisa juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), devidamente assinado pela pesquisadora, e que deverá ser devolvido, por meio eletrônico, devidamente assinado pelo participante à pesquisadora, mantendo a mesma uma cópia sob sua guarda.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

4. Com relação ao documento “cadastrodepesquisahemominas.pdf”, solicita-se rever todo o cronograma apresentado, incluindo o “Item 12”, que trata da data de início e a data de término da pesquisa. O Sistema CEP-CONEP não avalia projetos de pesquisa em andamento ou que já tenham sido finalizados.

RESPOSTA: O cronograma foi devidamente alterado no documento “cadastrodepesquisahemominas.pdf”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

5. Com relação ao documento “PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1591805.pdf” solicita-se que a pesquisadora reveja o Cronograma de Execução do projeto, pois se encontra desatualizado. Reiteramos que o CEP Hemominas não avalia projetos de pesquisa em andamento ou que já tenham sido finalizados.

RESPOSTA: O cronograma foi devidamente alterado no projeto e nas informações básicas do projeto da Plataforma Brasil.

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

6. Solicita-se adequação do termo de compromisso para a versão atualizada que se encontra disponível no link: http://www.hemominas.mg.gov.br/images/phocadownload/ensinoPesquisa/1020_termo_compromisso.doc 5-06

RESPOSTA: A versão do termo de compromisso encontra-se devidamente atualizada.

ANÁLISE: PENDÊNCIA PARCIALMENTE ATENDIDA. Não é possível ler assinatura da pesquisadora Maria Regina Martinez. Solicita-se a inclusão de novo documento em que a assinatura esteja legível.

RESPOSTA: Infelizmente houve um erro na digitalização do documento e impossibilitou a leitura da assinatura da pesquisadora Maria Regina Martinez. Realizou-se uma nova digitalização do documento que resolveu o problema apontado no parecer.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

7. Solicita-se substituir o termo “cópia” por “via” nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido apresentados e destinados aos participantes da pesquisa.

RESPOSTA: A redação dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE tiveram todos os termos “cópias” por “via”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

8. Em relação ao documento “questionario.pdf”, recomenda-se que o cargo do servidor incluído como participante da pesquisa não seja exigido, pois essa informação pode facilitar a identificação do participante e elevar o risco de quebra de confidencialidade dos dados. Caso essa informação seja essencial para as análises previstas no projeto, solicita-se que a pesquisadora apresente forma de codificação da variável para que seja minimizado o risco de quebra de confidencialidade.

RESPOSTA: A informação sobre o cargo e o setor do participante não é essencial para as análises previstas no projeto. Em razão do risco de possível identificação as informações sobre cargo e setor foram retiradas do questionário.

ANÁLISE: PENDÊNCIA PARCIALMENTE ATENDIDA. Embora a pesquisadora tenha eliminado a exigência a respeito de cargo e setor do participante da pesquisa, evidenciou-se ao final do documento “questionarioalterado.pdf” a seguinte frase: “Para completar, favor fornecer alguns dados pessoais. Lembramos que tais informações visam apenas traçar o perfil dos entrevistados”. Solicita-se esclarecimento sobre quais dados pessoais estão sendo solicitados, pois isso não está

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321
Bairro: Santa Efigênia **CEP:** 30.130-110
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3768-4689 **Fax:** (31)3768-4600 **E-mail:** cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

descrito no novo questionário proposto e também não constam dos documentos “PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1591805.pdf” e “projeto hemominas destaques.pdf”, além de não estar claro como podem auxiliar que os objetivos do projeto sejam alcançados.

RESPOSTA: Durante a correção para a retirada de qualquer identificação do funcionário no questionário suprimiu-se também outras solicitações de dados pessoais constantes ao final do mesmo. Todavia, por um lapso, ao enviar o arquivo para análise permaneceu a redação apontada no parecer, entretanto tais informações não são necessárias para a realização da pesquisa. Assim sendo, a solicitação de dados pessoais foi retirada do questionário.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

9. Em relação ao documento “entrevista.pdf 07-04-2020 19h29m05s” solicita-se que o cargo e o setor do entrevistado não seja exigido, pois essa informação pode facilitar a identificação do participante e elevar o risco de quebra de confidencialidade dos dados. Caso essa informação seja essencial para as análises previstas no projeto, solicita-se que a pesquisadora apresente forma de codificação da variável para que seja minimizado o risco de quebra de confidencialidade.

RESPOSTA: A informação sobre o cargo e o setor do entrevistado não é essencial para as análises previstas no projeto. Em razão do risco de possível identificação as informações sobre cargo e setor foram retiradas do roteiro de entrevista e questionário.

ANÁLISE: PENDÊNCIA PARCIALMENTE ATENDIDA. Embora a pesquisadora tenha eliminado a exigência a respeito do cargo e setor do participante da pesquisa com o foco na preservação da identidade do mesmo, evidenciou-se no documento “roteiro de entrevista alterado.pdf” que ainda está sendo solicitado o nome do participante. Assim, entende-se que a identidade do participante não está sendo preservada. Sugere-se o emprego de codificação nos roteiros, com o intuito de não expor os dois únicos participantes que serão entrevistados.

