FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Mestrado em Administração Pública

ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COMO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO: Caso Fundação Hemominas

Kelly Nogueira Guerra

Belo Horizonte

2008

Kelly Nogueira Guerra

ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COMO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO: Caso Fundação Hemominas

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves Carvalho da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais

Área de concentração: Gestão da Informação

Orientador: Prof. Ronaldo Ronan Oleto

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Guerra, Kelly Nogueira
N778e Acompanhamento da gestão estratégica como um processo de avaliação estratégica de desempenho: caso Fundação Hemominas / Kelly Nogueira Guerra.
- Belo Horizonte, 2008.
217f.

Orientador: Ronaldo Ronan Oleto.
Dissertação (Mestrado)- Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho.
Bibliografia.

1.Desempenho - Avaliação. 2. Eficiência Organizacional.
3. Hemominas. I. Oleto, Ronaldo Ronan. II. Fundação João Pinheiro. Escola Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho III. Título.
CDU: 658.012.2

A minha filha Isabella e ao meu marido Rodrigo, pessoas que tanto amo e que são meus companheiros de todas as horas

Agradecimento

A Deus por tudo

Aos meus pais pela vida

A minha amiga e sogra Heloisa pelo apoio e compreensão

Ao Professor Ronaldo, meu orientador pela colaboração e apoio

Aos meus amigos pelo incentivo

A Comissão do PCRH pelo apoio

A FAPEMIG pela oportunidade

A FUNDAÇÃO HEMOMINAS pela oportunidade e apoio

A Equipe do Escritório da Estratégia pela colaboração

A Equipe da Diretoria de Atuação Estratégica pelo apoio

Aos gestores da Fundação Hemominas pela participação nas entrevistas

A Dra. Junia pelo apoio e colaboração

A Dra. Anna Bárbara pelo apoio e confiança

A Luzia pelo incentivo

A todos que me acompanharam nesta jornada.

RESUMO

Um dos papéis fundamentais desempenhado pela informação é o de conectar a estratégia à execução dentro do processo de gestão estratégica pela avaliação estratégica de desempenho.O grande desafio das instituições é fazer com que os planos passem a fazer parte das atividades diárias da organização. Para isto há um processo de reorganização que é lento uma vez que envolve mudanças estruturais e demanda a assimilação pelas pessoas destas mudanças. Portanto, são fundamentais informações válidas e em tempo hábil, para que se possa realizar uma avaliação estratégica de desempenho que seja capaz de ligar a estratégia à execução. Nesta pesquisa, procurou-se estudar a fase de acompanhamento do processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas, que é realizada utilizando o *Balanced Scorecard*, como um processo de avaliação estratégica de desempenho. Buscou-se identificar os elementos que compõem este processo, sendo eles: os indicadores integrados de desempenho, processos de gestão e infra-estrutura de avaliação.Pode-se perceber que a instituição que vem trabalhando com gestão estratégica desde 2000, ainda não possui uma avaliação estratégica de desempenho, demonstrando como este processo pode ser mais lento do que se espera. Isto acontece, mesmo em uma instituição com uma baixa rotatividade de chefias, podendo contar com o comprometimento da alta direção e demais chefias e que trabalha com gestão da qualidade desde sua criação, não sendo comum encontrar estas características em instituições públicas. Pode-se perceber também que a fase de acompanhamento da gestão estratégica da instituição está próxima do modelo de avaliação estratégica utilizado neste estudo, o que confirma o aprimoramento do processo de gestão estratégica na instituição na medida em que se adquiri experiência.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Avaliação estratégica de desempenho. Gestão estratégica. Balanced scorecard.

ABSTRACT

One of the substantial roles performed by the information is to connect the strategy to the execution, in the process of strategical management by the strategical evaluation of performance.The great challenge of the institutions is to have the plans be part of the daily activities of the organization. For this it has a reorganization process that is slow a time that involves structural changes and demand the assimilation for the people of these changes. However, it is substantial to have valid information and in time, to accomplish a strategical evaluation of performance that is able to connect the strategy to the execution.This research tried to study the phase of following the process of strategical management of "Fundação Hemominas", that is accomplished using the *Balanced Scorecard*, as a process of strategical evaluation of performance, trying to identify the elements that are part of this process and that are the integrated indicators of the performance, processes of management and infrastructure of evaluation. It can be noticed that this institution that is working with strategical management since 2000, does not have a strategical evaluation of performance yet. It demonstrates that this process may be slower than it is expected, even in an institution that has a low rotation of leadership, has comnitment of the top direction and other leaderships, and that works with quality management since its creation, which it is not common to find in public institutions. It can also be noticed that the phase of following of the strategical management of the institution is close to the model of strategical evaluation used in this study, which confirms the improvement of the process of strategical management in the institution as experience is acquired.

Key words: Management of the Information. Strategical evaluation of performance. Strategical management. Balanced scorecard.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Processo de transformação de dados em informação.....34

FIGURA 2 Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações.....36

FIGURA 3 O processo de gerenciamento da informação 38

FIGURA 4 Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações.....41

FIGURA 5 Mapa Estratégico da Fundação Hemominas, 2005 86

FIGURA 6 Mapa estratégico da Fundação Hemominas 89

FIGURA 7 Descrição das Perspectivas do Planejamento Estratégico da FH 108

FIGURA 8 Mapa dos Macro processos da Fundação Hemominas.....116

FIGURA 9 Atribuições do Escritório de Estratégias 130

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 Grau de discordância e indiferença das respostas à questão 3.....141

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Parte do modelo de 2006 BSC da Fundação Hemominas 26

QUADRO 2 Definição de dado, informação e conhecimento.....32

QUADRO 3 Fases e etapas do processo de gestão estratégica.....54

QUADRO 4 Distribuição da amostra.....81

QUADRO 5 Lista de Indicadores.....104

QUADRO 6 Análise dos indicadores quanto ao elemento: indicadores integrados de desempenho - Definição clara de um modelo no qual se baseia o sistema de avaliação.....106

QUADRO 7 Contextualidade dos indicadores.....112

QUADRO 8 implantação de ações de melhorias 113

QUADRO 9 Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão 118

QUADRO 10 Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão - reengenharia de processos.....121

QUADRO 11 Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão - medição de resultado de processos.....122

QUADRO 12 Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - evolução dinâmica 124

QUADRO 13 Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade 125

QUADRO 14 Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - ambiente de informação executiva e não um sistema 128

QUADRO15 Dimensão x perspectivas.....140

QUADRO 16 Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) - Indicadores integrados de desempenho. 159

QUADRO 17 Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) - Processos de Gestão.....160

QUADRO 18 Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) - Infra-estrutura de avaliação. 161

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Distribuição dos gerentes da Fundação Hemominas por tempo de serviço 131

TABELA 2 Distribuição dos servidores da Alta Direção por tempo de serviço.....132

TABELA 3 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmação de que o fluxo de elaboração, alimentação e disseminação, de indicadores ocorre de forma descentralizada. 133

TABELA 4 Opinião dos gestores quanto à afirmação de que o modelo da Fundação Hemominas, representado pelo mapa estratégico do BSC, representa relação entre as ações operacionais e os resultados desejados. 135

TABELA 5 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização dos indicadores da gestão estratégica em treinamentos gerenciais 136

TABELA 6 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a utilização dos indicadores da gestão estratégica como instrumento de comunicação da estratégia 137

TABELA 7 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a efetividade dos eventos de divulgação da gestão estratégica.....138

TABELA 8 Consolidação do grau de concordância, discordância e indiferentes das respostas à questão 3. 142

TABELA 9 Consolidado do grau de concordância, de indiferença e discordância da questão 4 referente ao princípio: “Definição clara do modelo de medição”.....143

TABELA 10 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização de série histórica para contextualizar indicadores[1].....145

TABELA 11 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização de fontes externas na elaboração dos indicadores "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS" e "Taxa de satisfação do cliente".....147

TABELA 12 Opinião dos gestores em relação à afirmativa de que a análise dos resultados dos indicadores da fase de acompanhamento do BSC tem direcionado as ações de melhoria da Fundação Hemominas 148

TABELA 13 Consolidação das respostas referentes ao elemento “indicadores integrados de desempenho”, quanto ao grau de concordância, indiferença e discordância. 149

TABELA 14 Opinião dos gestores da fundação Hemominas sobre a afirmativa “O modelo BSC de gestão da Fundação Hemominas está sendo alterado em função da gestão dos processos operacionais.” 152

TABELA 15 Grau de concordância, indiferença e discordância em relação às afirmativas apresentadas aos gestores da Fundação Hemominas.....154

TABELA 16 Opinião dos gestores quanto à utilização dos indicadores me treinamentos para comunicar as diretrizes e resultados da instituição 156

TABELA 17 Há necessidade de alterações no sistema SAS, objetivando melhorar o fluxo das informações da gestão estratégica da Fundação Hemominas. 157

TABELA 18 Opinião dos gestores da Fundação Hemominas quanto ao cumprimento do papel do pessoal de suporte do Escritório de Estratégia, de acordo com as necessidades do usuário.....158

LISTA DE SIGLAS

ALP- Posto de Coleta e Agência Transfusional de Além Paraíba
AT- Agência Transfusional
ATE- Diretoria de Atuação Estratégica
BET- Posto de Coleta de Betim
BSC- Balanced Scorecard
CHM- Concentrados de Hemácias
DIA- Núcleo Regional de Diamantina
DIV- Núcleo Regional de Divinópolis
FRUT- Agência Transfusional de Frutal
GOV- Hemocentro de Governador Valadares
HBH- Hemocentro de Belo Horizonte
HJK- Posto de Coleta JK
HJXIII- Agência Transfusional do Hospital João XXIII
JFO- Hemocentro de Juiz de Fora
MÇU- Núcleo Regional de Manhuaçu
MS- Ministério da Saúde
PAL- Hemocentro de Pouso Alegre
PAS- Núcleo Regional de Passos
PC/AT- Posto de coleta e agência transfusional
PDERS- Plano Diretor Estadual de Regionalização de Sangue de Minas Gerais
PDR- Plano Diretor de Regionalização da Saúde de Minas Gerais
PGF- Diretoria de Planejamento Gestão e Finanças
PMDI- Plano Mineiro de Desenvolvimento
PMI- Núcleo Regional de Patos de Minas
PNO- Núcleo Regional de Ponte Nova
PPI- Programação Pactuada Integrada
PSVN- Agência Transfusional do Pronto Socorro de Venda Nova
SJR- Núcleo Regional de São João Del Rei
SLA- Núcleo Regional de Sete Lagoas
SUS- Sistema Único de Saúde

TEC- Diretoria Técnico-Científica

UDI- Hemocentro de Uberlândia

UFH- Unidades da Fundação Hemominas

URA- Hemocentro de Uberaba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 Objetivo Geral 24
1.2 Objetivos específicos 25
1.2.1 Primeiro objetivo específico 25
1.2.2 Segundo objetivo específico 30

2 REFERENCIAL TEÓRICO 31
2.1 Conceitos básicos sobre informação 31
2.2 Processo de Gerenciamento da informação 33
2.2.1 Sistema de informação estratégica 33
2.3 O uso da informação 46
2.4 O Processo de Gestão Estratégica 51
2.5 Avaliação estratégica de desempenho 56
2.5.1 Avaliação estratégica de desempenho conforme McGee e Prusak (1994) 65
2.5.1.1 Indicadores integrados de desempenho 66
2.5.1.2 Processos de gestão 71
2.5.1.3 Infra-estrutura de avaliação 75

3 METODOLOGIA 79

4 ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS 84
4.1 Histórico da Gestão estratégica 84
4.2 O *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas (BSC) e suas interfaces com um Sistema de Informação Estratégica (SIE) 92
4.2.1 A etapa de definição das perspectivas estratégica e tarefa identificação de necessidades e requisitos de informação 93
4.2.2 A etapa de definição dos objetivos estratégicos e a tarefa identificação de necessidades e requisitos de informação 94
4.2.3 A etapa de elaboração do Mapa Estratégico e as tarefas de classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação 95
4.2.4 As etapas de elaboração das iniciativas estratégicas e de indicadores estratégicos e a tarefa de coleta e entrada informação 97
4.2.5 Etapa de lançamento e mobilização e a tarefa distribuição e disseminação da informação 98
4.2.6 A Etapa acompanhamento e a tarefa de análise e uso da informação 99
4.3 Fase de acompanhamento da estratégia da Fundação Hemominas e o processo de avaliação estratégica de desempenho 101
4.3.1 Fluxo de elaboração e alimentação dos indicadores 102
4.3.2 Análise dos indicadores 104
4.3.2.1 Análise dos indicadores de acordo com o elemento indicadores integrados de desempenho 106
4.3.2.2 Análise dos indicadores de acordo com o elemento processos de gestão 114
4.3.2.3 Análise dos indicadores de acordo com o elemento infra-estrutura de

avaliação 123

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 131
5.1 Indicadores integrados de desempenho 132
5.2 Processos de Gestão 150
5.3 Infra-estrutura de avaliação 153

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 163

REFERÊNCIAS 166

APÊNDICE 170
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 171
APÊNDICE B - CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA 181

ANEXOS 202
ANEXO A - ESTRUTURA ORGÂNICA 203
ANEXO B - RESUMO DE INDICADORES 204
ANEXO C - FICHA PARA QUALIFICAÇÃO DE INDICADOR 206
ANEXO D - PROCESSOS FUNDAÇÃO HEMOMINAS 210

1 INTRODUÇÃO

Uma nova economia surgiu em escala global nas duas últimas décadas, chamada por Castells (1999) de informacional e global. Informacional, porque a produtividade e a competitividade estão relacionadas com a capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente, a informação baseada em conhecimentos. É global, porque as principais atividades de produção estão organizadas em escala mundial.

O volume de informação nos dias atuais vem fazendo as organizações mudarem a maneira de realizar sua gestão, para conseguir acompanhar as mudanças na velocidade em que elas acontecem. Com este novo paradigma, a busca por resultados efetivos se faz presente tanto nas organizações privadas quanto nas públicas e a informação devidamente gerenciada se torna um fator crítico de sucesso para a organização alcançar seus objetivos e conseqüentemente alcançar os resultados almejados. Assim surgem várias ferramentas com formas diferentes de efetivar esta gestão e uma delas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* além de ser um sistema de medição de desempenho é considerado uma ferramenta de gestão estratégica. Pode ser usado, conforme Norton e Kaplan (1997), para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda instituição, alinhar metas à estratégia, associar objetivos estratégicos com metas de longo prazo e os orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. Este último preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais que é a falta de um processo sistemático para implantar e obter retorno sobre a estratégia, fornecendo informações para tomada de decisão.

Portanto, o grande desafio das instituições é elaborar estratégias e traduzi-las em ações diárias, garantindo a integração constante e efetiva entre a definição, ação e avaliação destas ações em relação à estratégia definida. McGee e Prusak (1994) ressaltam que, como um processo administrativo de rotina, o planejamento estratégico está altamente ligado à informação e esta deve ser considerada como um recurso de igual importância aos recursos de capital, mão de obra e tecnologia.

Nesta era da informação, qualquer instituição, seja pública ou privada, deve estar preocupada com a gestão da informação no seu processo de gestão estratégica.

Portanto, devido à importância do papel da informação no processo de gestão estratégica, o presente trabalho apresenta um estudo da fase de acompanhamento da gestão estratégica, realizada através do *Balanced Scorecard*, da Fundação Hemominas como um processo de avaliação estratégica de desempenho, através de um estudo de caso.

Neste estudo, considera-se o processo de gestão estratégica dividido em três fases: definição, implantação e acompanhamento da estratégia. A pesquisa basear-se-á na fase de acompanhamento que corresponde ao processo de *feedback* mencionado por Norton e Kaplan (1997) e que será avaliado sob a perspectiva de avaliação estratégica de desempenho de McGee e Prusak (1994).

A fase de acompanhamento da gestão estratégia, termo usado pela Fundação Hemominas consiste na avaliação através de análise crítica dos indicadores e ações de forma a avaliar a execução da estratégia verificando se os resultados apontam para o alcance dos objetivos estratégicos, gerando tomada de decisão para garantir o alinhamento estratégico da organização e corrigir os rumos da estratégia quando necessário. Portanto foi verificado se na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas a informação está sendo usada para a avaliação estratégica de desempenho, verificando se estão presentes os elementos propostos por McGee e Prusak (1994,p.184) necessários para realização deste tipo de avaliação como: indicadores integrados de desempenho, que devem abranger medidas financeiras e não financeiras; definição de processos de gestão, que devem ser claramente definidos para se adaptarem aos indicadores e uma infra-estrutura de avaliação que possibilite condições para coletar, filtrar, analisar e propagar informações importantes aos usuários. Estes componentes serão detalhados no referencial teórico.

A importância dada à informação no processo de avaliação estratégica de desempenho começa a ser percebida como instrumento que possibilita uma melhor ligação entre estratégia e execução.

Esta integração entre a estratégia e a execução, tem sido um dos desafios das organizações, ou seja, transformar a estratégia em ação, de forma a obter o

alinhamento de todos os esforços da organização com as diretrizes estratégicas de forma a atingir os objetivos traçados. Contudo, conforme McGee e Pruzak(1994) mencionam que a informação afeta a definição da estratégia tanto como um dado vital para o processo de planejamento quanto como uma variável essencial da definição de estratégia. A informação e a tecnologia da informação têm sido utilizadas com significativa vantagem competitiva na execução dos processos de negócios. Outro papel da informação é o de atuar como o elemento de ligação entre a estratégia definida e sua execução. Essa ligação serve a dois propósitos. Primeiro, serve como um elo de *feedback* para garantir que a execução esteja ocorrendo em conformidade com a estratégia adotada. Segundo, a ligação fornece a fonte de informação através da qual uma organização pode adquirir conhecimento e adaptar suas estratégias ao ambiente competitivo.

Com isto, a importância da informação no processo de gestão estratégica se faz cada vez mais presente para que as organizações alcancem um desempenho superior, num ambiente instável e competitivo.

O tema a ser trabalhado nesta pesquisa é o processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação e como ela é gerenciada na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas.

A gestão da informação pode ser vista como um sistema ou como um processo dependendo da visão de diversos autores, como será descrito a seguir.

Um sistema de informação estratégica de acordo com Starec; Gomes; Chaves (2005) é composto por tarefas, pessoas e equipamentos que de maneira interativa e contínua, se incumbem de coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações pertinentes, corretas e em tempo hábil aos tomadores de decisões. O gerenciamento do fluxo de dados, provenientes de vários projetos diferentes e fontes secundárias, deve ser realizado de forma que consiga alcançar os administradores que irão utilizá-los.

Beal (2007) corrobora a visão dos autores acima quando diz que os sistemas de informações estratégicas visam auxiliar o processo de tomada de decisão da cúpula estratégica. Geralmente oferece informações gráficas e bem estruturadas, integrando dados de fontes internas e externas e proporcionando flexibilidade de apresentação, além de ferramentas de análise e comparações complexas,

simulações e outras facilidades com alto potencial de auxílio à tomada de decisão estratégica.

O BSC foi criado a princípio para medir o desempenho, mas vem sendo considerada também como uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada para comunicar a estratégia de forma que todos possam compreender e transformar a estratégia em termos operacionais. Portanto é fundamental o adequado gerenciamento das informações para que esta comunicação e entendimento sejam efetivos, de forma que as informações geradas pelo *Balanced Scorecard* possam ser utilizadas na avaliação estratégica de desempenho.

Colocar de lado a tecnologia é o primeiro passo para melhoria do papel da informação como o elo entre a estratégia e a execução. A melhor forma de discutir e pensar sobre essa ligação entre estratégia e execução poderá ser a avaliação estratégica de desempenho, um termo que segundo McGee e Prusak (1994) abrange três componentes: a definição de conjunto de indicadores integrados de desempenho, a inclusão dessas medidas na gestão de processos e o fornecimento de uma estrutura de avaliação.

Na Fundação Hemominas o *Balanced Scorecard* foi implantado em 2004, para realizar a gestão estratégica e vem evoluindo e se consolidando no decorrer deste período até os dias atuais.

Uma responsabilidade fundamental da administração segundo McGee e Prusak (1994) é trabalhar com processos de gestão que consigam a integração entre a estratégia definida e sua execução, que sejam capazes de verificar até que ponto as operações de rotina se adaptam às diretrizes estratégicas. Os processos de gestão incluem os sistemas de avaliação e contabilidade, sistema de remuneração e recompensas, sistemas de comunicações internas e externas. Fundamentalmente, todos estes são sistemas de informações.

Um sistema de informação estratégica pode variar de acordo com o contexto de cada organização, alguns autores propõem modelos genéricos. O modelo proposto por McGee e Prusak (1994), denominado processo de gerenciamento de informações, é formado pelas tarefas de identificação de necessidades e requisitos de informação; coleta/entrada de informação; classificação e armazenamento da informação; tratamento e apresentação da informação, e análise e uso da informação.

A avaliação estratégica de desempenho, conforme McGee e Prusak (1994), é apresentada sob o ponto de vista de criação da integração entre definição e execução da estratégia, apresentando como devem as organizações realizar a adequação de seus processos de gestão para que um *feedback* adequado seja fornecido a toda organização. Os processos precisam ser definidos para que a estratégia seja transmitida de forma mais clara a toda a organização e para monitorar a execução em relação à definição. Porém somente isto não é suficiente. É necessário monitorar as estratégias definidas no sentido de avaliar sua validade em relação às mudanças do ambiente.

A avaliação estratégica de desempenho, proposta por McGee e Prusak (1994), possui os elementos: indicadores integrados de desempenho, definição de processos de gestão, e uma infra-estrutura de avaliação. Será buscado na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, a presença destes componentes e a interação entre os mesmos.

É importante salientar que o *Balanced Scorecard* se assemelha a um sistema de informação estratégica considerando que, como uma ferramenta de gestão estratégica, coleta, processa e fornece informações estratégicas para tomadas de decisão, tarefas estas que se conectam entre si. Portanto, presume-se que o BSC facilita uma gestão da informação, possibilitando realizar uma efetiva avaliação estratégica de desempenho. Ou seja, acredita-se que na medida em que as informações geradas pelo BSC são bem gerenciadas, as pessoas podem compreender melhor as estratégias e realizar as conexões entre estratégias e ações de seu dia a dia, facilitando assim o processo de avaliação estratégica de desempenho.

De acordo com Norton e Kaplan (2000, p13) a grande dificuldade das empresas está na execução da estratégia definida. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidade de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. As organizações hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia, para subsidiar a tomada de

decisão. McGee e Prusak, (1994) confirma dizendo que a informação bem gerenciada leva a gestão estratégica a atingir seus objetivos.

Este tema despertou o interesse em pesquisá-lo porque na rotina de trabalho da pesquisadora com o Planejamento Estratégico da Fundação Hemominas, foi possível perceber o cuidado da instituição com a gestão da informação. A instituição vem se estruturando para garantir uma efetiva gestão da informação, o que ainda não está concluído. Quando a Fundação Hemominas decidiu utilizar a abordagem *Balanced Scorecard,* além de objetivar medir o desempenho, teve como objetivo também promover a gestão das informações para garantir a comunicação da estratégia, a execução e o acompanhamento da mesma, de acordo com os objetivos traçados, em todos os níveis da instituição. Nesta tentativa de promover uma gestão da informação, o BSC pode ser considerado um instrumento que facilita esta gestão, se for considerado e utilizado como um sistema de informações estratégicas e suas informações utilizadas para realizar uma avaliação estratégica de desempenho.

Considerando que a nova gestão pública vem trazendo as diretrizes de organização, planejamento e a gestão por resultados, objetivando a oferta de melhores serviços aos cidadãos, a gestão estratégica da Fundação Hemominas se pauta nestas diretrizes, e para isto é importante o envolvimento de todos da organização que devem estar cientes e mobilizados para o alcance dos objetivos estratégicos que irá resultar no atendimento às expectativas da sociedade. Para isto, a informação é o principal instrumento mobilizador das pessoas para o alcance dos objetivos traçados.

Há uma preocupação grande em relação à geração e disseminação de informações, porém disponibilizar informações não é suficiente; se elas não são utilizadas, o processo de gestão da informação perde seu sentido, uma vez que não consegue agregar valor aos processos das instituições, como por exemplo, o processo de avaliação estratégica de desempenho.

Com a avaliação estratégica de desempenho pode-se realizar o acompanhamento do planejamento estratégico, verificando os resultados alcançados, se estão satisfatórios ou não, e direcionando a tomada de decisão de forma a corrigir os rumos quando necessário. Uma estratégia bem elaborada sem o devido acompanhamento, considerando as mudanças constantes do ambiente, pode levar a instituição a ter um planejamento que não reflete a realidade prejudicando

seu desempenho.

O *Balanced Scorecard* foi criado para facilitar este acompanhamento, não somente para medir o desempenho, mas gerar informações sobre a instituição contextualizando a avaliação estratégica do desempenho para promover a tomada de decisão.

É notória a importância da avaliação estratégica de desempenho e da informação em todo este processo, para que as instituições possam acompanhar e avaliar suas estratégias, o que possibilita o monitoramento de seu desempenho, direcionando suas ações para melhores resultados. Tratando-se de uma instituição pública, isto resulta em um melhor atendimento ao cidadão. Portanto, este estudo, se faz importante considerando que irá contribuir para a ciência da informação, no sentido de enfatizar a importância que deve ser dada à informação para alcance de melhores resultados das instituições.

Portanto, o presente trabalho irá procurar responder ao seguinte problema: A fase de acompanhamento da gestão estratégica realizada, através do *Balanced Scorecard*, da Fundação Hemominas, pode ser considerada um processo de avaliação estratégica de desempenho, conforme proposto por McGee e Prusak (1994, p.179-205)

O BSC é somente uma ferramenta ou modelo, que deve ser adaptado e gerenciado de acordo com a necessidade de cada organização. Porém, considerando que a informação vem desempenhando um papel cada vez mais importante para a gestão estratégica efetiva, a falta de seu gerenciamento adequado leva as distorções entre a realidade e os objetivos estabelecidos, tornando a execução difícil, já que não consegue mobilizar as pessoas e nem os recursos de forma a executar as estratégias traçadas. Se a informação não flui, fica centralizada na alta administração e dificulta a implantação de qualquer estratégia, pois não se consegue canalizar os esforços, as pessoas e os recursos para o alcance dos objetivos que realmente são importantes para a organização (BEZERRA, 2005). Por isso a importância da gestão adequada da informação estratégica, gerada pelo BSC, para ocorrer o efetivo fluxo das informações.

Presume-se que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que facilita a comunicação da estratégia de forma acessível a todos os níveis da instituição, o que exige mudanças organizacionais e muitas vezes estruturais. Esta comunicação

somente torna-se possível com o adequado gerenciamento das informações, que possibilita o melhor entendimento do processo. Comunicar a estratégia a todos os níveis da organização não é uma tarefa fácil, uma vez que as informações devem permear toda a organização e um dos problemas em relação à execução da estratégia é apontada por Norton e Kaplan (2000) como sendo o encastelamento do *Balanced Scorecard* no topo da organização, ou seja, fica centralizado na alta direção e as pessoas não conseguem ter acesso às informações geradas pelo BSC.

Responder a esta questão é relevante considerando que o processo de gestão estratégica, em suas etapas de definição, implantação e acompanhamento, consegue atingir seus objetivos quando há informações bem gerenciadas, de forma a comunicar a estratégia e subsidiar o seu uso para avaliação estratégica de desempenho e conseqüente tomada de decisão da instituição, realinhando os objetivos traçados sempre que necessário e garantindo a execução da estratégia. Segundo Norton e Kaplan (2000), através do *feedback* e controle, ou seja, o que está sendo chamado de acompanhamento, é que se torna possível envolver as pessoas, na medida em que se cria um ambiente de avaliação e de aprendizado para todos da organização.

A adequada gestão da informação no processo de avaliação estratégica de desempenho permite maior fluidez das informações na instituição, de forma organizada, chegando para as pessoas certas, na hora certa, na quantidade certa, para ser utilizada estrategicamente, no alinhamento das diretrizes da instituição.

O presente trabalho partirá da hipótese de que na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, que é realizada através do BSC, ainda não ocorre o processo de avaliação estratégica de desempenho conforme proposto por McGee e Prusak (1994, p.179-203). Suas informações ainda não são utilizadas na avaliação estratégica de desempenho, de forma a subsidiar o processo decisório de maneira efetiva. O que se percebe é uma evolução desde a sua implantação até o modelo atual.

Esta hipótese foi estabelecida considerando que o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e que foi adotada pela Fundação Hemominas com o objetivo de medir seu desempenho, mas também para facilitar a avaliação deste desempenho, através das informações geradas por ele. Porém, presume-se que este processo ainda não está consolidado na organização, apesar de todo esforço que já foi

despendido na implantação da gestão estratégica.

Acredita-se que pela adoção do sistema *Strategic Adviser System (*SAS*)*, que consiste em um sistema informatizado, adotado pela Hemominas, para dar suporte ao processo de gestão estratégica, e da criação do Escritório de Estratégias, a Fundação Hemominas dispõe de uma estrutura favorável a um adequado gerenciamento da informação. Porém, quanto à avaliação estratégica de desempenho percebe-se que o BSC ainda não está sendo efetivo. Portanto, através deste estudo será possível examinar se na fase de acompanhamento ocorre a avaliação estratégica de desempenho conforme propõe McGee e Prusak (1994) na perspectiva dos elementos: conjunto integrado de indicadores, processos de gestão e infra-estrutura e como os gestores da instituição percebem estes elementos. Podendo concluir quais aspectos da fase de acompanhamento do BSC da Fundação Hemominas ainda precisam ser desenvolvidos.

É importante ressaltar que Kaplan e Norton (2000) afirmam que a informação deve permear todos os níveis da instituição e não ficar estacionada apenas no nível estratégico. Quando a informação consegue fluir na organização é possível conseguir mais envolvimento das pessoas nos demais níveis, levando-as a ações alinhadas à estratégia, contribuindo para o alcance dos objetivos através de suas atuações ações do no dia a dia, convergindo para execução da estratégia, e direcionando o processo de avaliação estratégica de desempenho, possibilitando alcançar os resultados e melhorias esperadas.

Portanto, no processo de avaliação estratégica de desempenho, a integração entre os elementos que o compõe é possível através do gerenciamento adequado das informações.

1.1 Objetivo Geral

A gestão da informação efetiva é imprescindível para o sucesso da execução da estratégia. O BSC é considerado como uma ferramenta de gestão do planejamento estratégico que gera informações estratégicas, porém de difícil implantação, considerando que sua efetividade como ferramenta de gestão depende

do entendimento das pessoas sobre as informações geradas por ele. Portanto, este trabalho tem como objetivo geral realizar um estudo da fase de acompanhamento da gestão estratégica, realizada através do BSC, da Fundação Hemominas, como um processo de avaliação estratégica de desempenho identificando os elementos e a integração entre os mesmos, neste processo de acordo com que McGee e Prusak (1994) preconizam.

Para realização deste objetivo geral, será necessária a definição dos objetivos específicos, conforme descrito a seguir.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Primeiro objetivo específico

O primeiro objetivo específico consiste em realizar um estudo da etapa de acompanhamento do BSC da Fundação Hemominas, detalhando esta etapa através de uma pesquisa documental identificando os elementos do modelo de avaliação estratégica de desempenho proposto por McGee e Prusak (1994, p.179-203).

Para o estudo da fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, considerando que o escopo do planejamento estratégico é extenso, conforme o mapa (Figura 6) demonstrado na seção 4.1, foi selecionado um objetivo estratégico de cada perspectiva, que representasse a relação de causa e efeito para o alcance da visão estratégica da Fundação Hemominas.

Visão: ser reconhecida nacional e internacionalmente como uma organização pública de excelência em hematologia e hemoterapia	
Missão: atuar em hematologia e hemoterapia com excelência e responsabilidade social	
Perspectiva Estratégica	**Objetivos Estratégicos**
Sociedade	Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia
Processos Internos	Realizar Hemoterapia com excelência
Pessoas	Promover a educação continuada
Infra-estrutura	Adequar e manter o sistema eficaz, ágil e seguro
Recursos Financeiros	Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos
Institucional	Conquistar a acreditação com excelência

Quadro 1: Parte do modelo de 2006 BSC da Fundação Hemominas
Fonte: Fundação Hemominas, 2006.

Esta relação de causa e efeito entre os objetivos pode ser interpretada da seguinte forma: com o alcance do objetivo “conquistar a acreditação com excelência”, a Fundação Hemominas terá sua imagem institucional fortalecida, o que lhe proporciona maior credibilidade junto aos órgãos externos, facilitando captação de recursos junto a estes órgãos governamentais e fomentadores de projetos de captação de recursos. Com estes recursos é possível adequar e manter o sistema eficaz, ágil e seguro. Além disso, estes recursos são utilizados para capacitar pessoas promovendo a educação continuada que reflete em melhorias na realização dos processos internos, resultando na realização da hemoterapia com excelência. Assim ao realizar a hemoterapia com excelência pode-se atender a demanda do Estado em hematologia e hemoterapia. Atendendo à sociedade com excelência, cumprindo assim sua missão o que contribui para o alcance de sua visão de futuro.

Esta relação entre os objetivos reflete a importância da informação para que haja a integração dos mesmos para o cumprimento dos objetivos e alcance da visão.

McGee e Prusak (1994) ressaltam a importância da informação em várias etapas da gestão estratégica porém neste trabalho será abordada a avaliação estratégica de desempenho, considerando que se assemelha a proposta da fase de acompanhamento realizada através do BSC. Na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, serão buscados através de pesquisa documental os três componentes principais de avaliação estratégica de desempenho: conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não financeiras; processos de gestão claramente definidos para se adaptarem aos indicadores e uma infra-estrutura de avaliação para coletar, filtrar,

analisar e propagar indicadores importantes no âmbito da organização. (McGEE; PRUSAK, 1994, p.179-203)

Quanto aos **indicadores integrados de desempenho**, conforme McGee e Prusak (1994), eles devem abranger medidas financeiras e não financeiras, de forma a representar a complexidade do ambiente em que a instituição está inserida, ligando as ações operacionais aos resultados financeiros. Estes autores propõem três maneiras para gerenciar esta complexidade e promover esta conexão, sendo que a primeira é coletar dados e movimentá-los, através da organização, do local da operação até o executivo que possa interpretar os resultados para tomar decisão. A segunda é delegar responsabilidade pelas decisões operacionais aos gerentes de linha, de forma que estas decisões possam somar ao desempenho geral da instituição. Esta primeira e segunda maneira de conectar as ações aos resultados da instituição levam à escolha de um fluxo de informação centralizado ou descentralizado. A terceira é a definição explícita de um modelo de desempenho, ligando as decisões operacionais aos resultados desejados.

Por tanto, foi avaliado o modelo estabelecido pela Fundação Hemominas, o fluxo das informações para elaboração, alimentação e divulgação dos indicadores. Neste trabalho serão considerados para análise do caso da Hemominas os indicadores selecionados (conforme Anexo B - Lista de indicadores) de cada perspectiva: institucional, recursos financeiros, pessoas, infra-estrutura, processos internos e sociedade. Buscou-se responder às questões sobre o fluxo para elaboração, alimentação e divulgação dos indicadores, verificando assim se o fluxo se dá centralizadamente ou descentralizadamente.

Outro questionamento realizado buscou verificar qual é o modelo utilizado pela Fundação Hemominas e se o mesmo faz a ligação das decisões operacionais às financeiras; se o modelo está disseminado e como esta disseminação foi realizada. Para uma avaliação estratégica de desempenho, conforme McGee e Prusak (1994) é fundamental que todos conheçam o modelo para entender a forma de medição do desempenho e a relação entre cada uma das ações que levará ao resultado esperado para instituição.

Ainda sobre os **indicadores integrados de desempenho**, McGee e Prusak (1994) propõem quatro princípios que direcionam a definição de um sistema de avaliação estratégica de desempenho: os indicadores devem se tornar

conscientemente multidimensionais, as organizações devem definir claramente o modelo para a empresa no qual se baseia seu sistema de avaliação, as organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto, os indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não com um quadro de pontuação.

Quanto ao primeiro princípio, os indicadores devem se tornar conscientemente multidimensionais de forma a representar a complexidade da instituição, McGee e Prusak (1994) propõem as seguintes dimensões: satisfação do cliente, fatia de mercado/desempenho, inovação, desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários, resultados financeiros. Buscar-se-á responder se os indicadores do Mapa estratégico da Fundação Hemominas, de acordo com o anexo II, representam estas dimensões.

Quanto ao segundo princípio que diz que as organizações devem definir claramente o modelo para a empresa no qual se baseia seu sistema de avaliação, este modelo é de fundamental importância para fornecer a ligação entre as ações e os resultados desejados. Foi verificado se o modelo é utilizado como ferramenta de comunicação e treinamento gerencial e se reflete a complexidade e volatilidade do ambiente no qual a Fundação Hemominas está inserida.

O terceiro princípio diz que as organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto. Para a identificação deste princípio foi verificado se os indicadores são baseados em fontes externas ou em termos relativos, como série histórica, por exemplo.

O quarto princípio apresenta que os indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um quadro de pontuação. Portanto, foi verificado se ocorre alguma melhoria em decorrência da análise dos resultados apresentados através dos indicadores.

Quanto aos **processos de gestão** foi verificado, na fase de acompanhamento da gestão estratégia da Fundação Hemominas, se está sendo realizada de acordo com a visão processual ou a estrutura organizacional. Neste trabalho, buscou-se verificar em quais processos da instituição estão presentes os processos de planejamento e orçamento, alocação de recursos, avaliação de desempenho do negócio, comunicações, remuneração e recompensas, desenvolvimento e manutenção de processos e se o modelo de medição, no caso o BSC, está

estabelecido de forma processual ou baseado na estrutura organizacional.

McGee e Prusak (1994, p.194-199) propõem três princípios a serem seguidos na definição e criação dos processos: definir o processo explicitamente versus aceitação dos limites da evolução histórica, coordenar a reengenharia dos processos de gestão com as ações de reengenharia dos processos operacionais e os indicadores de desempenho devem evoluir para avaliar as atividades do processo e não apenas os resultados finais. Foi verificada na fase de acompanhamento da gestão estratégica a presença de cada um destes princípios. Foi verificado se os processos são definidos explicitamente; se a reengenharia dos processos operacionais e de gestão ocorrem de maneira coordenada e ainda se há algum indicador que meça o resultado de processo.

Quanto à **infra-estrutura de avaliação,** foi verificado o conjunto de procedimentos, papéis, estruturas e tecnologias de suporte que calculam as medições e as disponibilizam no momento certo nos processos de gestão. Portanto, foi verificado se os princípios preconizados por McGee e Prusak (1994, p.198-202) estão presentes na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas. Estes princípios são: dar prioridade às necessidades de informação e não à sua disponibilidade, focalizar a comunicação e coordenação e não a computação, procurar aproximações confiáveis e não a precisão, criar um ambiente de informação executiva e não um sistema e esperar uma evolução dinâmica. Buscar-se-á então identificar se na elaboração dos indicadores foi considerada a necessidade de informação ou a disponibilidade da mesma; se houve utilização das informações dos indicadores em treinamentos para comunicar as diretrizes e resultados da instituição; se, no processo de elaboração dos indicadores, foi considerada a não precisão como forma de se obter o resultado atualizado, em tempo adequado para tomada de decisão; se são utilizadas múltiplas fontes de dados para elaboração e alimentação dos indicadores; se foram disponibilizados treinamentos de atualização e revisão sobre o sistema informatizado *Strategic Adviser System* que possa ser considerado como educação do usuário, no sentido de ensinar a utilizar o sistema no dia a dia; se o sistema SAS passou por alguma atualização nos últimos 12 meses e ainda se houve algum treinamento sobre as atualizações realizadas no sistema.

Estas questões listadas serão respondidas através da análise de documentos como ata das reuniões gerenciais, relatórios, apresentações de *Power Point* realizadas nas reuniões gerenciais e análise das informações registradas no sistema SAS.

1.2.2 Segundo objetivo específico

O segundo objetivo consiste em realizar uma análise através de entrevista com os gestores da Fundação Hemominas, ou seja, servidores da Alta Direção e gerentes, totalizando 18 pessoas, tendo sido considerados os gerentes que estão trabalhando na Fundação Hemominas há mais de 12 meses, de como se dá a fase de acompanhamento da estratégia de acordo com o modelo de avaliação estratégica de desempenho de McGee e Prusak (1994). Ou seja, foi verificado, como eles percebem os três elementos propostos pelos autores, o conjunto integrado de indicadores, processos de gestão e infra-estrutura e se os indicadores estão medindo o alcance dos objetivos. Este objetivo se realizará através de uma entrevista estruturada que buscará responder as perguntas realizadas na pesquisa documental, conforme detalhado no capítulo 8 que descreve a metodologia adotada. Com a realização deste objetivo foi possível verificar, na percepção dos gestores da Hemominas, se a fase acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, realizada através do BSC, pode ser considerada como um processo de avaliação estratégica de desempenho conforme a proposta de McGee e Prusak (1994).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados conceitos que irão direcionar o trabalho proposto que é realizar um estudo da etapa de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas como processo de avaliação estratégica de desempenho. Portanto, foi realizada revisão bibliográfica dos principais conceitos que sustentarão o estudo que se propõe realizar nesta pesquisa, como: conceitos básicos sobre informações, uma visão geral de gestão da informação, sistema de informação estratégica e suas respectivas etapas, assim como o processo de avaliação estratégica de desempenho. Foi abordado também o processo de gestão estratégica e o Balanced Scorecard, considerando que este é o sistema utilizado pela Fundação Hemominas para gerenciar a estratégia. E por fim, considerando que a pesquisa pretende estudar a fase acompanhamento da gestão estratégica, que utiliza o BSC, como um processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação neste processo, foi reservada uma seção para descrever as tarefas de um sistema de informação estratégica comparando com as tarefas do processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas. Todas as etapas serão mencionadas considerando a importância de cada uma delas para o fluxo das informações, como forma de contextualizar o estudo, no entanto o foco do trabalho é estudar a fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

2.1 Conceitos básicos sobre informação

Antes de abordar qualquer assunto é muito importante o entendimento do que é informação, já que todo o trabalho terá como base a informação sob vários aspectos.

McGee e Prusak (1994) definem que informação consiste em dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão.

A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis, como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório, é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Drucker (1984) confirma a afirmação de McGee e Prusak (1994) quando afirma que a menos que sejam organizadas, as informações não passam de dados. Para terem significados, elas precisam ser organizadas. Elas podem ser organizadas de maneira diferente para finalidades diferentes dependendo do contexto e do objetivo do seu uso.

Davenport (1998) afirma que a informação serve de conexão entre dados brutos e conhecimento que se possa ter. Através do Quadro 2 abaixo estes conceitos são demonstrados resumidamente:

Dados	**Informação**	**Conhecimento**
Simples observações sobre o estado de mundo	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto
- facilmente estruturado - facilmente obtido por máquinas - freqüentemente quantificado - facilmente transferível	- requer unidade de análise - exige consenso em relação ao significado - exige necessariamente a mediação humana	- de difícil estruturação - de difícil captura em máquinas - freqüentemente tácito - de difícil transferência

Quadro 2: Definição de dado, informação e conhecimento
Fonte: Davenport, 1998

É importante salientar que neste trabalho não tratado foi o conceito de conhecimento, que foi citado nesta seção como uma mera ilustração da dimensão da informação.

Diante das perspectivas de significados da informação, o conceito que foi adotado para este trabalho foi o proposto por McGee e Prusak (1994) que define informação como dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto.

Considerando que o foco principal do trabalho é o uso da informação gerada por um sistema de informação estratégica, para realizar avaliação estratégica de desempenho, se faz importante salientar que conforme afirma Choo (2003) o que torna a informação estratégica é a forma de utilização da mesma.

Neste trabalho foi abordado o conceito de sistema de informação estratégica, como um processo. Portanto é importante entender o processo de gerenciamento da informação, antes de falar dos conceitos relacionados com o sistema de informação estratégica.

2.2 Processo de Gerenciamento da informação

A palavra processo pode ter diferentes usos em vários ambientes organizacionais. Para definir o processo de gerenciamento de informações, McGee e Prusak (1994) utilizaram este termo como um conjunto de tarefas conectadas logicamente que, de um modo geral cruzam limites funcionais e tem um proprietário responsável por seu sucesso final. O resultado desse processo é determinado pelo trabalho que precisa ocorrer de um modo coordenado segundo o roteiro indicado na Figura 2. O emprego de tal orientação de processo para o gerenciamento da informação mantém em foco o seu valor estratégico.

Considerando que este processo funciona como um sistema genérico com entradas de dados, processamento, saídas e *feedback*, etapas que se interagem, neste trabalho este processo foi denominado sistema de informação estratégica. A seguir foi tratada a conceituação do sistema de informação estratégica, sob a ótica de vários autores.

2.2.1 Sistema de informação estratégica

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido de inúmeros modos. Para Prates (1994), citado por Mancini (2004), um

sistema de informação é uma combinação estruturada de tecnologias de informação, metodologia, recursos humanos e informação propriamente dita, organizados como componentes conectados, de forma a permitir que sejam alcançados os objetivos organizacionais. A metodologia é considerada como os procedimentos utilizados pelas áreas de sistema de informação para desenvolver sistemas de processamento de dados. A informação consiste de dados formatados, textos, imagens e som. Os recursos humanos coletam, processam e utilizam os dados. As tecnologias de informação consistem do hardware e do software que executam as tarefas de processamento dos dados.

Stair (1998) considera um sistema de informação com uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um sistema de *feedback,* de acordo com a Figura abaixo:

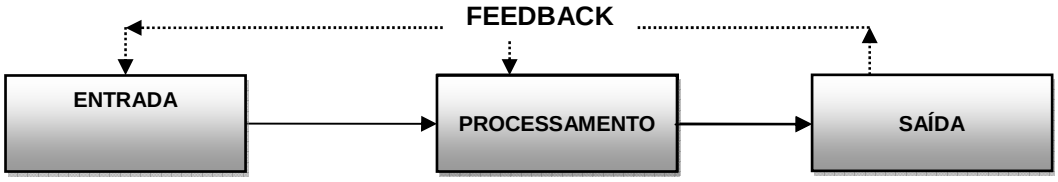


Figura 1: Processo de transformação de dados em informação
Fonte: Stair (1998, p. 5)

Em um sistema de informação, a entrada é a atividade de captar e juntar os dados primários. O processamento envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis. O processamento pode envolver cálculos, comparações e tomada de ações alternativas e ainda a armazenagem dos dados para uso futuro. O processamento pode ser feito manualmente ou com a assistência de computadores. A saída envolve a produção de informações úteis, geralmente na forma de documentos, relatórios e dados de transações. O *feedback* é uma saída usada para fazer ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou processamento, além de subsidiar a tomada de decisões. (STAIR, 1998).

Segundo Moresi (2000) citado por Beal (2007), os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante dentro das

organizações, desencadeando um processo de conhecimento, tomada de decisões e intervenção na realidade.

De acordo com McGee e Prusak (1994), os sistemas de informações formais na maioria das organizações focalizam basicamente a coleta e disseminação de dados válidos, ou seja, fatos precisos sobre a organização e seu ambiente. Mas dados em si mesmos não são suficientes. Dados não se transformam em informação até que as relações entre os vários fatos e suas implicações para a organização e os indivíduos sejam descobertos, tornem-se visíveis e explícitos. Quando se possui dados válidos que possibilite a compreensão das relações entre estes dados, pode-se então afirmar que há informação.

Portanto, neste trabalho foi abordado o modelo de gerenciamento da informação como um sistema de informação estratégica, seu fluxo e suas etapas que compõem este processo. Isto, considerando que neste estudo a fase de acompanhamento da gestão estratégica (BSC) foi estudada como um processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação como o elo de ligação entre a definição e a execução da estratégia.

Um modelo de gerenciamento de informação de acordo com McGee e Prusak (1994) deve ser genérico porque a informação recebe ênfases distintas em cada segmento e em cada organização e as variadas tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações.

Modelo proposto por McGee e Prusak (1994):

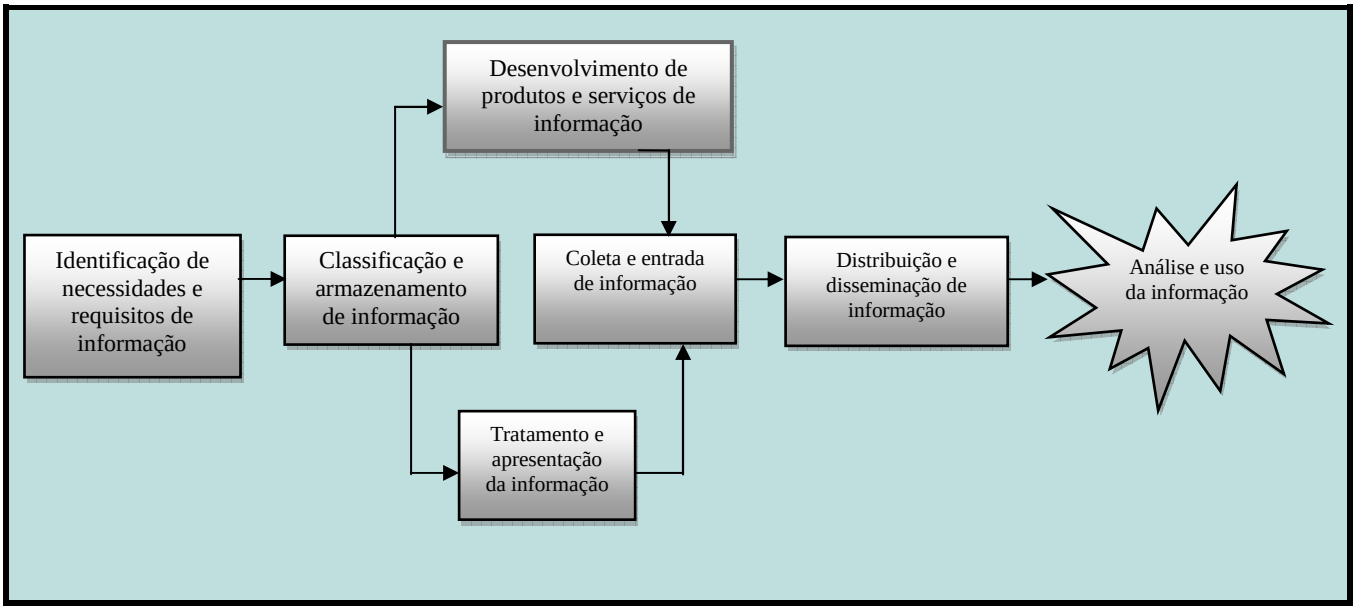


Figura 2 Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações
Fonte: McGee e Prusak, 1994, p.108

O processo de gerenciamento de informações, de acordo com McGee e Prusak (1994, p.115-124) deve ser composto pelas as seguintes tarefas:

1) Identificação de necessidades e requisitos de informação: para estes autores, esta tarefa é a mais importante e difícil do processo. Há pontos importantes a reconhecer ao tentar empreender essa tarefa:

- variedades necessárias: o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar;

- as pessoas não sabem o que não sabem: os profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informações disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização antes de fazer a entrevista, podendo trazer uma orientação mais precisa sobre o conteúdo.

2) Coleta e entrada de informação: deve haver um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente. Esta tarefa pressupõe a interação entre os especialistas em conteúdo e os especialistas em sistemas.

3) Classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação: essas duas tarefas surgem a partir da anterior, e freqüentemente ocorrem simultaneamente. Precisam ser planejadas como uma tarefa, embora

possam ser entendidas e analisadas como um trabalho independente.

Esta etapa pressupõe a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las.

4) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: nesta tarefa os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo. Portanto os usuários finais deverão contribuir para o projeto e desenvolvimento dos produtos que eles e outros irão realizar.

5) Distribuição e disseminação da informação: os profissionais que se integram ao processo com um entendimento rico e produtivo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo toda a empresa, incorporam a ele um valor substancial. Embora seja relativamente simples criar um sistema de informações baseado em necessidades predeterminadas, a complexidade do sistema aumenta consideravelmente quando se tenta antecipar essas necessidades.

6) Análise e uso da informação: apesar de o autor não explicitar uma descrição para esta tarefa, ele descreve a mesma no processo de elaboração, implantação e acompanhamento da estratégia organizacional; no processo de aprendizado organizacional e no processo de avaliação estratégica de desempenho, tema a ser detalhado neste trabalho.

Ainda é importante salientar que os autores McGee e Prusak (1994), abordam a questão da política de uso da informação que influencia a forma de seu uso.

A seguir será descrito um sistema de informação gerencial proposto por Davenport (1998) bem semelhante ao dos autores McGee e Prusak (1994).

Para Davenport (1998, p. 175), o Gerenciamento informacional “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

A administração informacional percebida como um processo, segundo Davenport (1998), permite identificar cada passo: os atores envolvidos, as fontes, os problemas que surgem. Permite também a interação com diversos setores e funções da organização.

Davenport (1998) propõe em quatro passos o processo de gerenciamento da informação.

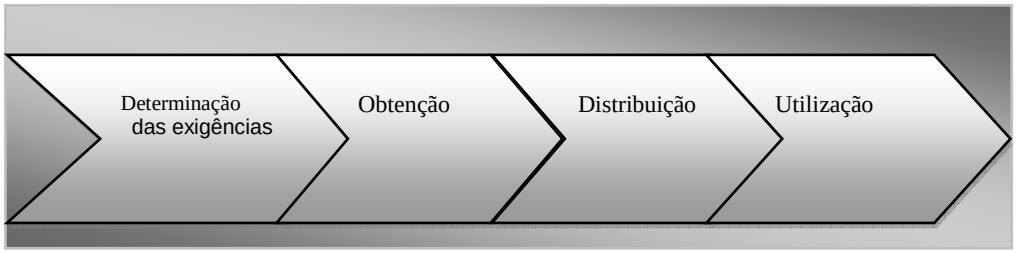


Figura 3: O processo de gerenciamento da informação
Fonte: Davenport, (1998, p.175)

A Determinação das exigências segundo Davenport (1998) é um problema difícil porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Entender bem o assunto requer várias perspectivas - política, psicológica, cultural, estratégica - e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional.

> [...] Os analistas de informações devem desempenhar um papel-chave na definição de exigências, os analistas precisam acompanhar de perto os gerentes, todas as horas do dia, para entender desde o princípio as tarefas administrativas e as necessidades informacionais. Com base nessas observações, eles conhecerão a informação estruturada e não–estruturada, a formal e a informal, a não-computadorizada e a computadorizada. (DAVENPORT, 1998, p.167)

A informação não-estruturada fornece o contexto e a riqueza que tornam mais valiosos os dados concretos.

Sistemas efetivos de informação, segundo Davenport (1998), devem ter uma variedade de requisitos, ou seja, as fontes de um sistema informacional devem ser tão variadas e complexas quanto o ambiente que esse sistema busca representar.

Para que um processo de gerenciamento informacional tenha algum valor real, ele precisa refletir a turbulência, a volatilidade e a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana.

Após a definição das demandas informacionais, inicia-se processo de obtenção de informações. Este processo, de acordo com Davenport (1998), deve ser contínuo e se constitui de várias atividades: exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações.

A exploração de informações eficaz depende de uma combinação de abordagens: a automatizada e a humana. O sistema de busca automático de dados torna-se cada vez mais sofisticado, como por exemplo, as novas ferramentas que surgem a cada semana na *World Wide Web*, além dos sistemas personalizados baseados no interesse informacional predefinido pela empresa. Porém, a seleção eletrônica agrega pouco valor se não houver uma filtragem de dados. Os analistas humanos são a chave para a exploração-coleta. Eles podem acrescentar aos dados contexto, interpretação, comparações, implicações locais e muitas outras espécies de valor.

A classificação é uma parte do processo que permanece essencialmente uma atividade humana. As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias e finalmente atualizam o esquema a intervalos regulares. Como acontece com a exploração-coleta, fazer uma boa classificação é um processo que exige muita atuação de recursos humanos.

A formatação e estruturação das informações, a última atividade a ser realizada no processo de obtenção de informação, consiste em encontrar a melhor forma de apresentação dentro de um contexto e adequando o estilo.

Quando consideram a forma como parte do processo de gerenciamento informacional, os analistas também podem sugerir que a informação venha acompanhada de outros produtos e serviços. Os fornecedores de informação devem garantir, para cada classe de usuários, que todos encontrarão com maior eficiência aquilo de que necessitam em um pacote composto por informações, produtos e serviços (DAVENPORT, 1998).

A distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam. A definição das exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência da importância da informação.

Davenport (1998) estabelece componentes que afetam a distribuição:

Uma arquitetura informacional eficiente conduz os usuários à informação de que precisam.

Certos tipos de estruturas políticas informacionais - como o federalismo - torna mais viável a distribuição entre as funções e as unidades.

O investimento tecnológico da empresa afeta diretamente a distribuição.

De acordo com Davenport (1998), é fundamental a definição pelos gerentes informacionais sobre qual estratégia de distribuição deva ser adotada. As informações podem ser divulgadas aos usuários ou procuradas por eles. A estratégia de divulgação é típica, alguns provedores decidem que tipo de informação deve ser distribuído e a quem, e enviam-na algumas vezes por via eletrônica, mas com maior freqüência em papel. O melhor argumento para essa estratégia é que as pessoas não conhecem o que não sabem.

Por outro lado, a estratégia que privilegie a procura pelas informações por parte do usuário considera que essas são as pessoas mais capacitadas a avaliar o que querem, e que a informação é distribuída com maior eficiência quando realmente é necessária. Para obter a informação correta, os usuários devem ser estimulados a procurá-la e obtê-la, sem ser receptores passivos dos dados que outra pessoa considera importante.

Os profissionais de informação descrevem a distribuição via computador como a mais conveniente. Uma vez armazenados, os dados podem movimentar-se pelas redes com rapidez e as máquinas distribuem bem certos tipos de dados, incluindo os mais estruturados, os atualizados com freqüência, os que precisam ser enviados às múltiplas localizações de uma só vez e aos locais geograficamente distantes. No entanto, a verdadeira dificuldade é obter a informação no início do processo. Mas segundo Davenport, (1998) os melhores sistemas de distribuição costumam ser híbridos que reúnem pessoas, documentos e computadores.

O próximo passo a ser discutido no processo de distribuição é a definição de quem e quanto informar. Davenport (1998) define que a informação deverá ser repassada a todos, o que irá diferenciar é o formato e a quantidade destas de acordo com a área e o nível hierárquico do usuário.

- O uso da informação: o uso da informação é bastante pessoal. A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão - ou se ele faz isso - depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana.

Os modelos propostos por McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998) demonstram que o processo de gerenciamento de informações é dinâmico e que para seu êxito deve haver envolvimento das pessoas no processo e conscientização

da importância das informações.

Beal (2007) propõe um modelo com algumas etapas complementares aos modelos propostos por Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994).

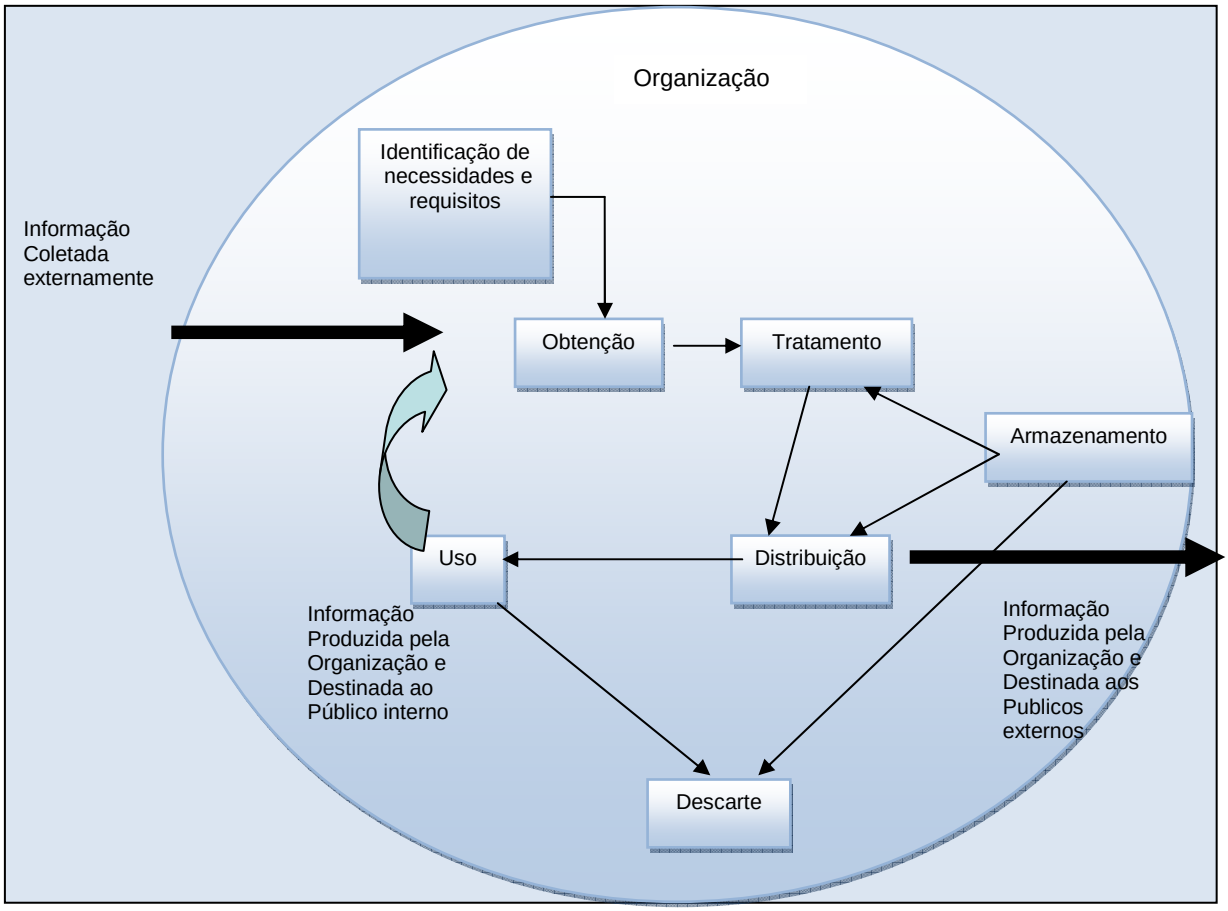


Figura 4: Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações
Fonte: Beal 2007

Nessa representação do fluxo informacional, a atividade de identificação de necessidades e requisitos de informação age como elemento acionador do processo. Com isto pode-se estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização e leva também à oferta de informações para o ambiente externo Beal (2007).

- Identificação de necessidades de requisitos: identificar as necessidades de informação dos grupos e indivíduos que integram a organização e de seus públicos

externos é um passo fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade. O esforço de descoberta dos requisitos informacionais a serem atendidos é recompensado quando a informação se torna mais útil, e seus destinatários mais receptivos a aplicá-la na melhoria de produtos e processos (usuários internos) ou no fortalecimento dos vínculos e relacionamentos com a organização (usuários externos) Beal (2007).

- Obtenção: definidas as necessidades de informação, a próxima etapa é a de obtenção das informações que podem suprir essas necessidades. Na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato. Na maioria dos casos o processo de obtenção da informação não é pontual, precisando repetir-se ininterruptamente para alimentar os processos organizacionais Beal (2007).

- Tratamento: Antes de estar em condições de ser aproveitada, é comum a informação precisar passar por processo de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, com o propósito de torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos usuários Beal (2007).

- Distribuição: a etapa de distribuição da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela. Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo. Além da informação distribuída internamente, a organização normalmente precisa preocupar-se com os processos de distribuição da informação para públicos externos Beal (2007).