RESPOSTA: Tendo em vista que a identidade não está sendo preservada retirou-se a solicitação do nome do participante.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

10. Solicita-se que a pesquisadora atualize o cronograma em todos os documentos relacionados ao projeto, visto que, como já foi informado anteriormente, o Sistema CEP-CONEP não avalia projetos de pesquisa em andamento ou que já tenham sido finalizados. Após a apresentação das alterações o projeto de pesquisa poderá ser aprovado Ad referendum.

RESPOSTA: Em atenção a orientação constante no parecer o calendário foi atualizado de forma que

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



Continuação do Parecer: 4.621.118

os prazos não estejam em andamento ou finalizados.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA.

Considerações Finais a critério do CEP:

Prezado(a) pesquisador(a), seu projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP-Hemominas e, conforme definido pela Resolução CNS 466/12 (item XI.2.d) e Resolução CNS 510/16 (art. 28, item V), deve ser acompanhado por meio de relatórios parciais e final. Solicitamos que relatórios parciais sejam apresentados a esse CEP a cada 12 meses a contar a partir da data de aprovação do projeto na Plataforma Brasil. O relatório final deve ser apresentado assim que a pesquisa for encerrada. Os relatórios devem seguir o padrão definido pelo Serviço de Pesquisa da Fundação Hemominas e o formulário a ser utilizado deve ser solicitado pelo e-mail secretaria.pesquisa@hemominas.mg.gov.br. Os relatórios devem ser preenchidos, assinados, digitalizados e submetidos na Plataforma Brasil como "Notificação" para serem analisados pelo CEP-Hemominas.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO 1591805.pdf	17/03/2021 19:42:05		Aceito
Outros	cartarespostaaspendencias.pdf	17/03/2021 19:39:14	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoheominas2.pdf	17/03/2021 19:37:57	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	questionariojan21.pdf	13/01/2021 01:30:29	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	cartarespostapendencias.pdf	13/01/2021 01:26:53	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissocorrigido.pdf	13/01/2021 01:10:11	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoheominascorrigido.pdf	13/01/2021 01:09:54	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	roteirodeentrevistacorrigido.pdf	13/01/2021 01:09:19	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	projetoheominasdestaques.pdf	01/11/2020	MARIELA MOREIRA	Aceito

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321

Bairro: Santa Efigênia

CEP: 30.130-110

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3768-4689

Fax: (31)3768-4600

E-mail: cep@hemominas.mg.gov.br



**FUNDAÇÃO
HEMOMINAS**

FUNDAÇÃO HEMOMINAS-MG



Continuação do Parecer: 4.621.118

Outros	projetoheominasdestaques.pdf	12:36:17	DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	cadastrodepesquisacronograma.pdf	01/11/2020 12:33:35	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	cartaresposta.pdf	01/11/2020 12:33:02	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissoassinaturacorreta.p df	01/11/2020 12:21:57	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	questionarioalterado.pdf	01/11/2020 12:18:37	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	roteiroentrevistaalterado.pdf	01/11/2020 12:16:26	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	tcledestaquequestionariodestaquevia.pdf	01/11/2020 12:09:08	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleentrevistadestaquevia.pdf	01/11/2020 12:08:26	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Parecer Anterior	parecerunifal2.pdf	02/07/2020 10:54:32	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Parecer Anterior	parecerunifal1.pdf	02/07/2020 10:54:15	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoheominas.pdf	02/07/2020 10:53:18	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcud.pdf	02/07/2020 10:52:08	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetounifal.pdf	02/07/2020 10:51:51	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleentrevistamodificado.pdf	03/06/2020 16:27:52	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclequestionariomodificado.pdf	03/06/2020 16:17:08	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321
Bairro: Santa Efigênia **CEP:** 30.130-110
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3768-4689 **Fax:** (31)3768-4600 **E-mail:** cep@hemominas.mg.gov.br



Continuação do Parecer: 4.621.118

Outros	termodecompromissoelisabete.pdf	07/04/2020 19:32:33	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissomarielaemariaregin a.pdf	07/04/2020 19:32:13	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissocolaboradorextern omariaregina.pdf	07/04/2020 19:31:55	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	termodecompromissocolaboradorextern omariela.pdf	07/04/2020 19:31:21	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	questionario.pdf	07/04/2020 19:29:49	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Outros	entrevista.pdf	07/04/2020 19:29:05	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito
Parecer Anterior	parecercepunifal.pdf	07/04/2020 19:10:00	MARIELA MOREIRA DO VALE RIBEIRO PAIVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELO HORIZONTE, 30 de Março de 2021

Assinado por:
Daniel Gonçalves Chaves
(Coordenador(a))

Endereço: Alameda Ezequiel Dias. 321**Bairro:** Santa Efigênia**CEP:** 30.130-110**UF:** MG**Município:** BELO HORIZONTE**Telefone:** (31)3768-4689**Fax:** (31)3768-4600**E-mail:** cep@hemominas.mg.gov.br