- Armazenamento: a etapa de armazenamento é necessária para assegurar a conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização. A preservação das informações organizacionais exige uma série de atividades e cuidados visando manter a integridade e disponibilidade dos dados e informações existentes. A complexidade dessa conservação obviamente aumenta à medida que cresce a variedade de mídias usadas para se armazenar essas informações: base de dados informatizada, arquivos em meio magnético ou óptico, documentos em papel, etc. Beal (2007).

- Uso: é a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja freqüentemente ignorada pelas organizações. Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes interno e externo da organização e atuação nesses ambientes (CHAUMIER, 1986 *apud* BEAL, 2007).

- Descarte: quando uma informação se torna obsoleta ou perde a utilidade para a organização, ela deve ser objeto de processos de descarte que obedeçam a normas legais, políticas operacionais e exigências internas. É necessário excluir dos repositórios de informação corporativos os dados e informação de diversas formas: economizando recursos de armazenamento, aumentando a rapidez e eficiência na localização da informação necessária, melhorando a visibilidade dos recursos informacionais importantes etc. (BEAL, 2007)

Choo (2003) ainda apresenta um modelo processual de administração da informação que pode ser analisada como um ciclo contínuo de seis processos correlatos: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação e uso da informação.

Identificação das necessidades de informação: o primeiro passo para criar uma estratégia de administração da informação é avaliar acuradamente as necessidades de informação dos vários grupos e indivíduos da organização.

A aquisição da informação: este processo tornou-se uma função crítica e cada vez mais complexa da administração da informação. A seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização.

No contexto da administração da informação, a variedade indispensável indica um importante princípio para a aquisição da informação: as fontes para monitorar o ambiente devem ser suficientemente numerosas e variadas para refletir todo o espectro de fenômenos externos.

Uma maneira eficaz de administrar a variedade de informações é envolver o maior número possível de pessoas na coleta de informações. Mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônicos, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização.

Organização e armazenamento da informação: este processo parte da informação que é adquirida ou criada, e fisicamente organizada e armazenada em arquivos, bancos de dados computadorizados e outros sistemas de informação, de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação.

A informação armazenada representa um componente importante e freqüentemente consultado da memória da organização. A informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como para responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas. Aqui, mais uma vez, as organizações precisam equilibrar duas condições opostas: podem ser ameaçadas pelo esquecimento se deixarem de desenvolver e administrar adequadamente a memória institucional, mas, por outro lado, a adesão inflexível à memória da organização pode bloquear a experimentação e a capacidade empreendedora.

Um sistema bem indexado oferece acesso ao conhecimento explícito acumulado pela organização e pode acelerar o processo de construção do conhecimento.

A tomada de decisões quase sempre gera registros que são mantidos num sistema de arquivos. Em geral, a informação pode ser recuperada para um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição dos grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha. A tomada de decisões dentro de uma organização precisa parecer racional e responsável e por isso é necessário um registro das histórias de decisão.

Produtos e serviços de informação: uma função primordial da administração da informação é garantir que as necessidades de informação dos membros da organização sejam atendidas com uma mistura equilibrada de produtos e serviços. Os usuários desejam informações não apenas para responder a perguntas (“O que está acontecendo aqui”), mas também para gerar ações que resolvam os problemas (“O que se pode fazer a esse respeito”). Passar de respostas a soluções significa passar de uma orientação voltada para o tema, o assunto, na qual fornecer informações sobre um determinado assunto é o objetivo suficiente, para uma orientação voltada para a ação, na qual as informações podem propiciar ações e decisões.

Distribuição da informação: é o processo pelo qual as informações se disseminam pela organização, de maneira que “a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados” DAVENPORT (1998). Uma ampla distribuição da informação pode acarretar muitas conseqüências positivas: o aprendizado organizacional torna-se mais amplo e mais freqüente; a recuperação da informação torna-se mais provável e novas informações podem ser criadas pela junção de itens esparsos. O objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões.

Uso da informação: quando está sendo usada, a informação oscila continuamente entre os componentes e o todo, entre exemplos imediatos e políticas de caráter geral.

Por grande parte de sua vida, a informação organizacional não pode ser retificada, mas reside e cresce nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos.

Por isso, o uso da informação para a construção de significado e para o entendimento requer métodos e processos que oferecem um alto grau de flexibilidade da informação e que facilitem a avaliação e a troca vigorosa de múltiplas representações entre os indivíduos.

A chave para entender as organizações como sistema de informação é reconhecer as duas anomalias que toda atividade organizacional enfrenta: ambigüidade e incerteza. Em princípio, as organizações esclarecem importantes ambigüidades intensificando a busca, a comunicação e a experimentação de hipóteses. Na prática, as organizações simplificam a busca da informação apoiando-se em certos princípios heurísticos (CHOO, 2003).

Os autores McGee e Prusak (1994); Beal (2007); Davenport (1998) e Choo (2003), apresentam modelos que se complementam, destacando a importância de cada etapa, que deve ser observada para garantir um fluxo de informações adequado, possibilitando seu uso estratégico de forma a promover mudanças e melhorias organizacionais. Foi realizada a identificação destas etapas no processo da gestão estratégica da Fundação Hemominas realizada pelo BSC, de forma a demonstrar a presença das etapas de um sistema de informação estratégica, de acordo com o modelo de McGee e Prusak (1994), para contextualizar o trabalho,

uma vez que foi buscado identificar na fase de acompanhamento da gestão estratégica (BSC), os elementos do processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação para a execução de forma adequada deste processo.

Portanto, para a realização deste estudo foi utilizado o modelo proposto por McGee e Prusak (1994) do processo de avaliação estratégica de desempenho para estudar a fase acompanhamento da gestão estratégica (BSC) da Fundação Hemominas, identificando os elementos: indicadores integrados de desempenho, processos de gestão e infra-estrutura de avaliação.

Para realizar o relacionamento entre a fase de acompanhamento e o processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação e a forma de seu uso , de acordo com McGee e Prusak (1994), a seguir desta-se este tema considerando sua importância para o processo de gestão estratégica.

2.3 O uso da informação

Quanto ao uso da informação, Davenport (1998) alerta que, como um medicamento que não é tomado, a informação de nada servirá até que seja utilizada. O uso é a etapa final de todo o processo de gerenciamento informacional, mas até mesmo pesquisadores e gerentes da área o têm ignorado.

Davenport (1998) apresenta a importância do comportamento informacional e alguns aspectos a serem considerados para garantir o uso da informação e Choo (2003) demonstra o uso da informação em três arenas: criação de significado, criação do conhecimento e o processo de tomada de decisão. A seguir será tratado o uso da informação sob a perspectiva de cada um destes autores, demonstrando sua a importância de cada uma. Porém considerando que este trabalho está se baseando no modelo de sistema de informação proposto por McGee e Prusak (1994), sua teoria será mais detalhada e será utilizada para realizar as conexões entre o uso da informação gerada pelo BSC na fase de acompanhamento e o

processo de avaliação estratégica de desempenho proposto por estes autores.

Para Davenport (1998) o uso da informação é algo pessoal que depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana, envolvendo questões psicológicas e culturais. No entanto, o autor sinaliza que uma orientação voltada para processos, pode ordenar estes fatores confusos, a partir de iniciativas específicas, através de alguns procedimentos como estimativas de uso, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho.

- Estimativas: é possível estimar o número de acessos a determinadas informações e quem acessa as mesmas. Com esta informação é possível eliminar informações que jamais são utilizadas e verificação dos motivos que levam vários acessos a determinadas informações. Esta estimativa pode ser feita através dos sistemas informatizados, registro de solicitações de informações e pesquisas voluntárias.

- Contexto institucional certo: reuniões entre gerentes fornecem o contexto mais comum. Acrescentar outros tipos de informação, além das financeiras, à pauta das reuniões regulares é uma forma poderosa de enfatizar sua importância e estimular o uso da informação.

- Avaliação de desempenho: o uso da informação pode ser institucionalizado por intermédio da avaliação do desempenho, bem como de recompensas e punições pessoais. Em algumas organizações, os gerentes são avaliados não apenas pelos resultados de suas decisões, mas também pelas informações e pelos processos que utilizam para tomá-las.

Esta perspectiva apresentada por Davenport (1998), apesar de bem abrangente não será utilizada neste trabalho. Está sendo apresentada para contextualizar o tema do trabalho. Dando continuidade à proposta de contextualizar o tema, a seguir será abordada a tarefa de uso da informação na perspectiva do autor Choo (2003).

Choo (2003) aborda o uso da informação, de maneira geral apresentando alguns aspectos relevantes referentes a esta tarefa. Para este autor, é resultado do uso da informação uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um

problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.

Choo (2003) ainda esclarece que se uma informação vai ser selecionada ou ignorada depende em larga medida de sua relevância para o esclarecimento da questão ou resolução do problema. A relevância pode ser explorada tanto da perspectiva de sistema quanto da perspectiva do usuário. Na perspectiva de sistema, a relevância está relacionada com o grau de proximidade entre os termos de pesquisa do usuário e os termos do documento. A relevância sob a perspectiva do usuário é construída pelo próprio usuário de acordo com sua percepção. Portanto, a relevância é subjetiva, pois depende do julgamento humano; cognitiva, pois depende do conhecimento do usuário; situacional, porque se relaciona com os problemas particulares de informação de cada usuário; multidimensional, dinâmica, mensurável e observável em um dado momento.

Taylor citado por Choo (2003) propõe oito classes de usos de informação de acordo com as necessidades do usuário:

- Esclarecimentos: a informação é utilizada para criar um contexto ou dar significado a uma situação.

- Compreensão do problema: a informação é usada de uma maneira mais específica, para permitir melhor compreensão de um determinado problema.

- Instrumental: a informação é usada para que o indivíduo saiba o que e o como fazer.

- Factual: a informação é usada para determinar os fatos de um fenômeno ou acontecimento, para descrever a realidade.

- Confirmativa: a informação é usada para verificar outra informação, ou seja, busca uma segunda opinião.

- Projetiva: a informação é usada para prever o que provavelmente vai acontecer no futuro, envolvendo previsões, estimativas e probabilidade.

- Motivacional: a informação é usada para iniciar ou manter o envolvimento do indivíduo, para que ele prossiga num determinado curso de ação.

- Pessoal ou política: a informação é usada para criar relacionamentos ou promover uma melhoria de *status*, de reputação ou satisfação pessoal.

Para Choo (2003) entre os elementos que influenciam o uso da informação estão às atitudes do indivíduo em relação à informação e à sua busca. Essas atitudes estão relacionadas com a educação, treinamento, experiência passada,

preferências pessoais dentre outros aspectos. As pessoas oscilam entre extrair e explorar, já que o uso da informação é um processo confuso, desordenado, sujeito aos caprichos da natureza humana, como qualquer outra atividade.

Choo (2003) enfatiza sobre o uso estratégico da informação, ou seja, o que torna a informação estratégica é sua forma de utilização. Este autor propõe três arenas de uso da informação: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão.

De acordo com Choo (2003, p364) a função de criação de significado é interpretar o ambiente por meio de seqüências conectadas de interpretação, seleção e retenção sendo orientada por crenças ou por ações. Esta função é resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações.

A construção do conhecimento, conforme Choo (2003, p.366), é provocada pela identificação de lacunas no conhecimento existente da organização ou do grupo de trabalho. Essas lacunas de conhecimento impedem a solução de um problema técnico ou prático, o projeto de um novo produto ou serviço ou a possibilidade de aproveitar uma oportunidade. Portanto, novos conhecimentos são criados pela conversão, construção e conexão do conhecimento.

Novos conhecimentos, segundo Choo (2003, p.367), resultam de contínuas interações entre três tipos de conhecimento organizacional: conhecimento cultural, conhecimento tácito e conhecimento explícito.

A construção do conhecimento ocorre por meio do constante nivelamento e da contínua fertilização do conhecimento tácito e explícito num contexto estabelecido pelo conhecimento cultural da organização.

A tomada de decisões é provocada por uma situação em que é preciso fazer uma escolha, uma ocasião em que a organização deve escolher um curso de ação, podendo ocorrer de acordo com o modelo racional, processual, político ou anárquico.

De acordo com Choo (2003), a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões assumem importância diferente nos diferentes grupos dentro de uma organização. Dar significado ao ambiente externo pode ser visto como uma função primordial da direção que deve se encarregar da disseminação e interpretação de informações externas, assim como manter ligações

com o mundo exterior e representar a organização externamente. A criação de conhecimento técnico é vista como um trabalho especializado de funcionários experientes que se encontram freqüentemente nos laboratórios de pesquisa ou nos departamentos de desenvolvimento de produtos. O conhecimento é assim coisificado como um recurso de especialização técnica. As decisões que movimentam as operações cotidianas da organização são vistas como função das áreas de produção, vendas, finanças e pessoal. Para garantir eficiência e coordenação, as decisões são frutos de políticas, procedimentos e planos, assim como atos de escolha humana.

Choo (2003) diz que os recursos e necessidades emocionais, cognitivos e ativos interagem para influenciar o contexto e a trajetória do uso da informação. Os recursos emocionais baseiam-se em emoções que atraem a atenção para aquilo que é favorável ou esperado (ou para longe do que é desfavorável ou perigoso), e ajudam a atribuir valor e significado às informações, fatos e ações. Os recursos cognitivos são ativados na atividade mental ou intelectual à medida que as pessoas tentam raciocinar, negociar ou argumentar sobre a substância ou significância da informação. Os recursos ativos revelam-se no fazer, na execução de tarefas comuns ou na manifestação de uma reação padrão da organização. Seu conteúdo é mediado pelas particularidades da situação interna ou do ambiente externo nos quais a ação ou tarefa está sendo executada.

Na criação de significado, os recursos representados pelas crenças, interpretações e representações combinam-se para criar significados compatíveis com o ambiente da organização. Na construção do conhecimento, os recursos representados pelos valores ou propósitos organizacionais, conhecimento explicito e conhecimento tácito, interagem para gerar e avaliar novos conhecimentos e capacidades. Na tomada de decisões, as preferências, regras e rotinas formalizam os objetivos e a aprendizagem organizacional, de maneira a permitir que cursos de ação intencionalmente racionais sejam selecionados.

As crenças e modelos mentais usados na criação de significado.

Como Argyris e Shön citado por Choo (2003) destacaram, a teoria em uso quase nunca são coerentes, mas essa contradição inerente é necessária para que a organização possa aprender construindo, testando e reestruturando suas teorias de ação. Assim, a teoria adotada e a teoria em uso situam-se ambas no contexto da

cultura organizacional.

A tarefa de uso da informação é apresentada sob vários enfoques dados por autores diferentes, como Davenport (1998) e Choo (2003), no entanto, neste trabalho será utilizada a abordagem de McGee e Prusak (1994) da avaliação estratégica de desempenho. O uso da informação possibilita uma melhor compreensão e efetividade do processo de avaliação estratégica de desempenho.

Quanto ao uso da informação McGee e Prusak (1994) destacam a importância da informação nas fases de definição, execução e integração do processo de gestão estratégica, assim como sua importância na avaliação estratégica de desempenho e aprendizado organizacional. Considerando que este trabalho irá estudar a fase de acompanhamento do processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas, para verificar se ele pode ser considerado um processo de avaliação estratégica de desempenho, será utilizada para este estudo a abordagem de McGee e Prusak (1994) sobre o processo de avaliação estratégica de desempenho, pois esta perspectiva é a que mais se aproxima das rotinas da fase de acompanhamento da estratégia da Fundação Hemominas através do BSC. Considerando que a fase a ser avaliada faz parte do processo de gestão estratégica, é importante tratar deste assunto para subsidiar este estudo, antes de abordar o tema avaliação estratégica de desempenho.

2.4 O Processo de Gestão Estratégica

Neste trabalho será utilizado o termo gestão estratégica, por ser considerado um termo mais abrangente e que demonstra a evolução do planejamento estratégico. Tavares (2000, p.53) esclarece que o planejamento teve início com a sua prática esporádica. A interação da prática com a teoria foi posteriormente sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e agora gestão estratégica.

A gestão estratégica surgiu com a proposta de que não se pode dissociar o planejamento de sua implantação, o que era desconsiderado no planejamento estratégico, ou seja, no estágio anterior.

Apesar de Chiavenato e Sapiro (2003) utiizar o termo planejamento estratégico, eles propõe um processo bastante abrangente, que inclui a implantação e o acompanhamento da estratégia , por isso será utilizada a proposta apresentada por estes autores, conforme abaixo descrito:

1ª Etapa - Declaração da missão: a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o "negócio", delimitando o seu ambiente de atuação.

2ª Etapa - Visão de negócios: a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro.

3ª Etapa - Diagnóstico estratégico externo: este diagnóstico procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

4ª Etapa - Diagnóstico interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

5ª Etapa - Fatores críticos de sucesso: a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Elas procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT[1], de cuja solução dependerá a consecução da missão.

6ª Etapa - Sistemas de planejamento estratégico: o propósito dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócio, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais.

7ª Etapa - Definição dos objetivos: a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de

[1] SWOT significa um modelo através do qual são identificadas forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas.

urgência.

8ª Etapa - Análise dos grupos de influência: grupo de pessoas ou organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização - como clientes, usuários, empregados, proprietários, governos, instituições financeiras, opinião pública, acionistas. A análise consiste na identificação destes grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.

9ª Etapa - Formalização do plano: um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, alocação e controle de recursos.

10ª Etapa - Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as estratégias ruins.

Objetivando facilitar o entendimento do processo de gestão estratégica e a identificação das etapas de um sistema de informação estratégica e destacar a importância da informação em todo o processo de gestão estratégica, este processo será dividido em 4 fases: definição, elaboração, implantação e acompanhamento da estratégia.

Na fase de definição da estratégia serão agrupas as etapas 1 e 2, na fase de elaboração as etapas 3,4 e 5 , na fase de implantação as etapas 6,7,8 e 9 e na fase de acompanhamento da estratégia a fase 10, conforme Quadro 3 abaixo:

Fases	Etapas da gestão estratégica segundo Chiavenatto e Sapiro(2003)	Etapas do BSC da Fundação Hemominas baseado em Norton e Kaplan (2000)
Definição da estratégia	1-Declaração da missão	1-Definição da missão
	2-Visão de negócios	2-Definição da Visão e valores
Elaboração da estratégia	3-Diagnóstico estratégico externo	3-Diagnóstico estratégico externo
	4-Diagnóstico interno	4-Diagnóstico interno
	5-Fatores críticos de sucesso	5-Fatores críticos de sucesso
Implantação da estratégia	6-Sistemas de planejamento estratégico	**Processo de construção do BSC:**
		1-Definição das perspectivas estratégicas
	7-Definição dos objetivos	2-Definição de objetivos estratégicos
	8-Análise dos grupos de influência	1-Definição das perspectivas estratégicas
	9-Formalização do plano	3-Elaboração do mapa estratégico,
		4-Definição das iniciativas estratégicas
		5-Definição e elaboração de indicadores
		6-Lançamento e mobilização
Acompanhamento da estratégia	10-Auditoria de desempenho e resultados	7-Acompanhamento da estratégia/ *Feedback*

Quadro 3: Fases e etapas do processo de gestão estratégica
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Norton e Kaplan (1997) a criação do BSC entra na fase após a definição dos fatores críticos de sucesso, ou seja, entra como um sistema de planejamento estratégico (ou gestão estratégica, termo a ser utilizado neste trabalho) transformando esta estratégica em objetivos, indicadores, planos de ações e projetos que deverão ser realizados para o alcance da visão. No processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas, as etapas de 1 a 5 foram desenvolvidas previamente à construção do BSC, conforme descrito na seção 4.1.

Considerando que o Balanced Scorecard é utilizado para realizar a gestão etratégica da Fundação Hemominas, foco deste estudo, suas etapas serão detalhadas a seguir, sendo que as demais etapas da gestão estratégica foram descritas com o objetivo de contextualizar o BSC. As etapas serão descritas de acordo com a definição dessa instituição.

O *Balanced Scorecard* deve ser construído, segundo Norton e Kaplan (1997), através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. Este projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*.

Norton e Kaplan (1997) mostram que a implementação do BSC é orientada pela “Visão” da empresa e guiada pela sua “Missão”. Seguindo a orientação dada pela Visão de futuro da empresa definem-se os objetivos dentro de cada perspectiva (financeira, cliente, processos e aprendizado). Para cada objetivo define-se a estratégia para atingi-lo e também para cada objetivo define-se o indicador de desempenho que irá medir, por período, se a estratégia adotada atende o objetivo definido.

O BSC foi desenvolvido com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que contemplasse, além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, um conjunto com outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis.

Kallás (2003) afirma que os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. Pois num mundo competitivo, baseado na informação e no conhecimento, a capacidade de gerenciar ativos intangíveis tais como: produtos e serviços de alta qualidade, a percepção do cliente, habilidades da força de trabalho, o uso da tecnologia da informação, processos internos eficientes e o clima organizacional, é essencial para se gerenciar uma empresa.

Segundo Kallás (2003), o BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, que são agrupados em quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

Através de uma relação de causa e efeito, é estabelecido o relacionamento entre os objetivos, permitindo que os gestores/gerentes percebam as correlações entre diversas áreas e atividades, o que é compatível com o andamento de inúmeras iniciativas do mundo empresarial moderno, tais como: melhoria contínua, responsabilização das equipes e o processo de inovação.

Todas as perspectivas, com intuito de atender as partes interessadas, são balanceadas permitindo à organização ter uma rápida e abrangente visão de seu negócio, pois a empresa, além de possuir os indicadores financeiros tradicionais que retratam o seu passado (o que aconteceu), possui um conjunto de indicadores que impulsionam o seu desempenho futuro (GHELMAN, 2006).

O *Balanced Scorecard* não segue um modelo único, cada organização estabelece o seu processo de acordo com sua realidade, sendo que o que vai ser descrito a seguir é baseado no processo da Fundação Hemominas. Este processo foi coordenado por consultores internos. Posteriormente foi criado o Escritório da Estratégia subordinado à Gerência de Informação da Diretoria de Atuação Estratégica, que assumiu esta coordenação com a ajuda de uma consultoria externa. Sendo assim, para se entender melhor a proposta deste trabalho é importante conhecer o processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas desde sua implantação em 2003 até os dias atuais, processo que será descrito na seção 4 . No entanto, considerando que o objetivo de desta pesquisa é estudar a fase de acompanhamento como um processo de avaliação estratégica de desempenho, é importante abordar este assunto de maneira detalhada, o será realizado na seção seguinte.

2.5 Avaliação estratégica de desempenho

O termo avaliação estratégica de desempenho utilizado por McGee e Prusak (1994) é abordado por outros autores com denominações diferentes como acompanhamento, monitoramento, controle e auditoria, *feedback* como descrito a seguir.

A fase de acompanhamento é considerada por Oliveira (1996) como a fase de controle e avaliação. Esta fase conforme o autor tem a função de acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões anteriormente estabelecidos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a fase de acompanhamento da estratégia é denominada auditoria de resultados e avaliação estratégica. Estes autores abordam também o tema controle da estratégia para a verificação se os resultados estão sendo alcançados, assim o controle e a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos. Verificando se a execução está de acordo com o que foi planejado. Este conceito é bem similar ao apresentado por Oliveira (1996).

Para o autor Valeriano (2001), a estratégia deve ser avaliada fazendo-se uma revisão crítica do desempenho da organização, não só para corrigir deficiências observadas, mas também para contribuir para o aprendizado da organização.

Norton e Kaplan (1997) apresentam através da abordagem do BSC, esta fase, denominada por eles como *feedback*. Esta fase permite aos gestores o aprendizado num circuito duplo, que ocorre quando os executivos questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e experiências reais. Ou seja, além de verificar se a estratégia está sendo executada de acordo com o planejado é verificado também se a estratégica continua sendo viável e bem sucedida.

O controle de acordo com Oliveira (1996) pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações. Tem a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas.

O produto gerado pelo processo de controle, segundo Oliveira (1996), é a informação. Portanto o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informação que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios e

estratégias e projetos.

Quanto às informações necessárias à fase de controle e avaliação, Oliveira (1996) chama atenção para alguns aspectos:

- tipo de informações: há uma grande variedade e que deve abranger dentre outros a quantificação temporal de atividades, data de ocorrência de eventos, valores de liberações financeiras e de custos, quantificação de mão-de-obra e quantificação da qualidade de trabalho;

- freqüência das informações: intervalo de tempo em que as informações são apresentadas;

- qualidade das informações: atenção quanto ao conteúdo, forma, canais, periodicidade, velocidade e precisão das informações. O grau de detalhamento das informações irá depender do nível de controle sendo mais detalhado no operacional e menos detalhado no nível estratégico;

- fontes de informações: sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico há duas fontes: os coordenadores de desenvolvimento, que são as pessoas fornecedoras dos dados sobre o desempenho e os usuários do sistema que são aqueles que usarão as informações sobre o desempenho. As fontes básicas de informação podem ser: internas à empresa, externas à empresa, passadas, presentes e futuras.

Oliveira (1996) estabelece quatro fases do processo de controle e avaliação:

- estabelecimento de padrões de medida e avaliação: estes padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, estratégias, políticas e projetos estabelecidos no planejamento estratégico. Estes padrões são a base para comparação dos resultados desejados;

- medida dos desempenhos apresentados: neste processo deve-se estabelecer o que se deve medir e selecionar como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo;

- comparação do realizado com o esperado: o resultado desta comparação pode ser usado pela alta administração, os chefes das áreas, os funcionários. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas;

- ação corretiva: esta ação corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o administrador detectou ou

mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Para Chiavenatto e Sapiro (2003), o processo de controle ocorre em quatro etapas também similares às propostas pelo Oliveira (1996). Sendo elas:

- estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;

- avaliação ou mensuração do desempenho atual;

- comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.

- tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

O controle e avaliação, de acordo com Oliveira (1996), são realizados nos níveis estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, controla o desempenho da organização como um todo, envolvendo decisões como alteração de objetivos, estratégias ou revisão do diagnóstico estratégico. No nível tático, o controle é realizado a partir de objetivos setoriais departamentais, para avaliar os resultados de cada área, envolve decisões do tipo alteração em alocação de recursos, revisão de sistema de informações. Já o controle no nível operacional, é realizado no estágio de execução das tarefas e envolve decisões como revisão de quadro de pessoal, alteração em relatórios, alteração em processos de controle da qualidade.

Chiavenatto e Sapiro (2003), assim como Oliveira (1996), também apresentam o controle em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para Chiavenatto e Sapiro (2003), em cada nível ocorre um tipo de controle. No nível estratégico, ocorrem os controles denominados controles organizacionais. Constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações externas - que chegam do ambiente externo - e as informações internas - que sobem internamente pelos vários níveis da organização. Os controles do nível tático referem-se às unidades organizacionais, ao desempenho de médio prazo. E os controles do nível operacional são referentes a desempenho de curto prazo, referentes às ações de controle sobre pessoas e o desempenho delas. Para os autores, os três níveis se interligam intimamente, sendo que o processo tem o mesmo objetivo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente o desempenho da organização.

Chiavenatto e Sapiro (2003, p.380) apresentam outra área de aplicação do processo de controle e avaliação que é a auditoria de recursos disponíveis para

implementação do plano estratégico. Esta auditoria se subdivide em auditoria de recursos e auditoria de marketing.

Quanto à auditoria de recursos, os autores explicam que consiste em avaliar as capacidades organizacionais em termos de seus pontos fortes e fracos específicos. Começa com uma auditoria completa dos recursos das organizações que podem ser usados para se sustentar no mercado. Os tipos de recursos e capacidades podem ser simplificados: recursos técnicos, situação financeira, capacidade gerencial, organização e sistema de informação.

Quanto à auditoria de marketing, Chiavenatto e Sapiro (2003) especificam que neste processo são identificados e avaliados as práticas e recursos de marketing. São examinados o ambiente da estratégia na organização, a função de marketing e a produtividade.

Chiavenatto e Sapiro (2003, p.384) esclarecem que avaliação da estratégia refere-se à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo avaliam se sua escolha estratégica, como foi implantada, está alcançando os objetivos da organização. É o processo pelo qual se comparam os objetivos com os resultados alcançados pela estratégia. Quase sempre quando se formula a estratégia também se cuida dos critérios, indicadores e medições para avaliar os resultados da estratégia.

Conforme Chiavenatto e Sapiro (2003, p.384), a avaliação estratégica refere-se à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo avaliam se sua escolha estratégica, como foi implementada, está alcançado os objetivos da organização. Assim como Valeriano (2001), que compartilha desta mesma opinião e acrescenta que o desempenho da organização deve ser avaliado inicialmente quanto a sua competência e correção em estabelecer estratégias que garantam a obtenção dos objetivos fixados.

Valeriano (2001) apresenta, para avaliar a estratégia, os critérios: consistência, exeqüibilidade, consonância e vantagem. E para avaliar a implementação apresenta dois parâmetros: a eficácia, isto é, se os objetivos visados foram alcançados; e a eficiência, ou seja, se os objetivos foram obtidos com economia de recursos.

São apresentados por Chiavenatto e Sapiro (2003), três critérios semelhantes aos apresentados por Valeriano (2001), para avaliação da estratégia organizacional:

- Consistência interna: a estratégia organizacional deve ser consistente com os objetivos que a organização pretende alcançar. A estratégia deve estar identificada com os padrões internos da organização, seus valores e sua cultura, revelados por seus objetivos globais.

- Consistência com o ambiente: a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes. A inadequação estratégica com o ambiente externo pode custar caro à organização ou pode conduzi-la ao fracasso em suas operações.

- Adequação aos recursos disponíveis: a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos e competências de que a organização dispõe ou pode obter. Os recursos são o que uma organização tem e que a ajudam a alcançar os objetivos propostos.

Outro aspecto considerado sobre a avaliação da estratégia é a retroalimentação do processo. Para Chiavenato e Sapiro (2003), é considerada a reavaliação estratégica que consiste em rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo os aspectos implantados com sucesso e revendo o que não está funcionando.

Valeriano (2003) também tem esta mesma percepção quando define que a gerência estratégica é um processo altamente interativo. Assim, todas as informações obtidas no decorrer das atividades devem ter curso imediato, promovendo medidas corretivas onde for conveniente e necessário. Os processos considerados falhos devem ser corrigidos. Posturas, decisões e orientações, sejam deficientes ou eficientes devem ser registradas para consultas, melhoramentos e emprego em futuras considerações no processo de gerenciamento estratégico.

Norton e Kaplan (2000) definem que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais, é considerado um sistema de gestão estratégica que tem como um dos objetivos melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Sendo assim, nesta fase há vários fatores que favorecem a fase de acompanhamento do BSC:

- o uso de medidas com linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e muitas vezes obscuros em conceitos mais precisos capazes de gerar consenso na organização;

- o processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos para ações

dirigidas para consecução dos objetivos estratégicos;

- a construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico;

- profissionais passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas, e por fim, a empresa inteira.

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser alvo de novas iniciativas estratégicas. Portanto o BSC não se limita a medir mudança, ele a estimula.

Para Norton e Kaplan (2000), criadores da metodologia *Balanced Scorecard,* o alinhamento das estratégias põe a organização em movimento. O desempenho, então, deve ser monitorado e orientado para fechar o *loop de feedback*. No entanto, além do monitoramento em relação ao programado e executado, deve-se verificar se a estratégia estabelecida ainda é válida. Ou seja, empresas que buscam melhores resultados precisam de processos e sistemas gerenciais para certificar-se de que sua trajetória mantém o curso em direção aos resultados pretendidos. Também necessitam de feedback, para a identificação e correção de estratégias que já não levarão aos resultados a serem alcançados.

Norton e Kaplan (2000) sugerem que o processo de *feedback* ou acompanhamento seja feito seguindo as seguintes diretrizes:

- A nova reunião gerencial de táticas para estratégias: em vez de relatar e controlar, o *Balanced Scorecard* converge a agenda da reunião gerencial nos temas estratégicos, no trabalho em equipe e no aprendizado. A reunião se concentra na gestão e melhoria da estratégia, não das táticas.

No passado estas reuniões se concentravam apenas em indicadores financeiros. O BSC amplia o processo, convertendo as reuniões em relato e análise dos indicadores relevantes para a estratégia e nos programas destinados a melhorar o desempenho mensurado. Com isto mantém o foco da reunião na estratégia e estimula os gestores a conceber ações para implementar a estratégia com mais eficácia.

- Experimentação e adaptação: além de usar as reuniões para envolver os gerentes seniores em discussões interativas sobre as estratégias, as reuniões de revisão da estratégia devem permitir explicitamente a experimentação e adaptação da estratégia. Para isto tem se adotado três processos:

- Métodos analíticos: a estratégia compõe-se de hipóteses. O BSC explicita hipóteses subjacentes à estratégia, por meio das relações de causa e efeito do mapa estratégico.

- Exame do impacto das descontinuidades externas: há quem manifeste a preocupação de que o BSC pode reforçar o foco inteiro, induzindo os gerentes a ignorar o desempenho e as iniciativas dos concorrentes; também os eventos no ambiente externo são capazes de afetar a organização. Contudo, as forças competitivas e o ambiente externo já entram na formulação da estratégia de, pelo menos, duas maneiras. Primeiro na criação da estratégia inicial: os gerentes quase sempre adotam a metodologia comum de planejamento estratégico, avaliando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, e estudando intensamente os concorrentes e os clientes. Dessa avaliação decorre a definição das estratégias, que é traduzida no *scorecard*.

Nenhum sistema mágico é capaz de captar todas as informações externas relevantes; o que as empresas podem fazer é estimular os empregados a participar do processo de obtenção de informações com potencial de influenciar a estratégia.

- Identificação e apoio às estratégias emergentes: as novas estratégias geralmente emergem de dentro da própria empresa, através dos empregados que já conhecem bem as estratégicas e compreendem os objetivos, que são capazes de sugerir mudança na estratégia e identificar novas oportunidades de crescimento. Se a empresa disponibiliza um sistema no quais todos podem ter acesso e acompanhar o desenvolvimento das estratégias, isto facilita para que as pessoas possam conhecer e dar suas sugestões.

- Atualização do BSC: à medida que as empresas refinam e adaptam a estratégia, cria-se um novo nível de valor. As organizações constatam que até 25% dos indicadores mudam a cada ano em conseqüência do processo de aprendizado. As estratégias originais ou os indicadores anteriores não estavam errados. A evolução resultou do fato de a organização ter atingido outro nível de sofisticação em torno da estratégia.

- Estrutura e freqüência de reunião: o *Balanced Scorecard* define os tópicos importantes e a reunião é um processo de aprendizado aberto, baseado em equipes, liderado pelo executivo sênior.

Quando a informação é acessada por meio de um sistema de informação compartilhado, a apresentação e a avaliação do desempenho são processos contínuos que se desenvolvem entre as reuniões.

Os processos gerenciais exigem apoio de pessoal adequado. Um administrador gerencia agenda, cuida da logística das reuniões, ajuda na elaboração de relatórios e coordena a lista de iniciativas.

- Uso de sistema de *feedback*: o sistema de feedback e relatórios fornece a estrutura de funcionamento das reuniões gerenciais, pois fornecem as informações de forma gráfica facilitando o entendimento e análise. Porém, estes sistemas implicam em mudanças culturais quando passam por algumas definições como: quem vai acessar o sistema, com restrição ou não; como os resultados serão comunicados - com filtro de informações específicas da alta direção ou para todos os empregados; como a divulgação dos resultados pode criar competição ou cooperação e ainda se o sistema será mais uma fonte de informação ou será a única em substituição dos outros existentes. Tudo isto são questões que serão respondidas pelas instituições de acordo com sua realidade. Os autores recomendam que o processo deva ser o mais aberto e transparente possível, para que o acompanhamento possa ser feito por todos da instituição incentivando a participação de todos.

Com respeito a fase de acompanhamento, pode-se dizer que todos estes autores apesar de denominá-la por termos diferentes, apresentam propostas semelhantes sobre a importância e os passos a serem seguidos nesta fase, porém o BSC apresenta uma abordagem mais inovadora, no sentido de tornar mais claro o processo e o papel de cada um para o alcance dos objetivos. E considerando que o modelo de gestão estratégica adotado pela Fundação Hemominas é o BSC, será utilizado neste trabalho as diretrizes dos autores Norton e Kaplan (2000) para descrever a fase de acompanhamento da Fundação Hemominas e fazer as conexões com a teoria apresentada por McGee e Prusak (1994, p.179-201) para o processo de avaliação estratégica de desempenho.

2.5.1 Avaliação estratégica de desempenho conforme McGee e Prusak (1994)

Para McGee e Prusak (1994) uma responsabilidade fundamental da administração é criar e operar processos de gestão que garantam que a definição da estratégia, e sua execução, sejam integradas. A melhor maneira de discutir e pensar sobre essa integração poderá ser a avaliação estratégica de desempenho, um termo que abrange três componentes: a definição de novos indicadores de desempenho, a inclusão dessas medidas nos processos de gestão e o fornecimento de uma infra-estrutura de avaliação (tecnologia, captação de dados, filtragem, análise e apresentação).

McGee e Prusak (1994) ressaltam que atualmente as estratégias precisam ser conscientes e explicitamente definidas e colocadas em prática. O sucesso estratégico não é simplesmente uma função de análise inteligente e de composição de um novo posicionamento de produto/mercado, seu sucesso está relacionado com sua capacidade de fazer com que os planos passem a fazer parte das atividades diárias da organização.

De acordo com estes autores existem muitos trabalhos acadêmicos nesta área, porém a maioria deles não consegue captar o papel central dos processos de avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos. Começa a surgir a utilização da informação e da avaliação de desempenho como instrumentos mais flexíveis para uma melhor ligação entre estratégia e execução.

A avaliação estratégica de desempenho, de acordo com a proposta de McGee e Prusak (1994, p.179-203) é formada por três componentes:

- indicadores integrados de desempenho que consiste em um conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não financeiras;

- definição de processos de gestão, que devem ser claramente definidos para se adaptarem aos indicadores;

- infra-estrutura de avaliação que possibilite coletar, filtrar, analisar e propagar os indicadores importantes aos interessados da organização.

Cada um destes componentes será detalhado a seguir e relacionados com a fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, que é realizada pelo BSC, verificando se esta fase pode ser considerada um processo de

avaliação estratégica de desempenho conforme proposto por McGee e Prusak (1994). A presença ou não destes componentes e seus referidos requisitos será estudada através de pesquisa documental e de entrevistas a ser aplicada aos gestores da Fundação Hemominas, conforme estabelecido na metodologia.

2.5.1.1 Indicadores integrados de desempenho

Para McGee e Prusak (1994, p.185-194), na medida em que as organizações crescem e se tornam mais complexas, as ligações entre atividades operacionais e resultados financeiros tornam-se mais extensas e sutis; assim os modelos que orientam as ações tornam-se também complexos. Há três maneiras possíveis para o gerenciamento dessa maior complexidade: coletar dados e movimentá-los através da organização, do local de operação até um exercício que possa interpretar os resultados para tomar medidas corretivas; delegar responsabilidade pelas decisões operacionais aos gerentes de linha e presumir que as decisões locais somam-se ao desempenho geral. A maneira como a instituição vai coletar e distribuir suas informações sobre desempenho irá implicar na discussão da centralização e descentralização. A terceira maneira consiste na mudança de foco da atenção, mudando de indicadores específicos para modelo de desempenho do negócio.

A centralização pode ser considerada como sendo a estratégia de transportar a informação ao executivo, pressupondo que um pequeno núcleo de executivos é capaz de lidar com as questões de complexidade desde que esse grupo tenha acesso à informação necessária sobre os processos operacionais. Com o aumento da complexidade e da distância entre ação e avaliação surge a necessidade de definição de indicadores de desempenho não financeiros. Esta proposta surge como uma forma de remeter ao nível operacional de compreensão, quando o executivo era capaz de interpretar dados financeiros e elaborar ações operacionais capazes de alterar os resultados previsivelmente.

A descentralização é a alternativa de levar os executivos até os dados. Essa estratégia pressupõe que decisões no nível operacional exigem uma compreensão prática dos processos operacionais. As conexões entre as decisões operacionais e

os resultados são realizadas responsabilizando cada administrador pelos resultados financeiros específicos.

Esta alternativa apresenta alguns problemas à medida que muitas ações que afetam resultados financeiros sob a responsabilidade de um executivo estão fora de seu controle direto. E ainda que estes administradores estejam próximos da ação, eles encontram dificuldades para fazer a ligação da ação aos resultados devido à complexidade do ambiente.

O compromisso da tecnologia: a resposta fornecida por muitos técnicos e fornecedores de soluções tecnológicas tem sido a defesa da coleta de todos os dados possíveis sobre os eventos de negócios da organização. Os executivos de forma descentralizada ou não, podem então acessa-los para efetuarem qualquer análise e diagnóstico que desejam. Porém, a necessidade não é apenas disponibilizar dados, mas sim gerenciar a informação colocada à disposição e as formas em que é organizada.

Alinhando avaliações e modelos: a definição de novos indicadores de desempenho a para organização, possibilita a identificação de medições específicas a serem feitas e a definição explícita do modelo de desempenho do negócio, conectando ações e resultados.

McGee e Prusak (1994) propõem modelo operacional e financeiro. Cada um com suas limitações. O modelo operacional permite a todos compreenderem como as decisões operacionais afetam os resultados operacionais. O modelo financeiro permite que os executivos compreendam quais as receitas que fluíram de uma produção com determinada qualidade. Até que os dois modelos sejam reunidos, entretanto, é difícil para aqueles que tomam decisões operacionais minuto a minuto perceberem suas conseqüências.

Outro aspecto importante é a criação de um modelo conceitual que liga as ações operacionais da organização aos resultados financeiros. É útil identificar as características específicas que os indicadores deverão apresentar nos sistemas de avaliação estratégica de desempenho. Uma responsabilidade fundamental da alta administração é identificar o modelo de desempenho da empresa.

O Planejamento estratégico representa a primeira etapa nesse processo de definição, descrevendo e definindo o ambiente de forma a permitir à organização criar e desenvolver competências específicas e habilidades organizacionais.

Esse processo de definição da estratégia deve destacar pontos onde as medidas em particular podem fornecer avisos antecipados relativos a problemas e oportunidades. Indicadores podem então ser desenvolvidos para avaliar esses pontos específicos de processos.

Os indicadores devem refletir complexidade crescente do ambiente competitivo, indicadores eficazes devem reconhecer e lidar com essa complexidade. Quanto mais complexo for o ambiente, mais variados e abrangentes são os indicadores necessários para refletir o ambiente.

Portanto, será avaliado o modelo estabelecido pela Fundação Hemominas se, como preconiza McGee e Prusak (1994), ele liga as ações operacionais aos resultados financeiros, se o fluxo das informações para elaboração, alimentação e divulgação dos indicadores ocorre descentralizadamente ou centralizadamente e ainda como o modelo foi divulgado na Hemominas. Para uma avaliação estratégica de desempenho, conforme McGee e Prusak (1994) é fundamental que todos conheçam o modelo para entender a forma de medição do desempenho e a relação entre as ações que levarão ao resultado esperado para instituição. Para o estudo dessa condição elaborou-se a questão 1 no roteiro da entrevista (Apêndice A).

McGee e Prusak (1994) apresentam quatro princípios para o sistema de avaliação estratégica de desempenho que será buscado na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas:

1- Os indicadores devem se tornar conscientemente multidimensionais:

Quanto maior a complexidade do ambiente competitivo maior a necessidade de que os indicadores reflitam essa diversidade. A exigência para a criação de novos critérios de pontuação reflete essa necessidade de submeter aspectos múltiplos de desempenho para consideração simultânea.

Quanto a este princípio, os indicadores devem se tornar conscientemente multidimensionais de forma a representar a complexidade da instituição, sendo medido em dimensões diferentes. McGee e Prusak (1994) propõem as dimensões: satisfação do cliente, fatia de mercado/desempenho, inovação, desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários e resultados financeiros. No caso da Fundação Hemominas, as perspectivas estratégicas definidas são:

institucional, recursos financeiros, pessoas, infra-estrutura, processos internos e sociedade, as quais procuram traduzir a complexidade da instituição. Buscar-se-á responder nesta pesquisa através da questão 3 do roteiro da entrevista (A) se os indicadores representam as dimensões propostas pelos autores.

2- Definição clara de um modelo no qual se baseia o sistema de avaliação

A importância dos modelos de sistema de avaliação para as empresas é fornecer uma ligação entre ações que indivíduos podem praticar nas organizações e os resultados desejados.

Estes modelos devem ser explícitos e os motivos para isto é que eles podem servir como uma ferramenta de comunicação e treinamento gerencial. Esses modelos definem as opções de ação que os executivos acreditam estar disponíveis às pessoas na organização. Outro motivo para que este modelo seja explícito é a complexidade e volatilidade do ambiente que aumenta o risco do mesmo deixar de refletir a realidade da instituição. Quanto mais explícito o modelo mais fácil será para os executivos utilizarem variações dos indicadores como ferramenta de diagnóstico para validar e adaptá-lo às circunstâncias mutáveis.

Há um aspecto importante, além da definição do modelo, que consiste na sua divulgação e utilização do mesmo como uma ferramenta de comunicação e treinamento gerencial. Portanto a pesquisa buscará responder, através da questão 4 do roteiro da entrevista (A), se o modelo, assim como os indicadores do mapa estratégico da Fundação Hemominas, possibilita a comunicação da estratégia e é utilizado em treinamentos gerenciais. Ainda será verificado através da questão 5 (A) se os indicadores estão refletindo a volatilidade e complexidade do ambiente.

3- As organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto

A importância da informação contextual é também uma função da complexidade do ambiente, no qual não será possível desenvolver um contexto comum com rapidez suficiente sem um esforço consciente e sistemático. Portanto, torna-se necessário apresentar os indicadores dentro de um contexto apropriado e explícito, de forma a possibilitar sua interpretação coerente, comparando resultados

com série histórica ou resultados do mercado ou de outras instituições. Isto leva a busca de fontes externas de informação e apresentação dos indicadores em termos comparativos, seja pelas fontes externas, ou seja, pela série histórica dos resultados da instituição.

Sendo assim será verificado neste estudo se os indicadores da Fundação Hemominas foram elaborados buscando em algum momento fontes externas de informação ou contextualizando os indicadores através de estudo de série histórica de resultados. Esta condição será pesquisada através da questão 5 do roteiro da entrevista (A)

4- Indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um quadro de pontuação.

A metáfora de considerar os indicadores de desempenho como um quadro de pontuação pode trazer conotações infelizes. Seu pior efeito é colocar executivos de fora, servindo como juízes. McGee e Prusak (1994) exemplificam que um treinador de atletas não melhora o desempenho de um corredor simplesmente através de marcação de seu tempo em repetidas voltas de 100 metros. Na verdade, o treinador utiliza o cronômetro para avaliar cada componente da corrida, como a largada ou chegada, para descobrir forma de aperfeiçoar cada componente. Os indicadores são utilizados no treinamento para focalizar a atenção em áreas específicas que necessitam de melhorias. À medida que as questões evoluem, a importância de diferentes indicadores será maior ou menor dentro dos sistemas de avaliação de uma organização. O desafio é explicar esta lógica a todos da organização.

Portanto, é importante verificar se a medição do desempenho através dos indicadores está levando a melhoria das ações ou simplesmente vem medindo sistematicamente este desempenho. Então, buscar-se-á responder através da questão 6 (A) se é possível identificar alguma ação de melhoria adotada após avaliação do desempenho dos indicadores e através da pesquisa documental será verificado se há algum registro de alterações nos indicadores que reflitam o dinamismo recomendado pelos autores.

2.5.1.2 Processos de gestão

A gestão por processos não é equivalente à reengenharia proposta Michael Hammer. A gestão por processos é uma forma de gerenciar as organizações baseadas no planejamento estratégico, visão sistêmica e estruturação por processos.

Nesta abordagem, os objetivos organizacionais são bem definidos e os resultados são mensurados e comparados com os objetivos e metas pré-definidos, com o intuito de avaliar a capacidade do sistema de gestão de atingir os objetivos definidos no planejamento estratégico.

De acordo com McGee e Prusak (1994), nos últimos anos, tem-se dado ênfase cada vez maior na visualização das empresas sob a perspectiva de processos. Perspectivas que enfatizam a estrutura organizacional são agora encaradas como fatores que contribuem para os problemas de excesso de especialização ou integração inadequada. Uma grande parte do sucesso do movimento pela qualidade, por exemplo, está na sua ênfase à adoção de uma visão dinâmica de processos do funcionamento da empresa. A visão tradicional, baseada na estrutura organizacional, é estática e contribui para uma defasagem cada vez maior entre a mudança do ambiente e a inércia organizacional.

Essa visão enfatiza a necessidade de repensar e dinamizar os processos empresariais para eliminar gargalos e esforços duplicados, causados pela comunicação deficiente e má coordenação entre as várias funções convencionais da empresa.

McGee e Prusak (1994) apresentam duas razões para adotar uma visão de processo para a gestão. Em primeiro lugar, uma visão de processo possibilita benefícios de melhoria de desempenho nos métodos de gestão comparáveis aos alcançados na reengenharia dos processos operacionais. Em segundo lugar, alterações significativas em processos de gestão devem ocorrer para que as melhorias de desempenho, advindos da reengenharia de processos operacionais, possam ser mantidas. A reengenharia de processos operacionais atinge seus resultados ao eliminar as barreiras entre as funções e estruturas existentes dentro da organização. Essas alterações devem ocorrer paralelamente às alterações nos

processos de gestão específicos, para garantir o alinhamento e a consistência de uma nova forma de trabalhar.

Os processos são melhores caracterizados a partir de uma perspectiva ampla da qual as oportunidades de grande potencial para mudança vão surgir; além disso, possibilita aos executivos olhar além das fronteiras das estruturas atuais.

O objetivo desta abordagem é estimular o pensamento sobre o papel da informação para que esses processos contribuam de forma mais eficaz para integrar a estratégia e a execução. Os processos genéricos de gestão, propostos por McGee e Prusak (1994), são exemplos úteis para analisar a importância crescente da informação na melhoria da capacidade de executar uma estratégia com sucesso. Os processos são:

- Planejamento e orçamento: esse processo inclui as atividades existentes de planejamento estratégico, planejamento financeiro de longo prazo, orçamento anual e planejamento operacional. Tais processos tentam compreender o ambiente externo da organização, identificar oportunidades para a criação de valor e criar uma orientação para guiar e avaliar o progresso da organização em direção à realização de seus objetivos.

- Alocação de recursos: dentro do contexto dos planos organizacionais - incluindo-se capital, tecnologia, pessoas e atenção dos executivos - precisam ser distribuídos tanto para as atividades do dia-a-dia quanto para as iniciativas estratégicas da organização. Encarados de forma convencional, esses processos tratam de forma estanque cada recurso - dinheiro, tempo, pessoas. Eles sistematicamente subestimam fatores não-financeiros ao levar em conta os fatores envolvidos da alocação de recursos.

- Avaliação do desempenho do negócio: uma vez que os planos estejam concluídos e os recursos alocados, a avaliação do desempenho com relação aos mesmos torna-se uma responsabilidade central dos executivos. Novamente, na maioria das empresas atuais, uma vez que os planos e recursos são decididos separadamente, as avaliações de desempenho são também desenvolvidas e comunicadas em separado. Assim, existem processos independentes para relatar o desempenho financeiro, produtividade da fabricação, desenvolvimento dos recursos humanos, progresso de projetos, etc.

- Comunicações: as organizações hoje em dia atuam em um mundo complexo, com muitas partes envolvidas reivindicando uma participação no desempenho da organização - por exemplo: clientes, funcionários, acionistas e comunidade local e autoridades normativas. Alguns desses agentes têm poderes para comandar determinadas formas de comunicação e prestação de contas.

- Remuneração e recompensas - Os executivos e todos aqueles que contribuem para a empresa precisam ser recompensados pela prática de ações específicas que irão contribuir para o sucesso da organização. A atenção recentemente dispensada aos valores disparados é um exemplo dos desafios para garantir que as recompensas encorajem o comportamento desejado na organização sem criar problemas subseqüentes com os demais envolvidos.

- Desenvolvimento e manutenção de processos - uma atividade fundamental dos executivos é orientar a evolução e adaptação constante dos processos da empresa, com o objetivo de buscar o equilíbrio entre manter estruturas e processos atuais da organização.

Estes processos devem estar alinhados e coordenados com os processos operacionais da organização. É o nível geral de adaptação entre os processos que distingue uma empresa bem sucedida das outras.

Será verificado, através da pesquisa documental, verificando no mapa de processos da Fundação Hemominas se tais processos contêm estas atividades elencadas por McGee e Prusak (1994).

Os autores McGee e Prusak (1994) McGee e Prusak (1994) apresentam ainda três princípios para definir e criar processos de gestão adequados:

1- Definição dos processos explicitamente versus aceitação dos limites da evolução histórica.

A forma adaptativa e evolutiva de criar processos empresariais nas organizações é inadequada para enfrentar a velocidade crescente das mudanças no ambiente empresarial. A solução é definir os processos explicitamente e conscientemente. A definição explícita fornece oportunidade para criação de processos que maximizam atividades de valor agregado. Permite também a uma organização definir processos que possam controlar suas capacidades de

adaptação para se manterem efetivamente alinhados com o ambiente que se altera.

Portanto, neste trabalho será buscado o relacionamento entre os processos da Fundação Hemominas, os processos genéricos apresentados por McGee e Prusak (1994) e os indicadores objeto deste estudo. Será verificado se os processos estão sendo representados no mapa estratégico de forma a obter uma visão processual e integrada da avaliação estratégica de desempenho e se o mesmo está difundido na instituição, conforme questão 7 do roteiro da entrevista (Apêndice A).

Será verificado também se os indicadores representam o desempenho destes processos, permitindo uma maior flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente. Através de respostas à questão 8 do roteiro de entrevista será averiguado se os indicadores selecionados representam os processos da Fundação Hemominas.

2- Coordenar a reengenharia dos processos de gestão com as ações de reengenharia dos processos operacionais

Segundo McGee e Prusak (1994), a mudança nos processos operacionais, exige novos tipos de comportamento e cooperação dos indivíduos encarregados da execução de subprocessos específicos. Isto implica em mudança nos processos de gestão, estabelecendo uma nova visão da instituição e nova forma de executar as tarefas. Não basta somente definir os processos, a forma de gestão deve ser adequada, ou seja, deve ser baseada também em processos. Este aspecto pode ser verificado através da pergunta do item anterior, pois se os processos estão representados no Mapa Estratégico é um indício de que a forma de gestão da Fundação Hemominas está baseada numa visão processual. Mas, além disto, será verificado se há mudanças coordenadas entre os processos operacionais e processos de gestão, que será respondido através da questão 9 do roteiro da entrevista (Apêndice A)

3- Evoluir os indicadores de desempenho para avaliar as atividades do processo e não apenas os resultados finais.

A tendência geral nos novos indicadores é a elaboração de parâmetros de

avaliação para apoiar a gestão efetiva dos processos operacionais definidos. A maior parte dos sistemas de avaliação existentes produz medidas dos resultados finais de funções operacionais selecionadas. A transição do estágio atual para o estágio desejado é grande demais para que se possa ser efetuada numa única etapa. A etapa intermediária mais promissora é desenvolver indicadores iniciais que focalizem resultados dos processos reestruturados através de iniciativas de reengenharia.

Quanto a este princípio, será investigado se há alguma medida do resultado de algum processo, já que a gestão por processo ainda não está consolidada na Fundação Hemominas e os processos ainda não foram desdobrados até o nível de atividades. Buscar-se-á então responder, através da questão 8, se no planejamento estratégico da Fundação Hemominas há algum indicador que meça resultado de processo.

Neste estudo, a pesquisa documental e entrevistas com os gestores será direcionada para responder às questões aqui apresentadas, pois poderá ser verificado se a avaliação estratégica da Fundação Hemominas está baseada numa visão processual facilitando todo o processo ou está baseada na sua estrutura organizacional.

2.5.1.3 Infra-estrutura de avaliação

O terceiro componente da avaliação do desempenho estratégico é a infra-estrutura. Embora infra-estrutura seja um termo demasiadamente utilizado, particularmente na área de informação, serve como denominação abrangente para o conjunto de procedimentos, papéis, estruturas e tecnologias de suporte que calculam as medições e as disponibilizam no momento certo nos processos de gestão.

Dentro do contexto de infra-estrutura, os recursos da tecnologia da informação tornam-se relevantes, mas apenas como parte do quebra-cabeça. A melhoria dos recursos tecnológicos facilita a coleta e armazenamento dos dados que podem ser resumidos e apresentados em elementos operacionais, ao invés de

financeiros, aos gerentes que não estão envolvidos diretamente nesses eventos. A importância ou não desses fatos para uma organização não depende da capacidade tecnológica, mas sim, das decisões de como as medições serão utilizadas nos processos de gestão.

Na maioria das organizações, a atual infra-estrutura de avaliação é uma mescla de múltiplos componentes que coletam e distribuem medições para uma variedade de propósitos e indivíduos.

As diretrizes de definição ou princípios apresentados a seguir são capazes de levar a uma infra-estrutura de avaliação que efetivamente faça o melhor uso do contínuo desenvolvimento tecnológico e alinhe a infra-estrutura às necessidades de informação dos executivos, gerentes e de todos os funcionários da empresa:

1- Dar prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade

Esforços de medições voltadas para novos indicadores devem priorizar o atendimento ás necessidades de informação e não definir indicadores de informações já existentes, que muitas vezes não atendem ao que se quer medir.

Ou seja, deve haver um esforço para definição de novos indicadores de acordo com a necessidade de informação, para uma medição mais adequada, independente de sua disponibilidade. Portanto, buscará responder através da questão 10 do roteiro da entrevista (Apêndice A) se na elaboração dos indicadores foi considerada a necessidade de informação ou a disponibilidade da mesma.

2- Focalizar a comunicação e coordenação e não a computação

Os processos e uso de indicadores têm sido utilizados para treinamento e orientação, ressaltando a importância, cada vez mais evidente, da comunicação e da coordenação. Portanto, os indicadores devem melhorar a comunicação dentro da instituição e coordenação entre os executivos através das informações geradas por eles.

Contudo é importante averiguar se os indicadores do planejamento estratégico da Fundação Hemominas vêm sendo utilizados em treinamentos para comunicar melhor as diretrizes e resultados da instituição. A questão 11 do roteiro

de entrevista (Apêndice A) será respondida verificando se há utilização das informações dos indicadores em treinamentos para comunicar as diretrizes e os resultados da instituição.

3- Procurar aproximações confiáveis e não a precisão

Quando as organizações passam dos sistemas de avaliação do tipo quadro de pontuação para sistemas de avaliação de diagnóstico/treinamento, a importância da precisão diminui. Quando os indicadores são usados para apoiar a tomada de decisão corretiva entre envolvidos em uma atividade, a existência de uma informação não totalmente precisa, mas no tempo correto, é melhor do que a precisão absoluta, mas fora do prazo para decisão.

Portanto, será verificado se no processo de elaboração dos indicadores foi levado em consideração a não precisão e a tempestividade da informação para tomada de decisão. Esta condição será verificada através da questão 12 do roteiro da entrevista: se os indicadores foram elaborados baseados na exatidão ou em aproximação dos dados.

4- Criar um ambiente de informação executiva e não um sistema

Sistemas de informações eficazes são vistos como ambientes de suporte e não apenas como uma solução tecnológica. Este ambiente é formado por elementos como: múltiplas fontes de dados, o treinamento e a educação dos usuários do ambiente e pessoal de suporte; estes elementos é que fazem com que o sistema funcione diariamente criando um ambiente efetivo de suporte.

Buscar-se-á então verificar através da questão 13 do roteiro da entrevista (A) se a infra-estrutura disponibilizada pela Fundação Hemominas, está adequada para realização da avaliação estratégica de desempenho, conforme recomendam McGee e Prusak (1994) McGee e Prusak (1994). Será verificado se são utilizadas múltiplas fontes de dados para elaboração e alimentação dos indicadores; se foram disponibilizados treinamentos sobre operação do sistema SAS, de maneira adequada; se foram disponibilizados treinamentos sobre o sistema informatizado (SAS.), que possa ser considerado como educação do usuário, no sentido de

ensinar a utilizar o sistema no seu dia a dia; se o pessoal de suporte do Escritório de Estratégia tem cumprido seu papel de acordo com as necessidades do usuário.

5- Esperar uma evolução dinâmica

A abordagem típica para desenvolvimento de sistemas é que ao final do projeto obtenha um sistema pronto e funcionando, porém os ambientes de informação precisam evoluir com o ambiente que é dinâmico. Portanto, uma evolução dinâmica implica que os ambientes de suporte executivo, ao contrário dos sistemas de informação, evoluam continuamente.

Esta evolução deve ser garantida através das atualizações e aperfeiçoamento do sistema informatizado que devem ser realizadas de acordo com a demanda dos usuários.

Será verificado através da questão 14, do roteiro de entrevista (A) se o sistema SAS sofreu alguma alteração significativa nos últimos doze meses, que tenha afetado a alimentação dos indicadores.

McGee e Prusak (1994) ressaltam que todos estes componentes, indicadores, processos e infra-estrutura distinguem essa abordagem de avaliação estratégica do desempenho de todas as outras tentativas. A busca pela avaliação perfeita é desnecessária e possivelmente contraproducente, portanto, a avaliação deve ser uma tarefa simples. Os indicadores e processos de medição devem refletir a capacidade de processamento de informação da instituição e dos executivos individualmente. O número de indicadores e a freqüência com que novos indicadores devem ser introduzidos precisam alcançar um equilíbrio cuidadoso entre se adequar às complexidades do ambiente e ultrapassar a capacidade de processamento dos gerentes. Portanto, o que será estudado é se na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, realizada de acordo com a abordagem BSC, podem ser identificados estes elementos de avaliação estratégica de desempenho verificando se os indicadores listados no anexo B demonstram os resultados a serem alcançados através dos objetivos estratégicos. Para isto será verificado, através da questão 15, a opinião dos gestores quanto à medição dos resultados dos objetivos através dos indicadores da Fundação Hemominas.

3 METODOLOGIA

De acordo com Diehl e Tatim (2004) a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas.

Portanto, neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para caracterização da pesquisa e suas limitações.

A presente pesquisa utilizou o método hipotético dedutivo, considerando que, conforme Diehl e Tatim (2004), este método segue a seguinte linha de raciocínio: quando os conhecimentos disponíveis sobre um determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas hipóteses. Das hipóteses formuladas deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Ou seja, a presente pesquisa irá observar um caso concreto (Fundação Hemominas) de acordo com a literatura sobre gestão da informação, verificando se a teoria se aplica na prática em uma instituição pública de hemoterapia e hematologia, ou seja, através de um estudo de caso.

Quanto à técnica, foi utilizado o estudo de caso, uma vez que, segundo Diehl e Tatim (2004), esta técnica caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos existentes.

Há algumas objeções apresentadas à aplicação desta técnica sendo elas: falta de rigor metodológico, dificuldade de generalização e demanda grande de tempo para realização da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Diehl e Tatim (2004) corroboram a limitação quanto à dificuldade de generalização, e lembram que pode exigir um nível de conhecimento maior do pesquisador em relação ao nível de conhecimento exigido por outras técnicas. Estes autores apresentam como vantagens do estudo de caso o estímulo a novas

descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

No entanto, este método será bastante adequado, considerando que esta pesquisa propõe um estudo aprofundado em uma instituição pública de hemoterapia e hematologia. Será realizado na mesma um estudo da fase de acompanhamento da gestão estratégica realizada pelo BSC, como um processo de avaliação estratégica de desempenho, contribuindo assim para entender cada fenômeno que interfere neste processo, verificando a aplicação da teoria em um caso prático. O Estudo de caso a ser realizado na Fundação Hemominas possibilitará verificar através da experiência prática da instituição, o processo de avaliação estratégica de desempenho, com a utilização da abordagem BSC, em sua fase de acompanhamento da gestão estratégia.

Através da pesquisa documental foram levantados os registros de como se dá a fase de acompanhado do BSC da Fundação Hemominas como um processo de avaliação estratégica de desempenho, verificando os elementos: indicadores integrados de desempenho, gestão de processos e infra-estrutura de avaliação, preconizados por McGee e Prusak (1994). Com estes dois processos, a revisão bibliográfica e a pesquisa documental, serão estabelecidas as conexões com o que preconiza a literatura sobre a avaliação estratégica de desempenho e a forma como a Fundação Hemominas utiliza as informações geradas pelo BSC na fase de acompanhamento para realizar uma avaliação estratégica de desempenho.

Foi realizada pesquisa bibliográfica, que tem seu desenvolvimento baseado em material já produzido e acessível ao público, em geral publicado em livros, revista e artigos. Será realizada revisão bibliográfica dos principais conceitos que sustentarão a leitura que o trabalho se propõe a fazer.

Na pesquisa bibliográfica foram abordados os seguintes temas: conceitos básicos sobre informações, o processo de gerenciamento da informação, sistema de informações estratégicas e por fim serão abordados os conceitos de gestão estratégica, incluindo o *Balanced Scorecard*, o processo de elaboração, implantação e avaliação estratégica de desempenho.

Foi realizada pesquisa documental, que se desenvolve através de análise de documentos da instituição objeto de estudo, que possuem dados que ainda não foram trabalhados Diehl e Tatim (2004). Portando, foi analisado através da documentação disponível na Fundação Hemominas, a metodologia utilizada para

realizar a fase de acompanhamento do BSC. Foi verificada a presença dos componentes preconizados por McGee e Prusak (1994), para a avaliação estratégica de desempenho, sendo eles o conjunto de indicadores integrados de desempenho, os processos de gestão e a infra-estrutura de avaliação.

Foi realizado também um levantamento junto aos gestores da instituição, através de uma entrevista estruturada com a Alta Direção, os gerentes da administração central que trabalham na Fundação Hemominas a mais de doze meses, considerando que estes participaram de todo o processo de gestão estratégica desde o início até a fase atual de acompanhamento da estratégia.

Esta amostra trata-se de uma amostra intencional, não probabilística. Foi estabelecida porque estes gestores são os responsáveis pelas tomadas de decisão estratégicas da instituição. A amostra será representada da seguinte forma:

Descrição	Número de servidores
Alta direção*	6
Gerentes da administração central**	12
Total	18

Quadro 4: Distribuição da amostra
Fonte: Gerência de Recursos Humanos/PGF
* Serão considerados apenas sete pessoas da Alta direção, considerando que no período da entrevista o cargo de Vice-presidente se encontra vago. E o outro componente é a pesquisadora
**Foram considerados 12 gerentes, pois os outros 4 ingressaram na Fundação Hemominas em menos de 12 meses.

O objetivo desta entrevista é verificar como os gestores percebem os elementos de avaliação estratégica de desempenho recomendado por McGee e Prusak (1994) na fase de acompanhamento do processo de gestão estratégica através do BSC. Esta percepção dos usuários irá complementar a pesquisa documental realizada, enriquecendo a análise do estudo de caso.

Decidiu-se pela realização da entrevista considerando que, segundo Diehl e Tatim (2004), é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema. É possível o

direcionamento para averiguação de fatos, a determinação de opinião sobre fatos, a identificação de sentimentos e os motivos para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. No caso deste trabalho, foi adotada uma pesquisa padronizada ou estruturada, pois será utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice A), com perguntas estabelecidas e com as pessoas já selecionadas como mencionado e justificado neste capítulo.

O roteiro de entrevista é composto por 15 questões direcionadas para avaliar a percepção dos gestores em relação aos elementos do processo de avaliação estratégica de desempenho. Foram apresentadas afirmativas, as quais foram analisadas pelos gestores que manifestaram o grau de concordância de acordo com sua respectiva opinião. As alternativas de grau de concordância apresentadas foram: de 10 a 9 (concordo totalmente); de 8 a 7 (concordo parcialmente); de 6 a 5 (indiferente), de 4 a 3 (discordo parcialmente) e 2 a 1 (discordo totalmente). Portanto, este grau de concordância refletirá uma nota que poderá representar a opinião do entrevistado.

A nota máxima a ser atribuída a cada questão é de 180 pontos (10 pontos x 18 questões). Para análise foram considerados os intervalos abaixo especificados:

0% a 20%	Discordância total
21% a 40%	Discordância parcial
41% a 60%	Indiferente
61% a 80%	Concordância parcial
81% a 100%	Concordância total

Estes intervalos foram utilizados para classificar a opinião dos gestores em relação às afirmativas apresentadas, verificando em que grau de concordância ocorrem as afirmações realizadas.

Este grau de concordância será tomado a partir do cociente entre a soma dos pontos obtidos na entrevista e soma da pontuação máxima, conforme definido, será de 180.

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos. O primeiro trata dos indicadores de desempenho, o segundo dos processos de gestão e o terceiro sobre a infra-estrutura de avaliação.

Neste trabalho foram considerados para análise do caso da Hemominas os indicadores selecionados (conforme Anexo B - Lista de indicadores). E as afirmativas apresentadas aos gestores foram construídas de acordo com a teoria de base e sintetizadas no roteiro de entrevista, apresentado no A.

Ainda buscou-se a opinião dos entrevistados sobre a medição dos resultados dos objetivos estratégicos. Através da questão 15, foi apresentada a afirmativa: “Os indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas, medem o alcance dos objetivos estratégicos.”

As entrevistas foram realizadas entre os dias 30 e 05 de julho de 2008, na Administração Central e Hemocentro de Belo Horizonte, no qual estão instaladas algumas gerências da Administração Central, em Belo Horizonte - MG.

Foi realizado um pré-teste, aplicando o roteiro de entrevista a três servidores da Fundação Hemominas, que puderam sugerir melhorias que foram implementadas de forma a facilitar o entendimento do entrevistado.

Respondendo a estes questionamentos, juntamente com os dados coletados na pesquisa documental, buscou-se verificar se a fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas pode ser considerada um processo de avaliação estratégica de desempenho.

4 ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS

4.1 Histórico da Gestão estratégica

A Fundação Hemominas é uma instituição que trabalha com programa de qualidade desde 1996 e vem praticando a gestão estratégica desde 2000, adquirindo assim uma certa experiência no processo de gestão estratégica. A partir de 2005, esta instituição iniciou a utilização da abordagem do BSC que foi escolhida por ser considerada, além de um instrumento de medição de desempenho, a abordagem que melhor comunica a estratégia a todos os níveis da organização.

Quanto a sua estrutura, consiste em uma rede de 22 unidades regionais, dentre elas 7 hemocentros, 9 núcleos regionais, 2 unidades de coletas, 3 unidades de transfusão que estão subordinadas à Diretoria Técnico-Científica, e uma administração central que coordena toda rede. A administração central é formada pela Presidência, Vice Presidência, Chefia de Gabinete, três Diretorias e suas respectivas gerências e assessorias especiais como Procuradoria, Auditoria Seccional e Comunicação Social. Existe uma Gerência de Informação, conforme anexo I (organograma), sob a qual está subordinada o Escritório de Estratégia, responsável pelo gerenciamento do processo de gestão da estratégia e suas respectivas informações.

A administração central é a instância coordenadora de toda rede Hemominas sendo que as demais unidades que compõem a rede, que estão subordinadas á Diretoria Técnico-Científica, realizam suas ações alinhadas às diretrizes da Gestão estratégica.

A Fundação Hemominas, desde o ano de 2000, vem aprimorando o seu processo de gestão estratégica, pois até então suas ações eram direcionadas pelos planos governamentais. Este processo passou por várias fases de refinamento e vem evoluindo até os dias de hoje. Em 2003, iniciou-se o processo de implantação da gestão estratégica com preocupação com um sistema de mediação de desempenho. Embora as ações fossem desdobradas e alinhadas a partir das diretrizes e objetivos estratégicos da corporação, o sistema de medição

desenvolvido era frágil, departamentalizado, não refletia a lógica da estratégia nem tampouco gerava informações comparativas de todas as unidades da corporação de maneira a contribuir na tomada de decisão.

Ainda que o processo de formulação da estratégia envolvesse todos os níveis da instituição, não existia nenhuma metodologia capaz de gerenciar a implementação das ações e iniciativas por todas as unidades da corporação. O acompanhamento dava-se através de relatórios, na maioria das vezes qualitativos, da implementação das iniciativas e ações realizadas pelas unidades. Estes relatórios eram encaminhados para a administração central. Semestralmente ocorria reunião de análise crítica do desempenho com a presença de alta direção[2], representantes da administração central, coordenadores, gerentes de unidades regionais. A reunião, era baseada nos relatórios, balizava-se, na maioria das vezes, em dados qualitativos e informações apresentadas pelos coordenadores. A alta direção apresentava alguns indicadores de resultados sem o estabelecimento de causa e efeito necessário para o sucesso de uma reunião de análise crítica do desempenho global. Esses anos serviram de aprendizado e amadurecimento organizacional tornando-se fértil para a etapa que se seguiu.

No início do ano de 2005, a Fundação Hemominas implantou o BSC. Estabeleceu uma ligação entre o processo de Planejamento Estratégico com o BSC, como forma de consolidar a gestão estratégica. O processo se deu da seguinte forma:

1ª Fase: realização de um pré-fórum com 16 horas de duração, realizado em Belo Horizonte, com a participação da alta direção, servidores da administração central e representantes das unidades regionais. Didaticamente o evento foi dividido em três subetapas:

- Balizamento teórico sobre a metodologia.

- Especificações do Processo de formulação do Planejamento Estratégico.

- Tomada de decisão a partir da análise e reflexão dos cenários externos, internos e das diretrizes estratégicas.

[2] A alta direção é formada pela Presidência, Vice-presidência, três Diretorias, Procuradoria, Chefia de Gabinete, Assessoria de Comunicação Social.

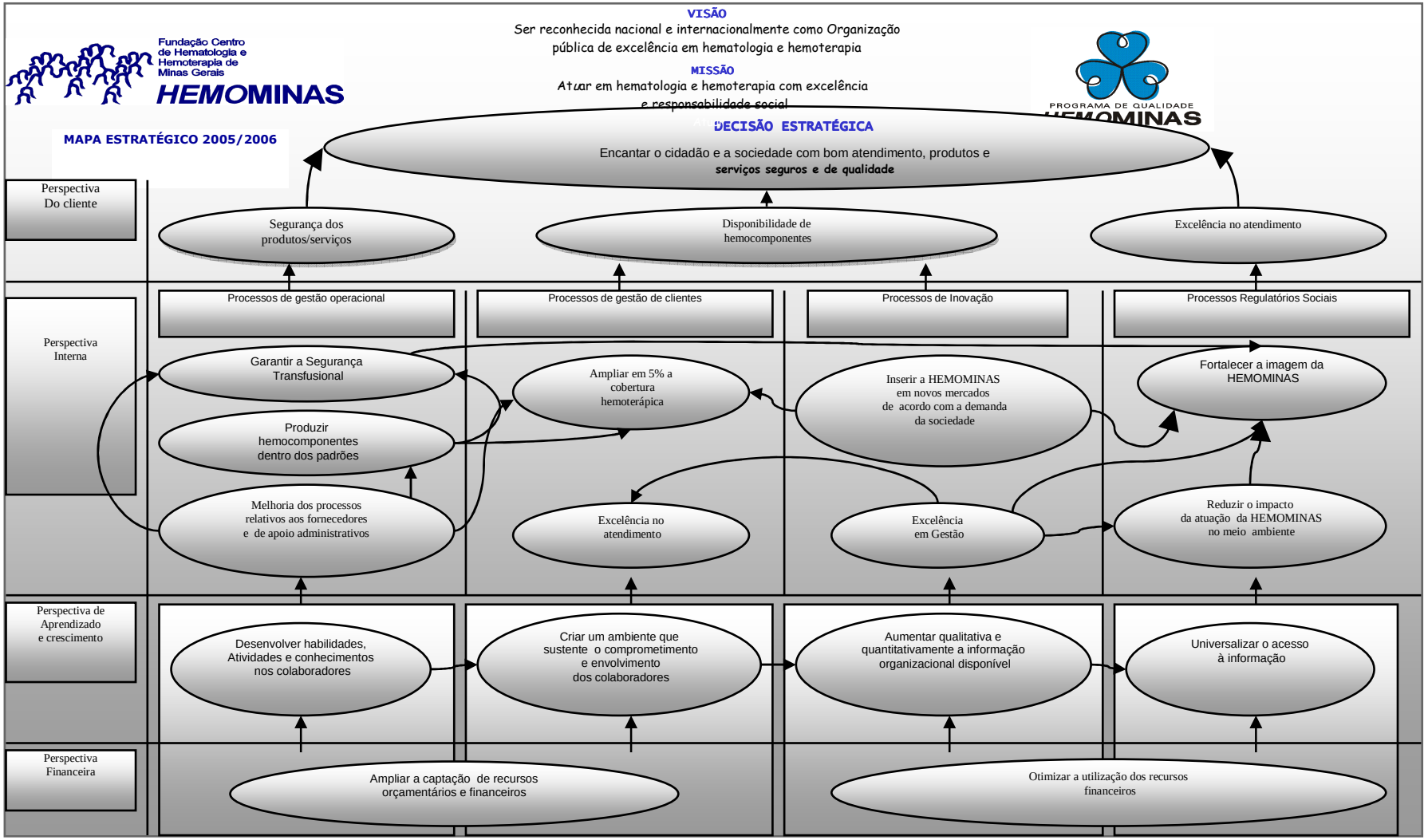


Figura 5: Mapa Estratégico da Fundação Hemominas, 2005
Fonte: Projeto de Gestão Estratégica da Fundação Hemominas

A decisão estratégica, os objetivos e o mapa estratégico (Figura 5), resultado do Pré-fórum, nortearam as três etapas, descritas a seguir.

2ª Fase: Fórum de Planejamento Estratégico realizado com 16 horas de duração, em regime de imersão em um hotel fazenda com a participação da direção superior, do nível tático da corporação (coordenadores e gerentes das unidades, chefes de divisões e de serviços da administração central) e de representantes do nível operacional. Teve como resultado o desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas.

3ª Fase: Fórum de desdobramento, realizado nas unidades regionais com 16 horas de duração, com participação da coordenação regional e colaboradores da unidade. O resultado deste fórum foi a formulação do Plano de Ação a partir das metas estratégicas, adequadas à cada unidade.

4ª Fase: Contratação de uma empresa de consultoria para capacitação em elaboração dos indicadores balanceados e acompanhamento da construção dos *scorecards* e do mapa estratégico.

Embora a instituição utilize um software (SAS) de acompanhamento de desempenho dos indicadores, ainda não havia sido iniciado este acompanhamento através de indicadores; os instrumentos utilizados foram os planos de ações.

Em 2006, a instituição percebeu que não estava conseguindo avançar em termos de medição de desempenho. Foi quando decidiu pela contratação de uma consultoria externa para rever o planejamento estratégico e auxiliar na formulação de indicadores.

Este processo de revisão do processo de gestão estratégica ocorreu conforme descrito a seguir.

Foi criado o comitê tático, formado por lideranças e servidores representantes de todas as áreas da Fundação Hemominas. Este comitê tinha como atribuição, executar as tarefas definidas pela consultoria. Foi criado o comitê estratégico formado pela alta direção da Fundação Hemominas, que tinha como atribuição acompanhar e definir as diretrizes do planejamento estratégico, baseado nas informações apresentadas pelo comitê tático e pela empresa de consultoria.

Houve um processo de nivelamento conceitual, com treinamentos da liderança e representantes de cada área. Foi realizada a revisão da missão, visão e valores, que permaneceram sem alteração. Foi realizada a leitura ambiental e as

diretrizes estratégicas.

Foi criado o Escritório de Estratégias para dar continuidade ao processo dando suporte ao processo de gestão estratégica.

O processo de construção e implantação do BSC se dividiu em várias etapas, conforme descrito a seguir.

1ª Etapa: **Definição das perspectivas estratégicas**: através de reuniões com a alta direção e gerentes foram definidas as perspectivas que traduzem a realidade da instituição para alcance da estratégia. Para isto foram analisadas as informações sobre missão, visão, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico interno e os fatores críticos de sucesso. No caso da Fundação Hemominas, foram definidas seis perspectivas - sociedade, processos internos, pessoas, infra-estrutura e tecnologia, recursos financeiros e institucionais. Estas perspectivas foram adaptadas à realidade da Fundação Hemominas, uma vez que a mesma é uma fundação pública que tem como foco o melhor atendimento à sociedade e não resultados financeiros.

2ª Etapa: **Definição dos objetivos estratégicos**: esta etapa foi realizada em oficina, tendo como finalidade discutir os objetivos a serem alcançados, a partir da análise das informações levantadas na definição da estratégia. Foram selecionados os objetivos considerados prioritários para compor o BSC, dentro de suas perspectivas. Foi definido também o dono[3] e o responsável[4] pelo respectivo objetivo estratégico.

3ª Etapa: **Elaboração do mapa estratégico**: o mapa estratégico, definido por Norton e Kaplan (1997), é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia e que ajuda a organização a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

Partiu-se para a construção do mapa estratégico, que aconteceu no mesmo *worshop* da etapa anterior, pois foram realizadas discussões para classificação dos objetivos segundo as perspectivas definidas de acordo com o negócio da instituição, estabelecendo as relações de causa e efeito entre os objetivos. Abaixo é apresentado o mapa estratégico da Fundação Hemominas que é objeto de estudo

[3] Dono do objetivo é alguém da alta direção que se responsabiliza pelo alcance dos resultados de seu respectivo objetivo.
[4] O responsável é alguém da gerência que se responsabiliza pelo monitoramento e alimentação dos dados do respectivo objetivo.

de caso desta pesquisa, com as devidas adequações para sua realidade.

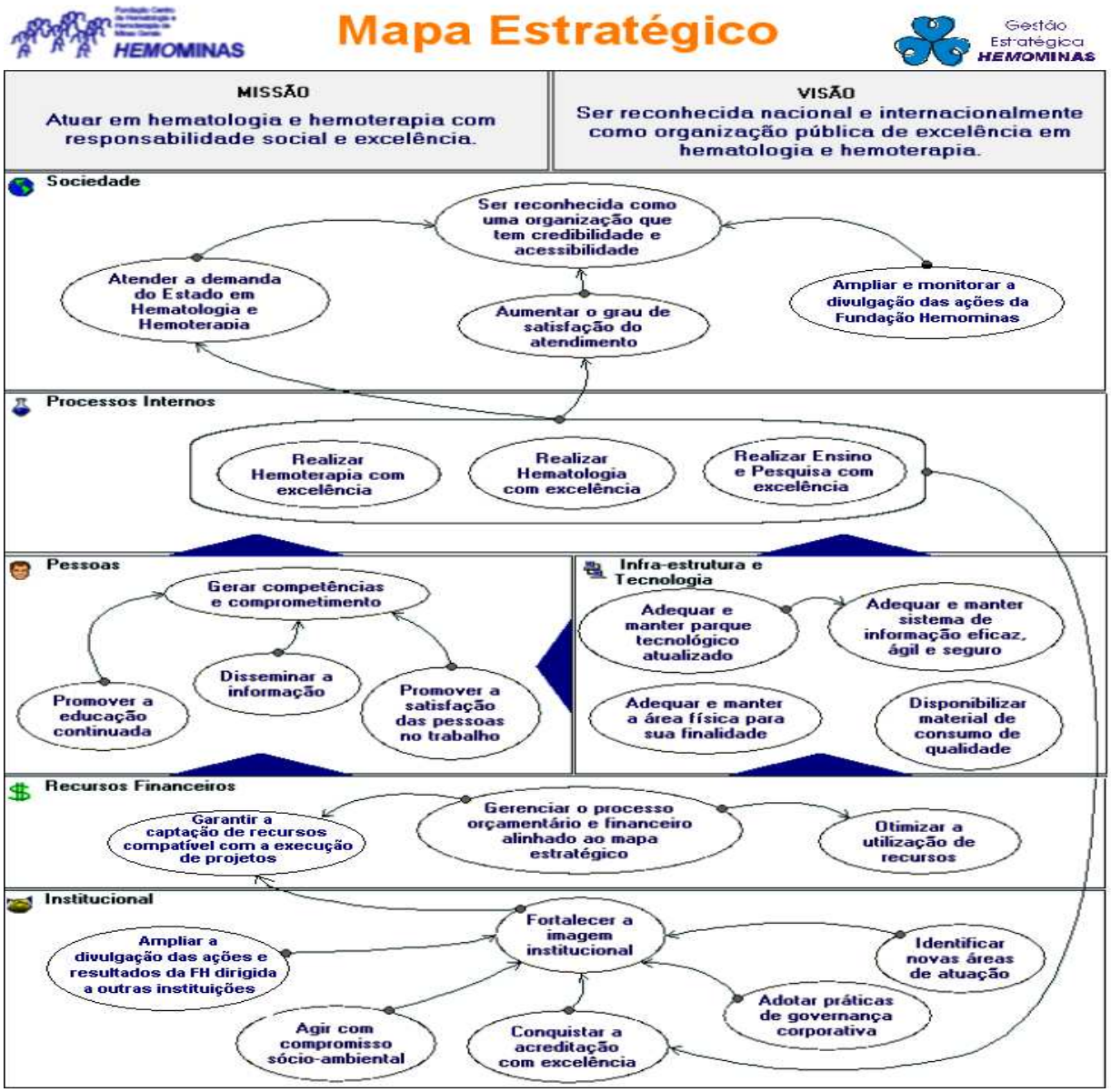


Figura 6: Mapa estratégico da Fundação Hemominas
Fonte: Planejamento Estratégico Fundação Hemominas (2006)

Este mapa foi adaptado para traduzir a realidade da Fundação Hemominas, colocando em evidência o atendimento à sociedade, ou seja, a realização dos demais objetivos converge para atendimento à demanda da sociedade para conseqüente alcance da visão. Este mapa, em relação ao elaborado em 2004,

demonstra uma evolução no sentido de que o primeiro mapa apresenta um modelo genérico proposto por Norton e Kaplan (2000) e o atual já demonstra uma adaptação melhor à realidade da Fundação Hemominas.

4ª Etapa: Definição das iniciativas estratégicas: após a definição dos objetivos também em oficina foram definidas as iniciativas que a instituição deveria adotar para alcançar os objetivos traçados. Nesta oficina com a participação da alta direção e das gerências intermediárias, as pessoas foram divididas em grupos de acordo com os objetivos, para discutir e propor as iniciativas necessárias que, ao final do trabalho dos grupos, foram apresentadas para discussão e aprovação de todos participantes.

5ª Etapa: Definição e elaboração dos indicadores: a definição dos indicadores foi estabelecida pelos responsáveis por objetivos estratégicos, seguindo quatro diretrizes principais:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as diretrizes estratégicas;

- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;

- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;

- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra, representando graficamente estas relações.

6ª Etapa: Lançamento e mobilização: caracterizado pelo estabelecimento de um grupo de multiplicadores incumbidos de treinar os envolvidos no processo. Teve como principais desafios o alcance de credibilidade suficiente para demonstrar os benefícios do modelo e a indução da abordagem da adaptação da estratégia como fonte de valor (REZENDE, 2003). Na Fundação Hemominas esta tarefa foi realizada pelo Escritório de Estratégia e a alta direção, através de palestras, encontros, e outros eventos como “Café com a Presidente”. Nestes eventos além das palestras, foram distribuídas cartilhas explicativas e *folders.* Além disso, na agenda anual distribuídas para todos servidores, foi divulgado o mapa estratégico e informações

sobre o processo de gestão estratégica.

7ª Etapa: O acompanhamento: Para Norton e Kaplan (2004) esta fase consiste na alimentação das informações, disseminação pela organização e apresentação de resultados através de reuniões gerenciais com a alta direção, na qual são apresentados os resultados e corrigidos os rumos através de emissão de planos de ação, revisão de indicadores e de objetivos.

Nesta etapa é importante definir o fluxo das informações, ou seja, prazo para alimentação das informações, quem irá fornecer as informações e com qual freqüência, para alimentação dos indicadores e planos de ações.

Na Fundação Hemominas, o acompanhamento é realizado no Sistema Strategic Adviser System (SAS) que consiste em um sistema informatizado no qual é registrado o mapa estratégico, com as perspectivas, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, planos de ação. Este sistema permite que cada responsável possa registrar suas informações e ter acesso às demais informações da gestão estratégica, diretamente neste sistema.

Esta etapa se divide em várias tarefas conforme abaixo descrito:

- Alimentação das informações: cada responsável por objetivos, indicadores e planos de ação alimentam seus dados de acordo com as definições de conteúdo, prazo, fórmulas definidos na fase de elaboração do BSC.

- Análise crítica: realizada pelo Escritório da Estratégia: o Escritório da Estratégica é formado por facilitadores que são responsáveis pelo alinhamento organizacional em função da estratégia, pela mobilização para a mudança, pelo *feedback* estratégico, pela comunicação do projeto, pela organização das reuniões gerenciais, pelo acompanhamento e assessoramento aos donos de objetivos, indicadores e planos de ação.

É realizada uma análise crítica em conjunto com cada responsável, selecionando o conteúdo a ser discutido na reunião gerencial.

- Reunião Gerencial: a reunião gerencial ocorria mensalmente, mas a partir de 2008, passou a ser bimestral. Nesta reunião há participação da alta direção, dos responsáveis pelos objetivos e a equipe do escritório da estratégia. São apresentados e discutidos os resultados apurados.

- Decisões referentes aos resultados obtidos: de acordo com os problemas identificados são elaborados planos de ação, identificando o que fazer quem irá

fazer, quando, e quanto custará àquela ação, a fim de resolver o problema. Quando é identificada necessidade de redirecionamento dos rumos, é realizado o realinhamento das metas de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Vale ressaltar a importância da informação e a forma como a mesma é gerenciada durante estas etapas do BSC, para que este processo seja efetivo, e promova o resultado esperado. Na próxima seção será realizada uma comparação entre o *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas e o sistema de informação estratégica proposto por McGee e Prusak (1994) e suas respectivas etapas e tarefas, como forma de contextualizar a informação como um elemento crítico para a gestão estratégica.

4.2 O *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas (BSC) e suas interfaces com um Sistema de Informação Estratégica (SIE)

Esta pesquisa propõe um estudo da fase de acompanhamento da gestão estratégica, que é realizada de acordo com a abordagem do *Balanced Scorecard*, como um processo de avaliação estratégica de desempenho, enfatizando a importância da informação. O BSC está inserido num processo de gestão estratégica que é realizado em quatro fases, conforme já descrito neste trabalho, porém, o BSC é implantado a partir da terceira fase que está sendo denominada para este trabalho como a implantação da estratégia. Portanto, a partir desta fase, buscar-se-á identificar os pontos comuns a um sistema de informações estratégicas, considerando a importância de cada uma das tarefas. Porém, o foco principal deste trabalho é estudar a fase de acompanhamento sob a perspectiva da avaliação estratégica de desempenho, fase esta que será melhor detalhada. As demais fases serão abordadas como forma de demonstrar a importância de cada uma delas para a efetividade do processo de gestão estratégica. Portanto, como já foi definido anteriormente, para este trabalho será utilizado o modelo proposto por McGee e Prusak (1994), que é formado pelas etapas identificação de necessidades e requisitos de informação; coleta e entrada de informação; classificação;

armazenamento, tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e disseminação da informação; análise e uso da informação. Portanto, nesta seção será descrita a possível relação entre o processo de gestão estratégica através do BSC e o sistema de informações estratégicas, objetivando contextualizar e demonstrar a importância da informação.

4.2.1 A etapa de definição das perspectivas estratégica e tarefa identificação de necessidades e requisitos de informação

A etapa de identificação de necessidades e requisitos de informação é considerada por McGee e Prusak (1994, p.115) de certa forma como a mais importante de todo o processo ”ironicamente, os que projetam os sistemas freqüentemente consideram garantida a identificação, e agem como se pudessem presumir, intuir ou adivinhar a informação necessária a quem estão tentando auxiliar.”

McGee e Prusak (1994) estabelecem três pontos importantes nesta etapa, sendo eles: variedade necessária, as pessoas não sabem o que não sabem e a aquisição/coleta de informações. Este último será tratado em uma seção a parte.

Quanto à variedade necessária, McGee e Prusak (1994) dizem que o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar. E considerando a complexidade do mundo dos negócios, a variedade de fontes de informação se torna essencial para que se possa alcançar os resultados esperados.

O outro fator importante apresentado pelos autores McGee e Prusak (1994) é que as pessoas não sabem o que não sabem. Freqüentemente, quando entrevistados para levantar as necessidades de informação, os administradores não podem responder muitas perguntas relativas à informação estratégica porque não sabem se esta informação existe. Para minimizar este problema o profissional da informação deve conhecer as fontes de informação disponíveis de forma a apresentar as fontes de forma organizada facilitando assim o entendimento e definição das necessidades do usuário. A variedade de fontes de informação é

atingida também quando é trabalhada por grupo multidisciplinar, pois isto amplia a forma de perceber as fontes disponíveis.

O *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas teve sua elaboração realizada a partir de uma estratégia definida e elaborada. Ainda assim pode-se dizer que sua construção inicia-se com a identificação das necessidades e requisitos da informação.

Nas etapas definição das perspectivas estratégicas, pode-se perceber a presença da tarefa de identificação das necessidades e requisitos, pois as informações utilizadas são aquelas que foram trabalhadas e definidas por um grupo multidisciplinar utilizando diversas fontes de informação na fase de definição e elaboração da estratégia.

Na 1ª etapa - definição das perspectivas estratégicas que foi realizada através de reuniões com a alta direção e gerentes foram definidas as perspectivas que traduziam a realidade da instituição para alcance da estratégia. Para isto foram buscadas e analisadas as informações sobre missão, visão, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico interno e os fatores críticos de sucesso. Para chegar nesta definição foram consultadas diversas fontes externas e internas (como Secretaria da Saúde, Ministério da Saúde, mercado, Hemocentros de outros estados). Foram discutidas as necessidades de informações com um grupo multidisciplinar, ou seja, a alta direção e todas as gerências, representantes de todas as áreas da instituição e consultores externos. Assim atende aos requisitos estabelecidos por McGee e Prusak (1994), quanto à variedade de fontes, quanto à definição das necessidades em conjunto e quanto à aquisição e coleta já que nesta fase foi definida onde encontrá-las e como coletá-las.

Esta etapa não será detalhada tendo em vista que a proposta deste trabalho é estudar a fase de acompanhamento.

4.2.2 A etapa de definição dos objetivos estratégicos e a tarefa identificação de necessidades e requisitos de informação

Na etapa 2ª do BSC na qual ocorre o estabelecimento dos objetivos

estratégicos e que também foi realizada em oficina, teve como finalidade discutir os objetivos a serem alcançados, a partir da análise das informações levantadas na definição da estratégia. Foram selecionados os objetivos considerados prioritários para compor o BSC, dentro de cada perspectiva correspondente, com a definição de seus respectivos responsáveis. Com isto pode-se verificar através destas atividades, a identificação das necessidades e requisitos das informações necessárias para execução destas etapas, pois esta etapa ocorre de forma similar à 1ª Etapa - definição das perspectivas.

Porém, esta etapa também não será detalhada considerando que este trabalho pretende detalhar e aprofundar o estudo da fase de acompanhamento sob a perspectiva de avaliação estratégica de desempenho.

4.2.3 A etapa de elaboração do Mapa Estratégico e as tarefas de classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação

Estas duas tarefas pressupõem conforme McGee e Prusak (2003, p.118), a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las.

Existem alguns aspectos apresentados pelos referidos autores que devem ser considerados nesta etapa do sistema de informação estratégica. Sendo eles:

- Deve-se certificar que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham a informação: obter a cooperação do usuário na construção das interfaces do sistema ajuda a atender suas expectativas de modo a facilitar o seu uso.

- A classificação da informação deve ser vista por vários anglos: a informação deve ser classificada por uma equipe especializada e armazenada de várias formas, utilizando vários recursos como DVD, CD-ROM, vídeos, material impresso, índices *on line*, de maneira que o usuário possa recupera a informação e escolher a apresentação de acordo com seu estilo.

- Não ignorar a dimensão do projeto: a oferta de grande volume de informação ou acesso a um amplo banco de dados, sem atalhos ou instruções que facilitam o acesso dos executivos torna-se um obstáculo ao acesso das informações,

Na etapa de elaboração do mapa estratégico, que Norton e Kaplan (1997) definem como uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia e que ajuda a organização a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática, as informações são classificadas em perspectivas, objetivos e são armazenados de várias formas: nos sistemas informatizados (SAS), em cartilhas, em cartazes, em arquivos digitais e em papel no Escritório de Estratégias.

Por isto, nesta etapa é possível encontrar a tarefa de classificação e armazenamento com os requisitos que McGee e Prusak (1994) determinam. Porém, não será detalhado considerando que este trabalho pretende aprofundar a fase de acompanhamento do BSC como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

O desenvolvimento de produtos e serviços é uma tarefa na qual os usuários finais do sistema podem utilizar seu próprio conhecimento e agregar mais valor aos processos. Deve haver a possibilidade de o usuário poder contribuir para o projeto e desenvolvimento dos produtos que eles e outros irão utilizar (McGEE e PRUSAK, 1998).

Os referidos autores McGee e Prusak (1994) chamam atenção para o fato de que não existe sistema sem o elemento humano, ou seja, quanto mais estratégico é um sistema de informação, mais esforços humanos são necessários para mantê-lo. Um sistema de informação precisa de agentes humanos para liberar com eficiência informações externas com tempo hábil. Estas pessoas são fontes importantes de informação denominadas como “páginas amarelas”, uma vez que são pessoas que possuem conhecimento especializado e são constantemente consultadas.

Na Fundação Hemominas, na etapa de elaboração do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, os produtos oferecidos aos usuários, em termos de informação foram construídos a partir de discussão de vários grupos da Fundação. Estes grupos eram formados por: assessoria de comunicação social, consultoria externa, alta direção e gerências; cada um contribuindo com sua experiência e conhecimento. O mapa estratégico pode ser considerado um produto e serviço gerado neste processo uma vez que o mesmo contém a estrutura da informação a ser buscada e trabalhada na gestão estratégica por todos na instituição.

Esta etapa também não será detalhada uma vez que o foco do trabalho é a avaliação estratégica de desempenho e nesta etapa ainda a mesma não foi

identificada.

4.2.4 As etapas de elaboração das iniciativas estratégicas e de indicadores estratégicos e a tarefa de coleta e entrada informação

Para McGee e Prusak (1994) a etapa de coleta e entrada de informação é considerada dentro da etapa de identificação de necessidades e requisitos. Neste trabalho será considerada separadamente. Nesta etapa após o estabelecimento de algum consenso sobre informações necessárias aos clientes que formarão o grupo de usuários, deve haver um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente.

Na etapa de elaboração de iniciativas estratégicas e definição e elaboração dos indicadores estratégicos do BSC da Fundação Hemominas, pode-se identificar a tarefa de coleta e entrada de informação, considerando a forma como ocorre cada uma delas conforme descrito a seguir:

A elaboração das iniciativas estratégicas, etapa 4, ocorre após a definição dos objetivos estratégicos pelos donos de objetivos e respectiva equipe, definindo as iniciativas que a instituição deve adotar para alcançar os objetivos traçados. Nesta oficina, com a participação da alta direção e das gerências intermediárias, as pessoas são divididas em grupos de acordo com os objetivos para discutir e propor as iniciativas necessárias. Ao final o trabalho dos grupos é apresentado para discussão e aprovação.

E na etapa 5 - de definição e elaboração dos indicadores, os mesmos são estabelecidos pelos responsáveis por objetivos estratégicos. Estas informações são registradas eletronicamente no sistema de gerenciamento da estratégia chamado *Strategic Adviser System*, que funciona de forma descentralizada, ou seja, cada setor registra sua informação sob a supervisão da equipe do Escritório da Estratégia. Nesta fase são definidos os responsáveis, a fonte da informação, a freqüência de apuração, a fórmula de cálculo e a forma de coleta destes dados.

Estes procedimentos aproximam as etapas 4 e 5 do BSC da tarefa de coleta e entrada de dados. Porém não serão detalhadas uma vez que o estudo se pautará pela verificação na fase de acompanhamento dos componentes da avaliação estratégica de desempenho.

4.2.5 Etapa de lançamento e mobilização e a tarefa distribuição e disseminação da informação

As tarefas de distribuição e disseminação da informação, segundo McGee e Prusak (1994), devem contar com profissionais que se integram ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação. É importante haver os indivíduos-chave, divisões ou mesmo toda a empresa, agregando um valor substancial, de forma que consigam antecipar as necessidades de informações, para que assim os usuários possam atribuir um valor estratégico ao sistema de informação.

Estes autores McGee e Prusak (1994) chamam atenção para alguns aspectos a serem observados durante a execução destas etapas:

- Pró-atividade: a equipe responsável pelas informações deve buscar informações de acordo com interesses dos usuários-chave, realizando o mapeamento de forma a facilitar e antecipar as necessidades dos usuários.

- Negociação com usuários-chave para serviços especiais: quando se depara com uma necessidade de informação não atendida, é importante tentar achar alguma solução em conjunto com o usuário-chave, para evitar investimentos altos em sistemas de informação o que pode ser muito caro.

- Preenchimento da lacuna intelectual: esta atividade consiste em divulgação de novos livros, novas teorias que surgem no mercado de maneira a desenvolver o capital intelectual das instituições.

A 6ª etapa - de lançamento e mobilização do *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas, foi realizada pelo Escritório de Estratégia em conjunto com a alta direção, através de palestras, encontros, e outros eventos.

Foram divulgadas as informações da gestão estratégica em diversas formas, como acessar ao sistema, cartilha, folders, murais e agenda que é distribuída para cada servidor com informações sobre o *Balanced Scorecard* da Fundação Hemominas.

Nesta etapa houve divulgação e distribuição das informações geradas pelo BSC e de certa forma atende aos aspectos propostos por McGee e Prusak (1994), uma vez que as informações são divulgadas baseadas nas necessidades de informações que foram negociadas com representantes de todas as áreas da instituição. A solicitação de novas informações é negociada e implantada no sistema SAS na medida do possível, para atender as necessidades dos usuários, sempre que possível, ou são apresentadas alternativas como planilhas auxiliares, relatórios complementares que facilitam o entendimento das informações geradas pelo BSC. E por fim quanto à lacuna intelectual, ainda que talvez não tenha sido feita da forma mais adequada, pode-se perceber uma preocupação com esta atividade na instituição através de ciclos de palestras, que são apresentados pelos servidores da instituição, cursos que têm como instrutores os próprios servidores que se dispõe a estudar novos livros e repassar estes conhecimentos para os demais servidores.

Esta etapa como as demais estudadas até agora não será detalhada, tendo em vista que o foco deste estudo é a busca da etapa acompanhamento como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

4.2.6 A Etapa acompanhamento e a tarefa de análise e uso da informação

A tarefa de análise e uso da informação é a mais importante de todo o processo, considerando que não faz sentido somente gerar informações e não utilizá-las. E vários autores apresentam formas diferentes de utilização da informação. Para McGee e Prusak (1994, p.177), o impacto da informação nos processos críticos das organizações, atribui uma das responsabilidades fundamentais à administração que é criar e operar processos de gestão que garantam que a definição da estratégia e sua execução sejam integradas. Os processos precisam ser definidos para que a definição da estratégia seja transmitida

de forma mais clara a toda a organização e para monitorar a execução em relação à definição.

Os autores McGee e Prusak (1994) não detalham a tarefa de análise e uso da informação, porém enfatizam a importância da gestão da informação no processo de elaboração, execução e acompanhamento da estratégia, esta última através da avaliação estratégica de desempenho.

A 7ª Etapa do BSC da Fundação Hemominas, o acompanhamento, é a etapa, segundo Norton e Kaplan (2004), na qual ocorre a alimentação das informações, disseminação das mesmas pela organização e apresentação de resultados. Estes são apresentados através de reuniões gerenciais com a alta direção, na qual são corrigidos os rumos através de emissão de planos de ação, revisão de indicadores e de objetivos.

Nesta etapa é importante definir o fluxo das informações, ou seja, prazo para alimentação das informações, quem irá fornecer as informações e com qual freqüência, para alimentação dos indicadores e planos de ações.

Na Fundação Hemominas o acompanhamento é realizado pelo Sistema Strategic Adviser System (SAS) que consiste em um sistema informatizado. São registrados no mesmo: o mapa estratégico, com as perspectivas, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, planos de ação, permitindo que cada responsável possa registrar suas informações e ter acesso às demais informações da gestão estratégica.

Esta etapa se divide em várias tarefas conforme abaixo descrito:

- Alimentação das informações: cada responsável por objetivos, indicadores e planos de ação alimentam seus dados de acordo com as definições de conteúdo, prazo, fórmulas definidos na fase de elaboração do BSC.

- Análise crítica realizada pelo Escritório da Estratégia: o Escritório da Estratégica é formado por facilitadores que são responsáveis pelo alinhamento organizacional em função da estratégia, pela mobilização para a mudança, pelo *feedback* estratégico, pela comunicação do projeto, pela organização das reuniões gerenciais, pelo acompanhamento dos donos de objetivos, indicadores e planos de ação.

É realizada uma análise crítica em conjunto com cada responsável, selecionando o conteúdo a ser discutido na reunião gerencial.

- Reunião Gerencial: a reunião gerencial ocorre mensalmente com a alta direção, os responsáveis pelos objetivos e a equipe do escritório da estratégia. São apresentados e discutidos os resultados apurados.

- Decisões referentes aos resultados obtidos: de acordo com os problemas identificados são elaborados planos de ação, identificando o que fazer quem irá fazer, quando e quanto custará aquela ação, a fim de resolver o problema. Quando é identificada necessidade de redirecionamento dos rumos, é feito o realinhamento das metas de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos. (PROJETO GESTÃO ESTRATÉGICA, 2006)

Com a descrição desta etapa de acompanhamento do BSC, pode-se identificar a relação com processo de avaliação estratégica de desempenho. Portanto, na seção seguinte será detalhado o processo de avaliação estratégica de desempenho.

4.3 Fase de acompanhamento da estratégia da Fundação Hemominas e o processo de avaliação estratégica de desempenho

A fase de acompanhamento da estratégia da Fundação Hemominas, definida assim por esta instituição, foi realizada conforme preconiza os autores Norton e Kaplan (2000). Porém o BSC é um modelo que deve ser adaptado de acordo com a realidade de cada instituição e na Fundação Hemominas ocorre de acordo com as etapas descritas a seguir, que serão utilizadas para identificar os elementos de avaliação estratégica de desempenho conforme propõe McGee e Prusak (1994)

Para cumprimento do primeiro objetivo específico deste trabalho, nesta seção será apresentado o levantamento dos dados referente aos elementos que compõem o processo de avaliação estratégica de desempenho proposto por McGee e Prusak (1994), sendo eles: o conjunto de indicadores, processos de gestão e infra-estrutura na fase de acompanhamento da estratégia da Fundação Hemominas.

A fase de acompanhamento da estratégia realizada na Fundação Hemominas pelo BSC, foi realizada através de um modelo próprio da instituição, como afirmam Norton e Kaplan (2000) que não há um modelo especifico, pois cada instituição

realiza sua gestão estratégica de acordo com sua realidade.

O acompanhamento da estratégia corresponde à 7ª Etapa do BSC da Fundação Hemominas. Nesta etapa segundo Norton e Kaplan (2004), ocorre a alimentação das informações, disseminação pela organização e apresentação de resultados através de reuniões gerenciais com alta direção, na qual são apresentados os resultados e corrigidos os rumos através de emissão de planos de ação, revisão de indicadores e de objetivos.

Na Fundação Hemominas o acompanhamento é realizado pelo Sistema SAS que consiste em um sistema informatizado, conforme já descrito anteriormente.

A seguir será apresentada a busca de cada um dos elementos propostos por McGee e Prusak (1994) para avaliação estratégica de desempenho da Fundação Hemominas através da documentação examinada: atas das reuniões gerenciais, apresentações de *Power Point* utilizadas em treinamentos e em reuniões gerenciais, relatórios e informações disponíveis no sistema SAS.

4.3.1 Fluxo de elaboração e alimentação dos indicadores

Conforme McGee e Prusak (1994) relatam, para a realização de uma avaliação estratégica de desempenho é importante definir o fluxo das informações, ou seja, o fluxo para elaboração, alimentação, e disseminação dos indicadores, de forma a representar a complexidade e a ligação entre as ações e os resultados obtidos. Este fluxo pode se dar de forma centralizada, ou seja, todas estas ações do fluxo podem ser realizadas por uma única equipe da instituição. Ou pode ser descentralizada, sendo realizadas pelos próprios gestores.

A seguir será descrito o fluxo das informações para elaboração, alimentação e disseminação dos indicadores da Fundação Hemominas.

Após a definição dos objetivos estratégicos, na primeira parte do processo de elaboração de indicadores, um representante do Escritório de Estratégias e um consultor externo auxiliaram os responsáveis por objetivos a preencher o **“Procedimento para Criação e Alinhamento de Indicadores**” que é composto pelas seguintes informações:

- Objetivo do mapa estratégico:

- Público-alvo: quem se pretende atender com o cumprimento do objetivo;

- Características do público alvo;

- Necessidades do público alvo: por que ele precisa desse objetivo;

- Valores do público alvo: o que o motiva;

- Produtos: o que o público-alvo deseja;

- Relevância de mensuração dos produtos;

- Indicadores para cada produto: quais indicadores irão mensurar a entrega dos produtos;

- Capacidade de resposta: avaliar se o indicador é capaz de medir a entrega dos produtos desejados pelo público-alvo;

-Complexidade: qual é a viabilidade da mensuração

Estas informações coletadas foram definidas de forma que fossem compatíveis com o formato do sistema informatizado SAS, para garantir a alimentação do sistema.

Após definidas e coletadas, estas informações foram lançadas no primeiro momento pela equipe do Escritório de Estratégia, e posteriormente pelos próprios responsáveis. Portanto, o processo foi centralizado neste primeiro momento e após o entendimento de todos e a familiaridade com a proposta do processo e também com a disponibilização do sistema, o fluxo passou a ser descentralizado. Quanto à atualização e revisão dos indicadores, dependeu do desempenho de cada objetivo, conforme abordado na descrição de cada um dos indicadores objeto de estudo, na próxima seção.

A correta e completa qualificação do indicador contribuíram de maneira significativa para a sua qualidade. Para isso, após a criação de um indicador foi estabelecida uma estrutura de dados necessários para elaboração dos indicadores, através das FQI's - Fichas de Qualificação de Indicadores (Anexo C).

Foi distribuída para os "donos de objetivos" [5] a Ficha de Qualificação de Indicador em reunião com a equipe do Escritório de Estratégia com cada setor responsável para repassar instruções sobre o preenchimento e orientação sobre a elaboração dos indicadores.

[5] O dono do objetivo se refere a alguém que faz parte da alta direção que é responsável pelo cumprimento do respectivo objetivo.

4.3.2 Análise dos indicadores

Conforme já mencionado anteriormente os indicadores a serem analisados neste estudo foram selecionados de acordo com o Quadro 5 abaixo:

Objetivo	Indicador	Data de elaboração	Freqüência de atualização	Revisões
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	jan/07	Mensal	-
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais – SUS	jan/07	Trimestral	-
Aumentar o grau de satisfação do cliente	Taxa de satisfação do cliente	jan/08	Semestral	1 em 01/08(1)
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme	jan/07	Mensal	-
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico	jan/08	Mensal	-
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	jan/08	Mensal	1 em 01/08(2)
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	jan/07	Mensal	-
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	jan/07	Trimestral	1 em 01/08(3)
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	jan/07	Semestral	-
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	jan/08	Semestral	1 em 01/08(4)
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	jan/07	Bimestral	1 em 01/08 (5)
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	dez/07	Bimestral	1 em 01/08 (6)
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	jan/07	Mensal	-
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	jan/07	Mensal	-
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	jan/07	Anual	1 em 01/08 (7)
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	jan/07	Anual	-
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	jan/07	Bimestral	-

Quadro 5: Lista de Indicadores
Fonte: Dados da pesquisa - Elaborado baseado em informações fornecidas pelo Escritório de Estratégias da Fundação Hemominas em 20/06/08
(1) - Em 2007 este indicador não existia com este nome: Eram quatro indicadores distintos: Índice de satisfação de atendimento a AT e AH, Índice de satisfação de atendimento a doadores de repetição de exames, Índice de satisfação de atendimento a pacientes e Índice de satisfação de atendimento ao doador. todos acompanhados semestralmente. Em 2008 o indicador passou a chamar Taxa de

satisfação do cliente, com periodicidade semestral. É formado por 3 indicadores de composição: Taxa de satisfação do doador, de pacientes e de serviços de saúde conveniados.
(2) - Em 2007, eram 2 indicadores distintos: "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico - hemácias" e "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico - plaquetas". Em 2008 esses indicadores passaram a ser indicadores de composição do novo indicador "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico".
(3) - Em 2007, o indicador "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH" tinha periodicidade semestral, passando a ter periodicidade trimestral em 2008.
(4) - Em 2007, havia o indicador "Taxa de processos de retrovigilância sorológica concluídos de transfusões realizadas em pacientes cadastrados no ambulatório das UFH" que avaliava a segurança transfusional oferecida aos pacientes cadastrados no ambulatório das UFH. Era medido semestralmente. Em 2008 o indicador passou a ser "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados", medindo a taxa de processos de investigação de retrovigilância sorológica abertos e encerrados no período compreendido entre 6 e 12 meses anteriores à data do levantamento das informações.
(5) Em 2007, o indicador era apurado anualmente tendo meta de 16 horas/aula/ano, passando a ser apurado bimestralmente, a partir de 2008, com meta de 20 horas/aula/ano.
(6) Em 2007, o indicador tinha periodicidade anual e meta de 80% ano. Em 2008 passou a ser apurado bimestralmente e ter meta inicial de 80% e final de 82%.
(7) Em 2007, a meta do indicador "Índice de obsolescência de estações de trabalho" era de 25% ao ano, passando a ser de 20% ao ano em 2008.

Estes indicadores foram analisados de acordo com os três elementos que compõem um processo de avaliação estratégica de desempenho, propostos pelos autores McGee e Prusak (1994), sendo eles indicadores integrados de desempenho, gestão de processos e infra-estrutura de avaliação. Portanto, a seguir serão relatados os dados obtidos de cada indicador a ser analisado, através da pesquisa documental que consistiu em análise de atas de reuniões, apresentações *Power Point*, relatórios e o próprio sistema SAS.

4.3.2.1 Análise dos indicadores de acordo com o elemento indicadores integrados de desempenho

De acordo com o que foi buscado na pesquisa documental foi identificada a seguinte situação conforme quadro abaixo: Objetivo	Princípios de acordo com McGee e Pruzak (1994)	Definição clara de um modelo no qual se baseia o sistema de avaliação	
	Indicadores/Questões	O modelo assim como seus indicadores do mapa estratégico da Fundação Hemominas possibilita a comunicação da estratégia e é utilizado em treinamentos gerenciais?	Os indicadores estão refletindo a volatilidade e complexidade do ambiente, provocando mudanças no modelo para que o mesmo possa adaptar à realidade?
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Todos os indicadores dos objetivos: "Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia" e "Realizar hemoterapia com excelência" foram utilizados no treinamento "Encontro de Gerentes Técnicos" ocorrido em jun./2008. Foi divulgado no encontro da Rede Hemominas de dez/07 e jun./2008 um relatório com o desempenho de cada indicador	O modelo criado em 2006 não sofreu nenhuma alteração desde sua implantação. Pode-se observar alterações em relação aos indicadores e suas metas conforme demonstrado no quadro 5 - Lista de Indicadores
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS		
	Taxa de satisfação do cliente		
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme		
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico		
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico		
	Taxa de inaptidão sorológica por doação		
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH		
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento		
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados		
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor		
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação		
Adequar e manter o sistema de informação eficaz ágil e seguro	Grau de disponibilidade dos sistema finalístico		
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI		
	Índice de obsolescência de estações de trabalho		
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano		
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação		

Quadro 6: Análise dos indicadores quanto ao elemento: indicadores integrados de desempenho - Definição clara de um modelo no qual se baseia o sistema de avaliação
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Quanto às dimensões propostas pelos autores McGee e Prusak (1994), satisfação do cliente foi identificado com o indicador "Taxa de satisfação do cliente", como o próprio nome indica e conforme fórmula estabelecida no Anexo B, (Nº de formulários de clientes preenchidos com reclamações por Unidades da Fundação

Hemominas (UFH) / Nº total de formulários de doação preenchidos por UFH x 100). Isto demonstra uma tentativa de medir a satisfação dos clientes, porém apresenta algumas inconsistências como falta de meta estabelecida, a fórmula é incompatível com a direção estabelecida, ou seja, a fórmula mostra o grau de insatisfação e não a satisfação do cliente, neste caso o doador de sangue que é o principal cliente mas não é o único, pois ainda há os pacientes do ambulatório e os estabelecimentos de saúde para os quais a Fundação Hemominas fornece sangue.

Quanto à dimensão fatia de mercado/desempenho, os indicadores referentes a esta dimensão como os autores dizem, dependem da instituição. Portanto, foram identificados os indicadores: número de coletas realizadas, taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais-SUS, Taxa de concentrado de plaquetas não conforme, taxa de eficiência do atendimento hemoterápico, taxa de eficácia do atendimento hemoterápico, taxa de inaptidão sorológica por doação, taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade (ABO)[6] em transfusões de Concentrados de Hemácias (CHM) no ambulatório das UFH", taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento, taxa de processos de investigação de hemovigilância, de reações transfusionais tardias, abertos e encerrados.

O indicador número de coletas realizadas, demonstra a produção de bolsas de sangue, um dos produtos do processo finalístico de hemoterapia, possibilitando avaliar o desempenho da produção.

O indicador taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais-SUS, demonstra a fatia de mercado dos estabelecimentos de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) de Minas Gerais que são atendidos pela Fundação Hemominas. Este indicador possui uma meta de 100%, estabelecida de acordo com a legislação PT/GM/1737/2004, que estabelece que todo leito SUS deve ser atendido pela hemorrede pública, no caso do estado de Minas Gerais, atendido pela Fundação Hemominas.

Os indicadores: “Taxa de concentrado de plaquetas não conforme”, “taxa de eficiência do atendimento hemoterápico”, “taxa de eficácia do atendimento hemoterápico”, “taxa de inaptidão sorológica por doação”, “taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH”, “taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento”, “taxa de

[6] ABO = tipagem sanguínea

processos de investigação de hemovigilância, de reações transfusionais tardias, abertos e encerrados", representam a dimensão fatia de mercado/desempenho considerando que os mesmos medem o nível de desempenho dos processos finalísticos.

Quanto à divulgação do modelo, deve ser feita, de acordo com os autores McGee e Prusak (1994), de forma que todos na organização compreendam as diretrizes e consigam conectar com suas atividades do dia-a-dia.

De acordo com os dados coletados, pode-se perceber que houve utilização em treinamento de todos os indicadores. No entanto foi identificado, também que houve uma divulgação da metodologia como um todo. A divulgação do modelo foi realizada conforme descrito abaixo.

Considerando que é importante entender a relação entre as perspectivas estratégicas e o que ela representa, o modelo foi divulgado através de cartilha a todos os servidores, com a respectiva descrição conforme abaixo descrito:

Figura 7: Descrição das Perspectivas do Planejamento Estratégico da FH
Fonte: Cartilha de divulgação do Planejamento Estratégico da FH,2006

A perspectiva sociedade trata da relação entre Fundação Hemominas e seus clientes, fornecedores e a comunidade.

A perspectiva processos internos: diz respeito à organização interna da instituição (abastecimento, entrega de produtos, etc.).

A perspectiva pessoas abrange a estrutura humana da Fundação.

A perspectiva infra-estrutura e tecnologia abrange a estrutura física (prédios, veículos, equipamentos e sistemas de informação).

A perspectiva recursos financeiros refere-se aos aspectos econômicos e financeiros.

A perspectiva institucional trata da imagem da Fundação, como uma instituição preocupada com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

A interpretação da relação entre as perspectivas pode ser interpretada, conforme descrita na cartilha distribuída para todos os funcionários da Fundação Hemominas, da seguinte forma: para que a Hemominas atenda as demandas da sociedade com ótimo grau de satisfação é preciso ter processos excelentes.

Para que os processos sejam executados com excelência são necessárias “pessoas” capacitadas e motivadas e uma infra-estrutura e tecnologia adequadas.

Para a Hemominas ter pessoas, infra-estrutura e tecnologia adequadas são necessários recursos financeiros.

Para obter recursos necessários, a Hemominas deve realizar um trabalho institucional de qualidade.

Para a Hemominas ser reconhecida institucionalmente como centro de excelência é necessário que as demandas da sociedade sejam atendidas com ótimo grau de satisfação.

Este modelo de medição de desempenho da Fundação Hemominas, representado pelo Mapa Estratégico (Figura 6), foi disseminado pela Fundação Hemominas de várias maneiras. Foram identificadas as seguintes ações de divulgação do modelo:

- Gincana do Planejamento estratégico

A proposta da gincana era a divulgação da Gestão Estratégica. Foi elaborada

uma palestra na qual foram explorados o histórico do sistema de qualidade da instituição, conceitos básicos de missão, visão de futuro, valores, conceito de planejamento estratégico e gestão estratégica assim como sua importância e objetivos. Os conceitos foram apresentados e relacionados com a missão, valores, visão e o planejamento da Fundação Hemominas. Então foi apresentado o mapa estratégico e as iniciativas estratégicas que a Fundação teria que desenvolver para atingir os objetivos.

Ao final de cada palestra foi aplicado um exercício para cada servidor responder. Este exercício era composto de perguntas para medir o grau de assimilação dos conceitos repassados e uma das perguntas era qual a missão do servidor na instituição, levando os servidores a refletir e se sentirem inseridos no processo. Após conclusão deste exercício, a turma era divida em times que discutiam as respostas e elaborariam as respostas finais de acordo com o consenso obtido no grupo.

O time, que acertasse mais respostas, ganharia um presente simbólico pelo seu desempenho.

A gincana conseguiu atingir 80% dos servidores de toda rede Hemominas.

- Encontros setoriais

Os encontros setoriais foram realizados pela equipe do Escritório da Estratégia, com cada equipe de servidores da Fundação, para apresentação do mapa estratégico, motivando os mesmo a relacionar suas atividades aos objetivos do Mapa estratégico. Após esta dinâmica foram apresentados planilhas e documentos referentes aos indicadores e iniciativas estratégicas do Planejamento Estratégico da Fundação Hemominas.

Em seguida foi realizada discussão com servidores sobre suas dificuldades e dúvidas na implantação dos indicadores e planos de ação.

Estes encontros setoriais foram realizados em todos os setores da Administração Central da Fundação Hemominas no período de jan a jul./2007.

- Encontro da Rede Hemominas

A cada seis meses, geralmente nos meses de jun. e nov., é realizado o Encontro da Rede Hemominas, ou seja , são reunidos os dirigentes de todas os hemocentros, núcleos, postos de coletas e agências transfusionais, com a alta direção e gerentes da Administração Central.

Nestes encontros são repassadas informações sobre o modelo e os resultados alcançados. É orientado que estes dirigentes devem repassar as informações através de reuniões aos seus subordinados.

- Treinamento Introdutório

O treinamento introdutório consiste em um treinamento composto por palestras ministradas pelos servidores da Fundação Hemominas e alta direção. Estas palestras têm como objetivo repassar informações sobre a instituição para quem está chegando para trabalhar. Uma destas palestras é sobre o Planejamento Estratégico divulgando o modelo e levando os participantes a relacionarem suas atividades com os objetivos da instituição, verificando como podem contribuir para o cumprimentos destes objetivos.

- Pauta dos eventos

A partir de 2007 em todo treinamento da instituição foi inserido na pauta um momento de reflexão sobre a contribuição daquele evento para o cumprimento dos objetivos da gestão estratégica.

A equipe do Escritório de Estratégias participa de todos os eventos divulgando o mapa estratégico, seja através de palestras ou dinâmicas com os participantes, buscando a relação de suas atividades com as diretrizes da gestão estratégica.

Quanto à volatilidade e complexidade do ambiente, o que se pode perceber é que não houve nenhuma alteração no mapa estratégico desde 2006, porém houve algumas alterações nos indicadores conforme descrito no Quadro 6, demonstrando uma evolução do processo num ambiente complexo e dinâmico. A partir do

momento em que as pessoas começam a entender melhor o processo, elas vão adaptando os indicadores buscando a melhor forma de medição.

Quanto à contextualidade dos indicadores conforme o Quadro 7, 65% dos indicadores foram elaborados baseando-se em série histórica, 12% são baseados em série históricos e em fontes externas e 24% estão sendo medidos pela primeira vez. Portanto, 77% dos indicadores foram elaborados considerando o contexto no qual ele está inserido, possibilitando uma melhor avaliação dos resultados.

Objetivo	**Princípios de acordo com McGee e Pruzak (1994)**	**As organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto**
	Indicadores/Questões	Algum dos indicadores foi elaborado baseado na busca de fontes externas de informação ou em série histórica de resultados obtidos?
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Série histórica de 2007
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	Série histórica de 2007 e fontes externas
	Taxa de satisfação do cliente	Fontes externas (opinião de pacientes, doadores e hospitais)
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme	Série histórica de 2007
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico	Não possui série histórica, está sendo medido pela primeira vez
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	Não possui série histórica, está sendo medido pela primeira vez
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	Série histórica de 2007
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	Série histórica de 2007
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	Não possui série histórica, está sendo medido pela primeira vez
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardios abertos e encerrados	Não possui série histórica, está sendo medido pela primeira vez
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	Série histórica de 2007
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	Série histórica de 2007
Adequar e manter o sistema de informação eficaz ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	Série histórica de 2007
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	Série histórica de 2007
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	Série histórica de 2007
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	Série histórica de 2007
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	Série histórica de 2007

Quadro 7: Contextualidade dos indicadores
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Quanto à implantação de ações de melhorias a partir do resultado dos indicadores não foi identificada através da documentação, porém foi identificada a implantação das iniciativas estratégicas para alcançá-lo os objetivos conforme o Anexo E.

Objetivo	**Princípios de acordo com McGee e Pruzak (1994)**	**Indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um padrão de pontuação**	
	Indicadores/Questões	**É possível identificar alguma ação de melhoria adotada após avaliação do desempenho destes indicadores?**	**Foi realizada alguma alteração nos indicadores que reflita o dinamismo recomendado pelos autores?**
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Através da documentação ao foi evidenciada nenhuma ação de melhoria diretamente Relacionada a cada indicador específico. Foram adotadas iniciativas estratégica para alcance dos objetivos destes indicadores conforme anexo o6	Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS		Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de satisfação do cliente		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme		Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico		Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
	Taxa de inaptidão sorológica por doação		Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento		Não foi revisto desde sua criação
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardios abertos e encerrados		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
Adequar e manter o sistema de informação eficaz ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico		Não foi revisto desde sua criação
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI		Não foi revisto desde sua criação
	Índice de obsolescência de estações de trabalho		Revisto em jan./08 conforme descrito no quadro 05
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano		Não foi revisto desde sua criação
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação		Não foi revisto desde sua criação

Quadro 8: implantação de ações de melhorias
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Quanto às alterações nos indicadores conforme Quadro 8, 41% dos indicadores sofreram alterações representando o dinamismo do processo, considerando que, de acordo com cerca de 25% dos indicadores das instituições sofrem algum tipo de alteração a cada ano, considerando que a gestão estratégica é um processo dinâmico e contínuo. Portanto, pode-se considerar que este dinamismo está refletido nesta evolução dos indicadores avaliados.

4.3.2.2 Análise dos indicadores de acordo com o elemento processos de gestão

O processo de gestão é um dos elementos que compõe o processo de avaliação estratégica de desempenho. O mesmo é muito importante num ambiente de grandes mudanças em que as instituições estão inseridas. Portanto, é necessário ter uma visão dinâmica dos processos que compõem as instituições, diminuindo tarefas duplicadas, retrabalho e melhorando a comunicação.

Nesta seção foram verificados, por meio de análise de documentos, quais são os processos da instituição; se o modelo de medição, no caso o BSC, está estabelecido de forma processual ou baseado na estrutura organizacional; qual a relação do planejamento estratégico com os processos da instituição. Foi verificado também se dentro do escopo do estudo há algum indicador que meça resultados de processo.

A Fundação Hemominas tem como um de seus objetivos estratégicos “conquistar acreditação com excelência”. Este objetivo tem como ação a implantação da gestão por processos, conforme o mapa de processos (Anexo D).

Pode-se perceber através do mapa estratégico do BSC, que os indicadores e planos de ação são estabelecidos por objetivos que sobrepõem a estrutura organizacional da instituição como, por exemplo, no Objetivo Estratégico Conquistar a acreditação com excelência da Perspectiva Fortalecimento Institucional, o dono do objetivo é a Diretora Técnica Científica e o responsável é o consultor interno da

Qualidade[7] que está subordinado à Presidência e não à Diretoria Técnica.

No mapa estratégico, vários outros objetivos têm como dono um diretor e responsável por indicador e ação servidor de outra diretoria, conforme descrito no Anexo B. Porém como este trabalho está limitado em analisar os objetivos do Quadro 1, não serão detalhados neste trabalho estes outros exemplos.

Os macroprocessos mapeados na Fundação Hemominas são divididos em três: gerenciais, finalísticos e de apoio. Os macroprocessos gerenciais são formados por: Gestão estratégica e Gestão da qualidade. Os macroprocessos finalísticos são compostos por Hemoterapia, Hematologia e Ensino e pesquisa. Nos macroprocessos de apoio estão incluídos: Gestão de pessoas, Gestão de tecnologia e infra-estrutura, Gestão de suprimentos e patrimônio, Gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, Suporte à gestão, Gestão da informação e Gestão do risco sócio-ambiental. Cada um destes processos foram desdobrados em processos que se desdobraram em subprocessos que serão desdobrados em tarefas. (Anexo D).

[7] Na Fundação Hemominas, apesar de não ter na estrutura um setor referente a Consultoria Interna da Qualidade, há um cargo de assessoria DAÍ-18 destinado a uma pessoa que desempenha este papel, dando assessoria a toda a rede Hemominas quanto ao assunto de acreditação, programa de qualidade e planejamento estratégico.

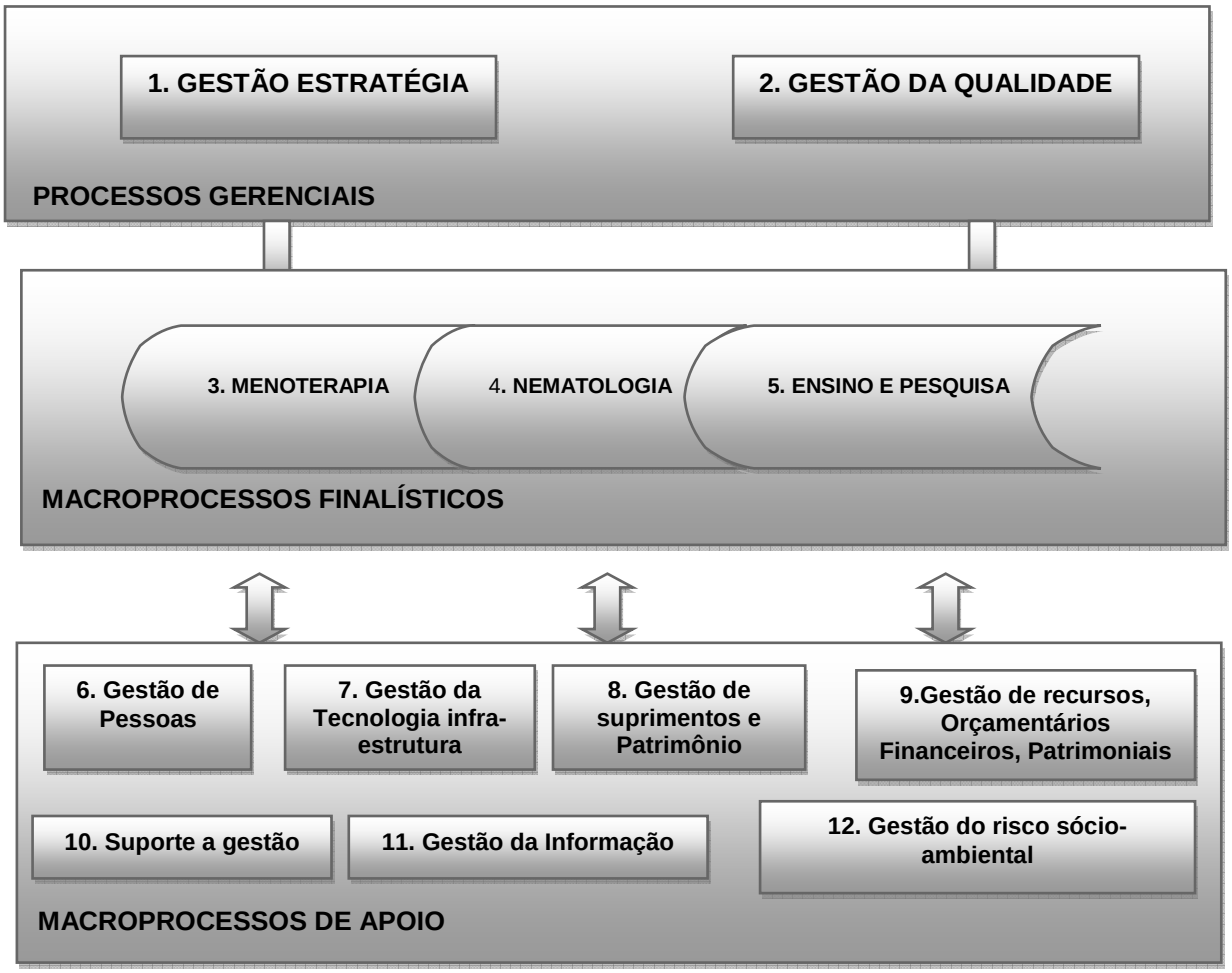


Figura 8: Mapa do Macro processos da Fundação Hemominas
Fonte: Mapa de processo da Fundação Hemominas versão jul/2008

A Gestão estratégica tem como proposta uma visão processual da instituição possibilitando maior dinamismo e avanço em relação ao desempenho.

Este mapeamento dos processos ainda está sob consulta na instituição para posterior implantação. A intenção é fazer o gerenciamento dos processos alinhados à gestão estratégica, definindo indicadores que possam monitorar o desempenho de cada processo. Este fato é um indício de mudança no processo de gestão da Fundação Hemominas, quando se percebe a integração da gestão estratégica com a gestão dos processos.

No atual modelo pode-se fazer associação dos processos da Fundação Hemominas e Processos genéricos propostos por McGee e Prusak (1994). Dentro do escopo dos indicadores analisados neste trabalho pode-se identificar que os

indicadores além de medir o desempenho do objetivo pode ser considerado também a medição do desempenho dos processos conforme Quadro 9, abaixo.

Objetivo	Indicador	Definição dos processos explicitamente versus aceitação dos limites da evolução histórica	
		Os indicadores selecionados medem o desempenho dos processos de Fundação Hemominas?	**Os indicadores selecionados representam os processos genéricos propostos pelo autores**
Atender a demanda do Estado com Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Estes indicadores medem o desempenho do processo de hemoterapia considerando que nele está o subprocesso coleta de sangue	Representam o processo avaliação do desempenho do negócio, uma vez que este indicador caracteriza produtividade do processo produtivo
	Taxa de cobertura hemoterapia no Estado de Minas Gerais - SUS	Estes indicadores medem o desempenho do processo de hemoterapia considerando que nele está o subprocesso distribuição de hemocomponente	Representa o processo avaliação do desempenho do negócio, uma vez que este indicador caracteriza produtividade do processo produtivo
	Taxa de satisfação do cliente	Estes indicadores medem o desempenho do processo de hemoterapia e hematologia, considerando que está medindo a satisfação do paciente, doador e hospitais	Representa o processo avaliação do desempenho do negócio, uma vez que este indicador caracteriza uma avaliação do serviço oferecido na ótica do usuário
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme	Todos estes indicadores medem o desempenho do processo de hemoterapia considerando que estas medições estão relacionadas aos subprocessos de hemoterapia conforme descrito no mapa de processos de Fundação Hemominas	Representa o processo avaliação do desempenho do negócio, uma vez que esta indicador caracteriza produtividade do processo produtivo
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico		
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico		
	Taxa de inaptidão sorológica por doação		
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH		
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento		
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados		
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	Estes indicadores medem o desempenho do processo Gestão de pessoas, tendo em vista que há um sub-processo de desenvolvimento de pessoas	Estes indicadores representam avaliação do desempenho do negócio considerando que caracteriza desenvolvimento dos recursos humanos
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação		
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	Estes dois indicadores medem o desempenho do processo de gestão de infra-estrutura/subprocesso gestão da informação	Estes indicadores representam o processo de comunicação
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI		
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	Este indicador mede o desempenho do processo de gestão de infra-estrutura/gestão de equipamentos/planejamento e aquisição de equipamentos	Este indicador representa o processo de alocação de recursos de tecnologia
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	Esse indicador mede o desempenho do processo de gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais/subprocesso/gerenciamento de convênios/captação de recursos de fontes de financiamento	Este indicador representa o processo de planejamento e orçamento pois, se refere a um planejamento financeiro
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	Este indicar mede o desempenho do processo de gestão da qualidade	Este indicador representa o processo de desenvolvimento e manutenção de processos considerando que o processo de acreditação visa aperfeiçoar continuamente os processos

Quadro 9: Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Quanto aos macroprocessos da Fundação Hemominas, é possível identificar ligação direta dos indicadores com o processo ou subprocessos mapeados no anexo E, conforme já mencionado no Quadro acima. É possível também identificar que estes indicadores apresentam medições dos processos a que eles se vinculam, considerando que todos apresentam resultados.

Quanto aos processos genéricos propostos por McGee e Prusak (1994), que devem ser adequadamente gerenciados de forma a possibilitar uma avaliação estratégica de desempenho, é possível fazer uma correlação entre os indicadores selecionados para este estudo e estes processos conforme abaixo descrito.

De acordo com McGee e Prusak (1994) o processo de planejamento e orçamento, inclui as atividades de planejamento estratégico, financeiro, orçamento anual e operacional. Esses processos tendem a identificar no ambiente no qual a instituição está inserida oportunidades para realização de seus objetivos. Portanto, foi considerado que o indicador “Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo Ministério da Saúde para Minas Gerais” do objetivo “Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos” pode medir o desempenho do processo de planejamento e orçamento. Foi considerando que a captação de recursos consiste em oportunidades de viabilização dos projetos que levam a consecução dos objetivos.

Outro processo proposto pelos autores é o processo de alocação de recursos, não somente financeiro que inclui: capital, tecnologia, pessoas e atenção dos executivos que precisam ser distribuídos tanto nas atividades de rotinas quanto para as iniciativas estratégicas. Foi identificado, conforme o Quadro 9, o indicador “índice de obsolescência de estações de trabalho” que indica a substituição gradativa dos computadores objetivando a modernização do parque tecnológico. Sendo assim, está medindo uma diretriz de alocação de recursos de tecnologia, conforme propõem os autores. Os demais recursos podem ser identificados através de outros indicadores que não serão avaliados por não fazer parte do escopo desta pesquisa.

A avaliação do desempenho do negócio consiste em outro processo genérico, proposto por McGee e Prusak (1994), que objetiva verificar o desempenho financeiro, produtividade de fabricação, desenvolvimento de recursos humanos e andamento dos projetos, ou seja, após a devida alocação de recursos, verificar quais os resultados obtidos. Dentro do escopo de indicadores deste estudo foram

identificados vários indicadores que demonstram o grau de produtividade da instituição como: “número de coletas realizadas”, “taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS”, “Taxa de concentrados de plaquetas não - conforme”, “Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico”, “Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico”, “Taxa de inaptidão sorológica por doação”, “Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH”, “Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento”, Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardios abertos e encerrados. Estes indicadores estão medindo a produtividade e qualidade do processo produtivo da instituição. O indicador “Taxa de satisfação do cliente” também mede o desempenho do processo produtivo na visão do cidadão que utiliza os serviços da Fundação Hemominas.

Quanto ao processo Comunicações, se refere à forma e à estrutura que a instituição possui para comunicar seu desempenho, fazer sua prestação de contas à sociedade, acionistas, funcionários, clientes. Foi identificado conforme o Quadro 9, os indicadores “Grau de disponibilidade do sistema finalístico” e “Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI”, que representam meios através do sistema de informações que geram informações que irão possibilitar a comunicação dos resultados da instituição.

O processo de remuneração e recompensas consiste na sistemática que a instituição adota para incentivar e reconhecer o bom desempenho de seus funcionários. No escopo de indicadores não foi identificado relacionamento com este processo. Porém, pode-se verificar no mapa de processos da Fundação Hemominas, no macroprocesso de gestão de pessoas, o processo Avaliação de desempenho e o subprocesso Avaliação individual de desempenho, que objetivam avaliar cada servidor de forma a direcionar gratificações de acordo com seu desempenho.

O processo de Desenvolvimento e Manutenção de Processos consiste em orientação da evolução e adaptação constante dos processos, buscando equilibrar a estrutura com os processos atuais da organização. Conforme o quadro 9, o indicador “Percentual de cumprimento do cronograma do projeto de acreditação” representa a proposta de padronização e adaptação dos processos da instituição na busca da excelência da gestão de acordo com os critérios estabelecidos pela

Organização Nacional de Acreditação.

Objetivo	Indicador	Coordenar a reengenharia dos processos de gestão com as ações de reengenharia dos processos operacionais
		Há mudanças no processo de gestão em função do mapeamento dos processos operacionais?
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	O mapa de processos de encontra na quarta versão e vem se aperfeiçoando de acordo com a realidade da Fundação Hemominas, porém ele não se encontra totalmente disseminado e ainda está em fase de implantação. Porém pode-se perceber que o modelo de gestão da estratégia o BSC se encontra alinhado aos processos e como não foi implantada efetivamente a gestão destes processos não foi encontrada nenhuma evidência das mudanças entre o processo de gestão e os operacionais.
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	
	Taxa de satisfação do cliente	
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentração de plaquetas não - conforme	
	Taxa de eficiência do atendimento hemoroterápico	
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	

Quadro 10: Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão – reengenharia de processos
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Quanto à coordenação da reengenharia de processos de gestão em função das mudanças dos processos operacionais, pode-se perceber que há um movimento para mudança no processo de gestão quando se avalia os indicadores com os processos da instituição. Porém, considerando que o mapeamento dos processos ainda não está disseminado e implantado, não é possível identificar alguma mudança em função da implantação efetiva da gestão dos processos.

Objetivo	**Indicador**	**Evoluir os indicadores de desempenho para avaliar as atividades do processo e não apenas os resultados finais** **No planejamento estratégico da Fundação Hemominas há algum indicador que meça resultado de processo?**
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Todos estes indicadores estão medindo o desempenho dos respectivos processos considerando que eles se relacionam diretamente com os subprocessos definidos no mapa de processos (Anexo IV)
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	
	Taxa de satisfação do cliente	
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentração de plaquetas não - conforme	
	Taxa de eficiência do atendimento hemoroterápico	
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	

Quadro 11: Análise documental dos indicadores quanto ao elemento processos de gestão – medição de resultado de processos
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

4.3.2.3 Análise dos indicadores de acordo com o elemento infra-estrutura de avaliação

Este terceiro elemento denominado por McGee e Prusak (1994) como infra-estrutura, consiste em diretrizes para levar a uma infra-estrutura de avaliação, que efetivamente faça o melhor uso do contínuo do desenvolvimento tecnológico capaz de alinhar a infra-estrutura às necessidades de informações dos executivos, gerentes e de todos os funcionários. Portanto, foi verificado de acordo com os documentos da Fundação Hemominas, os aspectos preconizados pelos autores que caracterizam uma infra-estrutura de avaliação, conforme o Quadro 12 abaixo:

Objetivo	Indicador	Esperar uma evolução dinâmica	
		O sistema SAS passou por alguma atualização nos últimos 12 meses?	Houve algum treinamento sobre as atualizações realizadas no sistema?
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Não foi identificada nenhuma atualização importante no sistema SAS. O que foi identificado foi uma melhora do parque tecnológico, ou seja, substituição de computadores de todos os usuários do SAS, o que facilitou o acesso ao sistema	Considerando que não houve nenhuma atualização conseqüentemente não houve treinamentos
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS		
	Taxa de satisfação do cliente		
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme		
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico		
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico		
	Taxa de inaptidão sorológica por doação		
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH		
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento		
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados		
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor		
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação		
Adequar e manter o sistema de informação eficaz ágil e seguro	Grau de disponibilidade dos demais principais serviços de TI		
	Índice de absolescência de estações de trabalho		
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano		
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação		

Quadro 12: Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - evolução dinâmica
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Objetivo	Indicador	Dar prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade Na elaboração dos indicadores foi considerada a necessidade de informação ou a disponibilidade da mesma?
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Não há registros desta informação, portanto será buscada junto aos gestores através de entrevistas
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	
	Taxa de satisfação do cliente	De acordo com o Anexo II, este indicador ainda não foi medido, mas está se buscando os meios para possibilitar esta medição
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentração de plaquetas não - conforme	não há registros desta informação, portanto será buscada junto aos gestores através de entrevistas
	Taxa de eficiência do atendimento hemoroterápico	
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	De acordo com o Anexo II, este indicado0r ainda não foi medido, mas está se buscando os meios para possibilitar esta medição
	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	De acordo o Anexo II, este indicador ainda não foi medido, mas está se buscando os meios para possibilitar esta medição
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	não há registros desta informação, portanto será buscada junto aos gestores através de entrevistas
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	

Quadro 13: Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

McGee e Prusak (1994) McGee e Prusak (1994) estabelecem como um dos princípios para se obter uma infra-estrutura adequada para avaliação estratégica de desempenho, considerar a necessidade da informação e não a disponibilidade, ou seja, elaborar indicador baseado na informação que já existe. No caso Hemominas, de acordo com o Anexo B, pode-se perceber que há alguns indicadores que ainda não foram medidos por falta de informação, mas considerando que os mesmos são importantes, a instituição vem buscando meios e adaptação de forma a conseguir coletar estes dados. Estes indicadores são: “Taxa de satisfação do cliente”, “Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH”, “Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados”. Quanto aos demais indicadores, tentar-se-á obter esta informação pela entrevista com os gestores.

Quanto à utilização destes indicadores em treinamentos para divulgar diretrizes e resultados já foi explicitado na seção 4.3.2.1.

Quanto ao princípio de valorizar a aproximação confiável e não a precisão, 88% dos indicadores foram elaborados considerando a exatidão, apenas 12%, considerando valor médio valor aproximado.

Quanto à utilização de múltiplas fontes de dados, também há um pequeno percentual de indicadores com esta característica, apenas 12%, sendo o restante baseado em fontes internas da organização.

Quanto ao ambiente de informação executiva e não um sistema, é importante apresentar um pouco mais de informações sobre o sistema e os treinamentos que foram dados.

Indicador	Criar um ambiente de informação executiva e não um sistema		
	São utilizadas múltiplas fontes de dados para elaboração e alimentação dos indicadores?	**Foram disponibilizados treinamentos de atualização e revisão sobre o sistema informatizado (SAS), que possa ser considerado como educação do usuário, no sentido de ensinar a utilizar o sistema no dia a dia?**	**Quanto ao pessoal de suporte do Escritório de Estratégia tem cumprido seu papel de acordo com as necessidades do usuário?**
Número de coletas realizadas	UFH'S	Foram disponibilizados treinamentos de atualização e revisão sobre o sistema informatizado (SAS), para todos os gestores e demais servidores considerados importantes para o processo. Houve participação de 66 pessoas no período de 06 a 30/03/2006. Após este treinamento foram identificados mais três treinamentos do período de mar a maio/2007. Houveram outros treinamentos diretamente com o usuário porém não foram registrados	Este escritório tem como atribuições: - Gerenciamento do modelo e coordenação das iniciativas de atualização e adequação do mapa estratégico; - Implementação e acompanhamento do plano de comunicação; - Avaliação do alinhamento organizacional e proposta de planos de ação; - Vinculação das iniciativas estratégicas com o mapa estratégico; - Coordenação das atividades preparatórias para o ranqueamento e priorização das iniciativas estratégicas; - Coordenação do acompanhamento dos planos de ação/projetos; - Repasse à direção da análise crítica do acompanhamento; - Interação com as áreas de planejamento e financeira para o equacionamento orçamentário quando necessário; - Vinculação dos projetos de acreditação, qualidade e outros com o mapa estratégico; - Adequação metodológica; - Assessoramento nos planos/projetos de acreditação, qualidade e outros no que se refere
Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	Fonte externa: Secretaria de Estado da Saúde e Fonte interna: dados de produção da FH		
Taxa de satisfação do cliente	Fonte externa: opinião dos pacientes, doadores e hospitais		
Taxa de concentração de plaquetas não - conforme	UFH'S		
Taxa de eficiência do atendimento hemoroterápico	UFH'S		
Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	UFH'S		
Taxa de inaptidão sorológica por doação	UFH'S		
Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	UFH'S		
Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	UFH'S		
Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	UFH'S		
Índice de horas-aula de capacitação por servidor	UFH'S		
Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	UFH'S		
Grau de disponibilidade do sistema finalístico	Fonte interna		
Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	Sistemas de informação		

Índice de obsolescência de estações de trabalho	Sistema de informação		ao modelo de gerenciamento das estratégias (mapa estratégico); - Gestão da implementação dos indicadores estabelecidos no SAS, nos demais sistemas e nos procedimentos de rotina das áreas funcionais; - Coordenação da tarefa de lançamento e conferência da qualidade de dados introduzidos no sistema; - Coordenação da análise, teste de efetividade e reavaliação do elenco de indicadores.
Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano	Ministério da Saúde		
Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	Comitê de Acreditação		

Quadro 14: Análise dos indicadores quanto ao elemento infra-estrutura de avaliação - ambiente de informação executiva e não um sistema
Fonte: Fundação Hemominas, 2008

Na Fundação Hemominas é utilizado o sistema informatizado SAS já mencionado anteriormente, que possibilita acesso descentralizado às informações do planejamento estratégico. Este sistema foi implantado na instituição desde 2005, porém começou a ser utilizado efetivamente somente em 2007.

O sistema permite a elaboração de vários modelos de planejamento para as unidades de negócios da instituição, são registradas todas as informações do planejamento estratégico: perspectivas, objetivos, iniciativas estratégicas, planos de ação, indicadores e suas respectivas informações inclusive análise crítica de cada um destes elementos do planejamento estratégico. O sistema gera vários relatórios com gráficos que permitem melhores entendimentos dos resultados. Quanto ao treinamento para utilização do sistema foi abordado o seguinte conteúdo:

- Histórico da elaboração do Planejamento Estratégico da Fundação Hemominas.
- Apresentação do Mapa Estratégico.
- A importância do software SAS.
- Apresentação dos Módulos do SAS e suas funções.
- Orientação de como cadastrar usuários, de acordo com tipo de acesso e

perfil, considerando categoria, departamento e função.

- Orientação de como utilizar o sistema de mensageira do SAS.

- Orientação de como criar modelos, perspectivas, objetivos, estratégias, indicadores e planos de ação estratégicos e operacionais.

Além deste treinamento foram realizados vários treinamentos operacionais, demandados pelos usuários na medida em que encontravam dúvidas ao operar o sistema. Com isto, todas as gerências foram treinadas novamente e a na medida em que há mudança na equipe são ministrados novos treinamentos de forma a capacitar os novos servidores a operar o sistema. Apesar de não haver registros de todos estes treinamentos. Foram identificados registros dos treinamentos que estão listados no Quadro 8. Os demais ocorreram segundo relato dos componentes do Escritório de Estratégias.

Quanto ao pessoal de suporte, foi destacada uma equipe de três pessoas para compor o Escritório de Estratégias da Fundação Hemominas, dois administradores e um estagiário, além da gerente de informações. O escritório é subordinado à Gerencia de Informações que é coordenada pela Diretoria de Atuação Estratégica (DAE)

O Escritório de Estratégias envolve a estruturação de uma equipe para concepção e gerenciamento de estratégias, com atribuições conforme figura 9. A criação do escritório de estratégias tem se mostrado fator crítico de sucesso para o projeto de BSC. É necessário que haja pessoas ou equipes responsáveis pelo gerenciamento das estratégias e de seus desdobramentos. A intensidade e tempo necessários para a dedicação das pessoas ao escritório dependem da situação da organização e do grau de prioridade que o alto escalão da organização coloca na implementação de seu modelo de gerenciamento das estratégias.

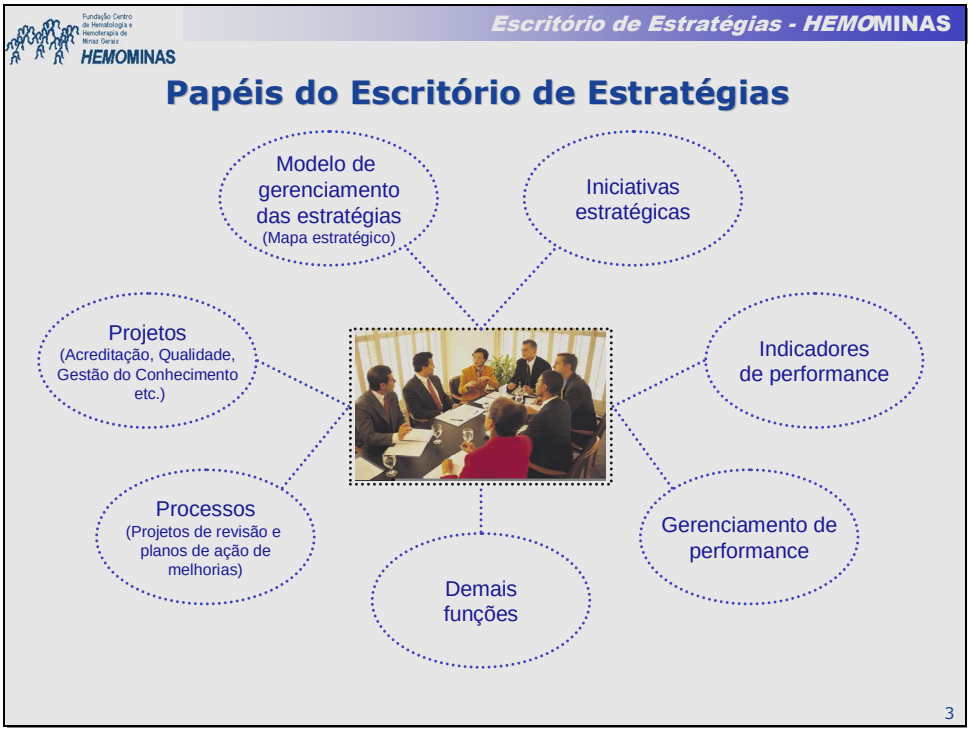


Figura 9: Atribuições do Escritório de Estratégias
Fonte: Planejamento Estratégico da Fundação Hemominas, 2006

Estas funções propostas ainda não estão totalmente em funcionamento, uma vez que a equipe está sendo estruturada. Através da entrevista poderá ser verificado se estas funções estão sendo desempenhadas de forma a atender às necessidades dos usuários.

Quanto às atualizações do sistema, ainda não foi realizada nenhuma atualização de versão importante que altere o fluxo de trabalho e de informações. Portanto, também não houve nenhum treinamento para divulgação de atualizações do sistema.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para realização desta pesquisa foi criado um roteiro de entrevista (A), baseado nos princípios estabelecidos pelos autores McGee e Prusak (1994), para realização de um processo de avaliação estratégica de desempenho, sendo direcionados pelos três elementos propostos pelos autores: indicadores integrados de desempenho, processos de gestão e infra-estrutura de avaliação. O roteiro foi estruturado de forma que os entrevistados, ou seja, os gestores da Administração Central pudessem opinar de acordo com sua visão, sobre a fase de acompanhamento da gestão estratégica (BSC) da Fundação Hemominas como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

Primeiramente procurou-se certificar sobre qual nível de gestão o entrevistado pertencia. Além disso, o tempo em que o mesmo trabalha na Fundação Hemominas objetivando verificar se o mesmo participou de todo o processo de gestão estratégica.

TABELA 1

Distribuição dos gerentes da Fundação Hemominas por tempo de serviço

Tempo de serviço (ano)	Número de Gerentes
5	2
6	2
11	1
13	1
15	1
20	2
23	3
Total	12

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 2

Distribuição dos servidores da Alta Direção por tempo de serviço

Tempo de serviço (ano)	Número de servidores
3	1
5	1
8	2
14	1
18	1
Total	6

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as Tabelas 1 e 2, pode-se perceber que os gestores que participaram da entrevista trabalham na Fundação Hemominas há pelo menos três anos. Analisando o nível de gerência os gestores trabalham há mais de cinco anos, e 55% do total dos entrevistados trabalham há mais de dez anos, o que demonstra um bom conhecimento em relação aos processos da instituição, dando maior confiabilidade á pesquisa.

Nas seções seguintes serão analisadas as respostas dadas pelos gestores sobre cada um dos elementos que compõem o processo de avaliação estratégica de desempenho: Indicadores integrados de desempenho, processos de gestão e infra-estrutura de avaliação.

5.1 Indicadores integrados de desempenho

Conforme apresentado na seção 2.5.1.1, os indicadores integrados de desempenho consistem em um dos elementos que compõe o processo de avaliação estratégica de desempenho. Há dois aspectos relevantes colocados pelos autores McGee e Prusak (1994), sendo eles o fluxo da informação e o modelo de medição de desempenho. Quanto ao fluxo da informação, este pode ocorrer de forma centralizada ou descentralizada. De acordo com a pesquisa documental, foi

identificado que este fluxo no primeiro momento ocorreu de forma centralizada e que foi descentralizando à medida que os atores envolvidos foram entendendo melhor o processo de gestão estratégica. Foi verificada junto aos gestores através da questão 01 a opinião sobre a afirmação de que o fluxo de elaboração, alimentação e disseminação dos indicadores da gestão estratégica ocorre de forma descentralizada.

O somatório das notas atribuídas pelos gestores foi de 134, representando um percentual de 74%, o que representa uma concordância parcial, de acordo com os intervalos definidos no capítulo 3, conforme o resultado, das respostas a esta questão, registrado na Tabela 3.

TABELA 3

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmação de que o fluxo de elaboração, alimentação e disseminação, de indicadores ocorre de forma descentralizada.

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	5	50
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	3	24
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	-	-
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
	Total	18	134
		Grau de concordância	**74%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Notas:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Quanto ao modelo, de acordo com os dados apurados na Tabela 4, pode ser considerado que o mesmo representa a relação entre as ações e resultados. Isto considerando que o mapa estratégico que foi elaborado de acordo com a abordagem do *Balanced Scorecard*, conforme identificado na pesquisa documental, explicita de forma clara a relação de causa e efeito entre os objetivos e resultados esperados.

Com relação às respostas, os entrevistados que concordaram com a afirmativa somaram 124 pontos e os mesmos justificaram que o modelo apresenta a relação de causa e efeito e que o mesmo é adequado, apesar de acharem os indicadores incipientes. Ainda houve gestor que relatou a adequação do modelo como resultado do aprimoramento da ferramenta e amadurecimento do processo. 6% responderam “indiferente” à afirmativa, o que demonstra que ainda há gestores que ainda não entendem o modelo. 11% dos entrevistados discordaram parcialmente da afirmação e não houve nenhuma discordância total.

É interessante observar que todos os gestores entrevistados participaram do processo de gestão estratégia, portanto receberam o mesmo grau de informação. No entanto 6% foram indiferentes à afirmação apresentada, demonstrando o não entendimento do modelo. Isto confirma a afirmação de Choo (2003) de que a relevância da informação varia de acordo com a perspectiva do usuário, pois é construída conforme sua percepção, sua experiência e seu interesse. Esta relevância é subjetiva, pois depende do julgamento humano; cognitiva, pois depende do conhecimento do usuário; situacional, porque se relaciona com os problemas particulares de informação de cada usuário.

TABELA 4

Opinião dos gestores quanto à afirmação de que o modelo da Fundação Hemominas, representado pelo mapa estratégico do BSC, representa relação entre as ações operacionais e os resultados desejados.

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	4	36
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
	Total	18	138
		Grau de concordância	**77%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Notas:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Foi identificado que a disseminação da informação da gestão estratégica ainda não ocorre de maneira efetiva e sistemática para todos os servidores, o que dificulta o entendimento e participação de todos os níveis no processo de gestão estratégica. Por outro lado, foram identificadas várias ações e eventos conforme Tabela 5, 6 e 7 que alcançaram um grau de concordância parcial demonstrando uma boa efetividade na divulgação, porém não sendo ainda suficiente.

TABELA 5

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização dos indicadores da gestão estratégica em treinamentos gerenciais

Nota	Conceito	Numero de respostas		Nota total
10	Concordo totalmente	-		-
9	Concordo totalmente	3		27
8	Concordo parcialmente	5		40
7	Concordo parcialmente	9		63
6	Indiferente	1		6
5	Indiferente	-		-
4	Discordo parcialmente	-		-
3	Discordo parcialmente	-		-
2	Discordo totalmente	-		-
1	Discordo totalmente	-		-
	Total	18		136
	Grau de concordância			**76%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 6

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a utilização dos indicadores da gestão estratégica como instrumento de comunicação da estratégia

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	-	-
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	8	64
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
	Total	18	127
	Grau de concordância		**71%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

TABELA 7

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a efetividade dos eventos de divulgação da gestão estratégica

Conceitos	Evento	Gincana do Planejamento estratégico	Encontros setoriais	Encontro da Rede Hemominas	Treinamento Introdutório	Pauta de Eventos
Concordo totalmente	Nota	10	10	10	10	10
	Número de respostas	3	4	5	-	2
	Nota Total	30	40	50	-	20
	Nota	9	9	9	9	9
	Número de respostas	4	5	8	3	4
	Nota Total	36	45	72	27	36
Concordo parcialmente	Nota	8	8	8	8	8
	Número de respostas	4	4	2	3	8
	Nota Total	32	32	16	24	64
	Nota	7	7	7	7	7
	Número de respostas	4	2	2	1	1
	Nota Total	28	14	14	7	7
Indiferente	Nota	6	6	6	6	6
	Número de respostas	-	1	-	6	-
	Nota Total	-	6	-	36	-
	Nota	5	5	5	5	5
	Número de respostas	1	1	-	4	-
	Nota Total	5	5	-	20	-
Discordo parcialmente	Nota	4	4	4	4	4
	Número de respostas	2	-	1	-	2
	Nota Total	8	-	4	-	8
	Nota	3	3	3	3	3
	Número de respostas	-	-	-	-	1
	Nota Total	-	-	-	-	3
Discordo totalmente	Nota	2	2	2	2	2
	Número de respostas	-	1	-	1	-
	Nota Total	-	2	-	2	-
	Nota	1	1	1	1	1
	Número de respostas	-	-	-	-	-
	Nota Total	-	-	-	-	-
	Pontuação total	139	144	156	116	138
	Grau de concordância	77%	80%	87%	64%	77%

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Portanto, a Fundação Hemominas deverá desenvolver mais ações de divulgação, não somente do modelo, mas dos indicadores, para que todos possam conhecer os resultados da gestão estratégica.

Conforme tabela 07, houve opiniões discordantes parcialmente: 22% dos entrevistados deram esta opinião e justificaram que a disseminação ocorre apenas na administração central e que o processo ainda está centralizado, uma vez que o projeto de gestão estratégica ainda está incipiente.

É interessante notar que dentre os entrevistados que concordaram totalmente com a afirmativa foi justificado que “atualmente as informações além de serem disseminadas através do SAS, elas também são transmitidas pelas chefias”.

A questão principal colocada pelos autores McGee e Pruzak (1994) é que as informações devem ser coletadas e movimentadas através da organização. Do local de operação até um executivo que possa interpretar os resultados e tomar medidas necessárias e a maneira como as informações do desempenho são coletadas e disseminadas na organização pode se dar de forma descentralizada ou centralizada, dependendo da realidade da instituição e do grau de evolução de seus processos. Como é o caso da Fundação Hemominas que iniciou com um processo centralizado e que de acordo como os dados da pesquisa vem passando por uma descentralização à medida que a gestão estratégica evolui.

Portanto, o fluxo das informações pode ocorrer de forma descentralizada ou centralizada, porém é fundamental a definição e divulgação do modelo de medição de desempenho da instituição que possibilite traduzir para as pessoas a relação entre as ações e os resultados esperados, facilitando assim o processo de avaliação estratégica de desempenho.

Os indicadores integrados de desempenho, segundo McGee e Prusak (1994), vêm substituir os indicadores financeiros que apresentavam uma medição limitada, que não representava a complexidade do ambiente em que as instituições estão inseridas, possibilitando uma medição mais abrangente. Portanto, estes autores recomendam que os indicadores, para que eles possam ser integrados e abrangentes, devem ser elaborados de acordo com quatro princípios de definição para sistemas de avaliação estratégica de desempenho, sendo eles: os indicadores

devem ser conscientemente multidimensionais, as organizações necessitam definir claramente o modelo de medição e situar os indicadores individuais dentro de um contexto. Os indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um quadro de pontuação. Nas questões de 3 a 6, foram apresentadas afirmativas em relação a estes princípios para se obter a opinião dos gestores sobre a presença dos mesmos na fase de acompanhamento da gestão estratégica (BSC) da Fundação Hemominas.

Na busca da identificação do **primeiro princípio: os indicadores devem ser conscientemente multidimensionais.** Na questão 3 foi apresentada aos entrevistados a possível relação entre os indicadores analisados neste trabalho e as dimensões propostas pelos autores McGee e Pruzak (1994). Para facilitar o entendimento foi descrito o relacionamento entre as dimensões e as perspectivas do mapa estratégico da Fundação Hemominas, já que os autores mencionam que não há um padrão para estas dimensões. Este relacionamento ficou da seguinte forma, conforme Quadro 15 abaixo:

Dimensão:	**Perspectiva:**
Satisfação do Cliente →	Sociedade
Fatia de mercado e desempenho →	Processos internos
Inovação →	Infra-estrutura
Desenvolvimento/comprometimento de RH →	Pessoas
Resultados financeiros →	Recursos Financeiros/ Institucional

Quadro15: Dimensão x perspectivas
Fonte: Dados da pesquisa

Os autores McGee e Pruzak (1994) afirmam que a definição de indicadores específicos para cada uma destas dimensões depende das características particulares de cada organização, não existindo um consenso sobre a forma de medição. Isto pode ser percebido nos dados coletados na questão 3. O que leva a concluir que a possível relação entre os indicadores e as dimensões propostas por estes autores foi confirmada pela opinião dos gestores que obtiveram grau de concordância total e parcial em relação a estes indicadores. Ou seja, os indicadores

são capazes de representar a complexidade do ambiente em que a instituição está inserida. Considerando a variedade e abrangência dos mesmos conforme os autores propõem, ainda que haja necessidade de criação de indicadores para aumentar a abrangência da medição das dimensões inovação e recursos financeiros conforme Gráfico 1 abaixo.

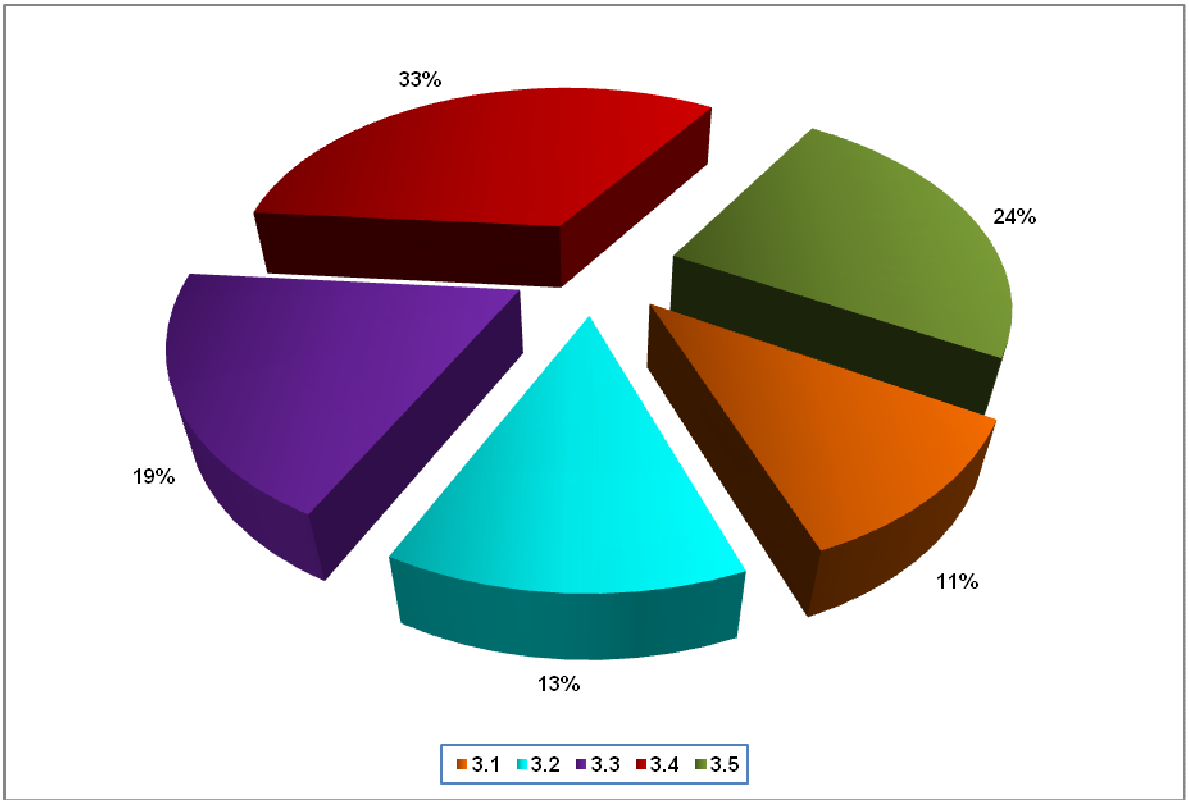


Gráfico 1: Grau de discordância e indiferença das respostas à questão 3
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 8

Consolidação do grau de concordância, discordância e indiferentes das respostas à questão 3.

Questão	Grau de concordância	Grau de discordância e indiferentes[1]
3.1	82%	6%
3.2	84%	7%
3.3	74%	10%
3.4	65%	18%
3.5	74%	13%
Média	76%	11%

Fonte: Dados da pesquisa
Nota: (1) Este grau de discordância e indiferentes consiste na razão ente a soma da pontuação das respostas discordantes e indiferentes e a soma total das notas (180 pontos)

Analisando o resultado da questão 3, pode-se observar que de acordo com o Gráfico 1 e tabela 8 acima, o grau médio de discordância e indiferentes foi de 11%.

A dimensão que está mais bem representada é a Satisfação do cliente, conforme apurado na questão 3.1 com 6% de discordância e indiferentes. E a dimensão inovação é a que apresenta uma representação pior com o índice de 18% de discordância e indiferente. O que chama atenção para este fato é que é uma dimensão importante para a instituição no sentido de atender seus objetivos estratégicos. Portanto, este princípio é atendido parcialmente, tendo em vista que o grau médio de concordância ficou em 76%.Isto demonstra conforme apontado na hipótese deste trabalho que há todo um esforço para realizar uma avaliação estratégica de desempenho na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, porém ainda existem ações de melhorias a serem adotadas no processo.

O segundo princípio estabelecido pelos autores McGee e Prusak (1994) para definir indicadores integrados de desempenho é **“A definição clara de um modelo de sistema de avaliação".** O mesmo consiste em procurar fazer com que as

pessoas possam entender o modelo de medição de desempenho e contribuir para o processo, de forma a transformar a execução da estratégia em uma tarefa de todos. Há um aspecto importante além da definição do modelo que é a divulgação deste modelo e a utilização do mesmo como uma ferramenta de comunicação e treinamento gerencial. Portanto foram apresentados na questão 4 estes aspectos através das afirmativas 4.1, 4.2 e 4.3 (Apêndice A) objetivando obter a opinião dos gestores em relação a este princípio.

Diante dos dados, coletados através da questão 4 (Apêndice A), pode-se perceber que há divulgação dos indicadores em treinamento gerenciais e para divulgação da estratégia. Porém, pode-se perceber também que o processo vem se aprimorando, de acordo com a Tabela 9. Isto demonstra um grau médio de concordância de 75%, sendo que o maior grau de discordância foi em relação à utilização dos indicadores em treinamentos gerenciais, chamando atenção para uma maior utilização destes indicadores, possibilitando um melhor entendimento do modelo. Portanto, este princípio é atendido parcialmente de acordo como a teoria de McGee e Prusak (1994) quanto mais explícito o modelo, será mais fácil para os executivos utilizarem variações nos indicadores como ferramenta de diagnóstico para validar e adaptar o modelo de acordo com as mudanças do ambiente.

TABELA 9

Consolidado do grau de concordância, de indiferença e discordância da questão 4 referente ao princípio: “Definição clara do modelo de medição”

Questão	Grau de Concordância	Grau de Indiferença e Discordância
Questão 4.1	76%	3%
Questão 4.2	71%	17%
Questão 4.3	77%	11%
Grau médio	**75%**	**10%**

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro princípio recomendado pelos autores McGee e Pruzak (1994), para se obter uma avaliação estratégica de desempenho, é que **"As organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto"**. Esta contextualização de acordo com estes autores pode ser buscada através de fontes externas de informação ou contextualizando os indicadores através de estudo de série histórica de resultados, em termos comparativos, de forma a representar a complexidade e a volatilidade ambiental. Sendo assim, foram apresentadas duas afirmativas (questões 5.1 e 5.2) aos gestores para que os mesmos pudessem dar sua opinião a respeito deste princípio. (Apêndice A)

A questão 5.1 apresentou a seguinte afirmativa: “Na elaboração dos indicadores: ‘Número de coletas realizadas’, ‘Taxa de concentrados de plaquetas não-conformes’, ‘Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico’, ‘Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico’, ‘Taxa de inaptidão sorológica por doação’ ‘Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH’, ‘Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento’ ‘Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias, abertos e encerrados’, ‘Índice de horas-aula de capacitação por servidor’, ‘Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação’, ‘Grau de disponibilidade do sistema finalístico’, ‘Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI’, ‘Índice de obsolescência de estações de trabalho’, ‘Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano’, ‘Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação’ foi considerada a série histórica de resultados obtidos, como forma de contextualizar estes indicadores”.

De acordo com as notas atribuídas a esta afirmativa (142 pontos), representando 79%, que significa um grau de concordância parcial (de acordo com o intervalo estabelecido no capítulo 3) em relação à opinião dos gestores da Fundação Hemominas, que responderam as questões conforme representado na Tabela 10.

TABELA 10

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização de série histórica para contextualizar indicadores[1]

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	6	60
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	3	24
7	Concordo parcialmente	1	7
6	Indiferente	2	12
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	142
Grau de concordância			**79%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento
(1) Os indicadores utilizados nesta questão são: "Número de coletas realizadas", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados", "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação", "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho", "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS- para MG no ano", "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação"

Dentre as respostas dadas, foram apresentadas 17% de respostas indiferentes e 11% discordaram da afirmativa. Em relação aos comentários e justificativas apresentadas para as discordâncias, foi apresentado que a série histórica de alguns destes indicadores ainda está sendo formada e que nem todos possuem série histórica.

Apesar das discordâncias que ocorreram em menor escala e considerando a pontuação referente à afirmativa, há uma concordância parcial dos gestores em relação à utilização de série histórica para contextualizar estes indicadores. O que confirma as informações identificadas nos documentos conforme registrado no Quadro 7 que os indicadores: Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico, taxa de eficácia do atendimento hemoterápico, taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento, taxa de processo de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertas e encerradas ainda não possuem série histórica.

A questão 5.2 (Apêndice A) apresentou a afirmativa: Na elaboração dos indicadores "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS" e "Taxa de satisfação do cliente" houve busca de fontes externas de informação. A pontuação atribuída pelos gestores a esta afirmativa foi de 139 pontos, totalizando 77%, classificando como concordância parcial. As respostas dadas pelos gestores estão representadas na Tabela 11

TABELA 11

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à utilização de fontes externas na elaboração dos indicadores "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS" e "Taxa de satisfação do cliente"

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	6	60
9	Concordo totalmente	1	9
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	3	21
6	Indiferente	4	24
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	139
Grau de concordância			**77%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Apenas um dos entrevistados, ou seja, 6% discordou parcialmente, sendo assim, percebe-se a preocupação com a contextualização dos indicadores, conforme os dados levantados, tornando-os mais representativos.

O quarto princípio estabelecido pelos autores McGee e Pruzak (1994) é que **“Os indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um quadro de pontuação"**. Os autores lembram que a avaliação estratégica de desempenho, através dos indicadores integrados, deve levar a desenvolver ações de melhorias, garantindo assim o alcance dos resultados. Os indicadores devem ter como finalidade não somente a medição pura e simples, mas promover mudanças e ações necessárias que levem aos resultados esperados.

Na questão 6 foi apresentada a afirmação: “A análise dos resultados dos indicadores da fase de acompanhamento do BSC, tem direcionado as ações de melhoria da Fundação Hemominas.”

De acordo com a Tabela 12, esta afirmativa atingiu um grau de concordância total dos gestores de 83%, de acordo com o intervalo definido no capítulo 3, não havendo nenhuma resposta de discordância e apenas uma indiferente. Confirmando o levantamento registrado no Quadro 8, que especifica que as melhorias encontradas na documentação foram direcionadas pelas iniciativas no Anexo E, que foram adotadas para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos.

TABELA 12

Opinião dos gestores em relação à afirmativa de que a análise dos resultados dos indicadores da fase de acompanhamento do BSC tem direcionado as ações de melhoria da Fundação Hemominas

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	1	10
9	Concordo totalmente	8	72
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	3	21
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	149
Grau de concordância			**83%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Quanto ao elemento “**indicadores integrados de desempenho”**, pode-se perceber que, conforme Tabela 13, abaixo, das treze afirmativas apresentadas sobre este elemento, 77% apresentou grau de concordância parcial e 23% de concordância total, de acordo com os intervalos estabelecidos na metodologia.

TABELA 13

Consolidação das respostas referentes ao elemento “indicadores integrados de desempenho”, quanto ao grau de concordância, indiferença e discordância.

Questão	Grau de Concordância	Grau de Indiferença e Discordância
Questão 1	74%	8%
Questão 2	77%	8%
Questão 3.1	82%	7%
Questão 3.2	84%	7%
Questão 3.3	74%	10%
Questão 3.4	65%	18%
Questão 3.5	74%	13%
Questão 4.1	76%	3%
Questão 4.2	71%	17%
Questão 4.3	77%	7%
Questão 5.1	79%	24%
Questão 5.2	77%	18%
Questão 6	83%	3%
Grau médio	**76%**	**11%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota: (1) Este grau de discordância e indiferentes consiste na razão ente a soma da pontuação das respostas discordantes e indiferentes e a soma total das notas (180 pontos)

Analisando os dados da Tabela 13 a questão, 3.4 é a que apresentou o menor grau de concordância, 65% e um grau de discordância alto de 18%, o que

demonstra que em relação aos indicadores multidimensionais, a dimensão inovação é a que está pior representada. É importante ressaltar também que a questão 5.1 e 5.2 apresentaram maior grau de discordância, 24% e 18% respectivamente, indicando que, em termos de contextualização dos indicadores, há melhorias a serem implantadas, ainda que no grau médio de indiferença e discordância para este elemento, se apresente relativamente baixo com 11%.

As questões 3.1, 3.2 e 6, foram classificadas como concordância total, o que mostra uma aproximação destes aspectos ao modelo ideal. No entanto considerando o grau de concordância médio de 76% demonstra que a Fundação Hemominas está trabalhando e evoluindo para atingir o modelo ideal, porém há aspectos como melhorar a medição dos indicadores, de forma a representar a dimensão inovação, melhorar a divulgação e contextualização dos indicadores. Por tanto a Fundação Hemominas atende parcialmente aos requisitos do elemento indicadores integrados de desempenho.

Sendo assim uma parte do segundo objetivo específico, que consiste em analisar a opinião dos gestores quanto ao elemento indicadores integrados de desempenho, conseguiu ser atingido.

A pesquisa demonstra uma possível confirmação da hipótese deste estudo, considerando que foi percebida pela análise dos dados, uma evolução da fase de acompanhamento da gestão estratégica, que atende parcialmente aos princípios deste elemento.

Esta evolução que vem ocorrendo desde 2000 demonstra que o processo de gestão estratégica é complexo e que depende de informações devidamente gerenciadas possibilitando a disseminação por toda a instituição; indicadores abrangentes e a integração entre o planejado e a execução através do processo de avaliação estratégica de desempenho, levando ao alcance dos objetivos conforme preconiza McGee e Pruzak (1994).

5.2 Processos de Gestão

De acordo com os autores McGee e Prusak (1994), a avaliação estratégica de

desempenho deve ser baseada em processo e não na estrutura organizacional. As medições devem contemplar a medição do desempenho dos processos que levam ao alcance dos objetivos. Devem também promover a integração entre os setores da instituição e redução tarefas que levam a retrabalho e melhorando o desempenho e promovendo uma estrutura mais flexível, capaz de se adaptar às mudanças.

Nesta seção serão analisados os princípios: **“**definindo processos explicitamente versus aceitação dos limites da evolução histórica”; "evoluir os indicadores de desempenho para avaliar as atividades do processo e não apenas os resultados finais"; “coordenar a reengenharia dos processos de gestão com as ações de reengenharia dos processos operacionais”, de acordo com as respostas apresentadas pelos gestores nas questões 07 a 09 do questionário.

De acordo com a Tabela 14, na questão 7 houve uma concordância alta sobre a afirmativa de que os processos ainda não foram divulgados e nem implantados na instituição, o que contraria o princípio de que os mesmos devem ser definidos e explicitados. No entanto as questões de 8.1 a 8.5 afirmam o relacionamento entre os indicadores e o desempenho dos processos. Quanto a estas afirmações, houve uma concordância parcial e, além disto, atende parcialmente ao princípio preconizado pelos autores de que os indicadores devem evoluir para medir as atividades e não somente os processos. Mas como os próprios autores afirmam, esta evolução é lenta e demanda tempo. As respostas demonstram que a instituição apresenta evolução neste sentido, considerando a intenção de desdobramento dos processos até o nível de atividades, conforme identificado na pesquisa documental.

TABELA 14

Opinião dos gestores da fundação Hemominas sobre a afirmativa “O modelo BSC de gestão da Fundação Hemominas está sendo alterado em função da gestão dos processos operacionais.”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	5	45
8	Concordo parcialmente	4	32
7	Concordo parcialmente	1	7
6	Indiferente	2	12
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	131
Grau de concordância			**73%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Em relação à questão 9 foi apresentado o maior nível de discordância e indiferença (15%), um resultado esperado, já que os processos ainda não foram implantados.

Portanto, quanto a este elemento, a Fundação Hemominas está evoluindo para o cumprimento de seus princípios, considerando que o processo ainda não está consolidado, não interferindo efetivamente, ainda na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas.

Com a análise deste elemento, conseguiu-se cumprir mais uma etapa do segundo objetivo específico que consiste em analisar através da entrevista com os gestores a percepção dos mesmos em relação ao elemento processos de gestão.

Pode-se perceber também que a identificação de que a gestão de processos ainda não está implantada na instituição, tende a confirmar a hipótese de que a fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas ainda não pode ser considerada como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

Pode ser identificado também que a problemática da complexidade da gestão estratégica que é de difícil implantação, porém fundamental para se obter um desempenho que leve ao alcance dos objetivos. E mais uma vez é importante salientar que o fluxo das informações, a disseminação dos processos, a elaboração de indicadores abrangentes dos processos e posteriormente das atividades demonstra a importância da informação para a gestão estratégica, principalmente para a fase de acompanhamento para se obter uma avaliação estratégica de desempenho.

5.3 Infra-estrutura de avaliação

De acordo com McGee e Pruzak (1994), dentro do contexto de infra-estrutura, os recursos tecnológicos tornaram-se relevantes, mas como uma parte do quebra-cabeça. A melhoria dos recursos tecnológicos facilita a coleta de dados e armazenamento que podem ser apresentados de forma resumida de acordo com as demandas e requisitos do usuário e tomadores de decisão. Portanto, a infra-estrutura é uma combinação do conjunto de procedimentos, papéis, estruturas e tecnologia de suporte que calculam as medições e as disponibilizam no momento certo nos processos de gestão. No caso desta pesquisa serão buscados estes fatores, na fase de acompanhamento do processo de gestão estratégica da Fundação Hemominas, identificando a presença dos princípios preconizados pelos autores, sendo eles: **“**dar prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade"; "focalizar a comunicação e coordenação e não a computação”; "procurar aproximações confiáveis e não a precisão"; "criar um ambiente de informação executiva e não um sistema"; “esperar uma evolução dinâmica dos sistemas de avaliação de desempenho”.

TABELA 15

Grau de concordância, indiferença e discordância em relação às afirmativas apresentadas aos gestores da Fundação Hemominas

Questão	Grau de concordância	Grau de indiferença e discordância
10	71%	13%
11	60%	23%
12.1	60%	21%
12.2	76%	13%
13.1	78%	19%
13.2	66%	23%
13.3	72%	9%
13.4	70%	4%
13.5	72%	18%
14.1	72%	17%
14.2	61%	22%
15	83%	0%
GRAU MÉDIO	70%	15%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados, pode-se dizer que a infra-estrutura da Fundação Hemominas está próxima do modelo de avaliação estratégica de desempenho proposto pelos autores McGee e Prusak (1994). Com estes dados pode-se destacar que a questão 15 apresentou o maior grau de concordância total de 83%, e nenhum grau de discordância, o que revela que na opinião dos gestores os indicadores estão medindo o desempenho dos objetivos. Quanto às demais questões é importante salientar que a Fundação Hemominas não deixa de atender a nenhum princípio, já que 92% das afirmativas tiveram concordância parcial. Porém há fatores importantes que ainda precisam ser melhorados, para se obter uma fase de acompanhamento como um processo de avaliação estratégica de desempenho.

Finalizando é importante ressaltar que para se obter indicadores integrados

objetivando uma medição adequada, os autores McGee e Prusak (1994) estabelecem quatro princípios que foram apurados e analisados conforme Tabela 15, já citada anteriormente.

A infra-estrutura de avaliação , conforme os autores McGee e Pruzak (1994) recomendam, deve possibilitar o melhor uso do contínuo desenvolvimento tecnológico e alinhar a infra-estrutura às necessidades de informação dos usuários.

A Fundação Hemominas possui uma estrutura favorável aos princípios estabelecidos pelos autores. Foi percebida uma preocupação em elaborar indicadores de acordo com a necessidade da informação e não de acordo com a disponibilidade conforme demonstrado na Tabela 15 já citada.

Há evidências de utilização dos indicadores para comunicar as diretrizes e resultados conforme tabela 16. A utilização do Sistema SAS vem atendendo a demanda dos usuários, ainda que parcialmente, conforme demonstrado na tabela 17. Isto consiste em um fator favorável para a disseminação da informação. A Criação do Escritório de Estratégias, que consiste em destacar pessoas para auxiliar e gerenciar o processo de gestão estratégica, ainda que funcione atualmente sem pessoal adequado, conforme tabela 18, também demonstra o esforço para adequação da fase de acompanhamento da gestão estratégica.

TABELA 16

Opinião dos gestores quanto à utilização dos indicadores me treinamentos para comunicar as diretrizes e resultados da instituição

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	-	-
9	Concordo totalmente	-	-
8	Concordo parcialmente	4	32
7	Concordo parcialmente	5	35
6	Indiferente	2	12
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	6	24
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	108
Grau de concordância			**60%**

Fonte: Dados da pesquisa
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 17

Há necessidade de alterações no sistema SAS, objetivando melhorar o fluxo das informações da gestão estratégica da Fundação Hemominas.

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	1	9
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	4	24
5	Indiferente	3	15
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	2	4
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	110
Grau de concordância			**61%**

Fonte: Dados da pesquisa
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 18

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas quanto ao cumprimento do papel do pessoal de suporte do Escritório de Estratégia, de acordo com as necessidades do usuário

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	4	36
8	Concordo parcialmente	1	8
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	2	12
5	Indiferente	2	10
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	130
Grau de concordância			**72%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Todos estes fatores ainda não estão em pleno funcionamento, mas demonstram uma evolução do processo que iniciou em 2000 e que caminha em direção a realização de uma avaliação estratégica de desempenho, confirmando a hipótese deste trabalho.

Os Quadros 16,17 e 18 abaixo, permitem identificar que a gestão estratégica da Fundação Hemominas está se aprimorando, com necessidade de alguns ajustes que devem ser realizados para se obter uma avaliação estratégica de desempenho de forma a integrar os três elementos.

Pode-se perceber que os três elementos vêm se desenvolvendo juntos, conforme Quadro 16. O grau de concordância deles está entre 67 a 79%, com uma

diferença de 12% demonstrando que não há uma evolução isolada de nenhum destes componentes. Isto confirma a afirmação de McGee e Pruzak (1994) de que não se deve investir em apenas um destes elementos, pois um interage com o outro possibilitando a realização do processo de gestão estratégica com maior eficiência.

ELEMENTO	PRINCÍPIO	GRAU		CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
		CONCORDÂNCIA	INDIFERENÇA E DISCORDÂNCIA	
Indicadores integrados de desempenho	Definição de indicadores multidimensionais	76%	11%	Os indicadores devem ser adequados às dimensões, para melhor a abrangência da medição.
	Definição clara do modelo de medição	75%	10%	Aumentar a utilização dos indicadores em treinamentos gerenciais
	Contextualização dos indicadores	74%	10%	Os indicadores em parte são contextualizados e outros ainda não. É importante orientar os usuários sobre a importância desta contextualização, para ampliar a efetividade da medição.
	Indicadores como instrumentos para definir focos de atenção	83%	6%	Percebe-se ações sendo executadas a partir dos dados apurados dos indicadores, conforme iniciativas listadas no anexo E.
Grau médio		77%	9%	

Quadro 16: Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) – Indicadores integrados de desempenho.
Fonte: Dados da pesquisa

ELEMENTO	PRINCÍPIO	GRAU		CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
		CONCORDÂNCIA	INDIFERENÇA E DISCORDÂNCIA	
Processos de gestão	Definição explícita dos processos	89%	5%	Este grau de concordância está representando de acordo com a questão 7, que os processos ainda não estão divulgados, na instituição, apesar de estar todo mapeado e aprovado pela direção. Portanto a instituição deverá divulgá-lo e explicitá-lo de forma que as pessoas possam entender e contribuir para sua evolução
	Coordenação da reengenharia de processos de gestão e operacionais	73%	15%	A discordância parcial reflete que o mapeamento dos processos ainda não está divulgado, porém já é percebido o alinhamento da gestão estratégica com os processos.
	Evolução para avaliação das atividades dos processos	75%	8%	Os indicadores medem parcialmente os processos, há indícios que a implantação do mapeamento dos processos, levará à medição das atividades.
Grau médio		79%	9%	

Quadro 17: Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) – Processos de Gestão
Fonte: Dados da pesquisa

ELEMENTO	PRINCÍPIO	GRAU		CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
		CONCORDÂNCIA	INDIFERENÇA E DISCORDÂNCIA	
Infra-estrutura de avaliação	Prioridade à necessidade de informação	71%	13%	Como o processo de gestão estratégica está em evolução, é natural elaborar indicadores de acordo com a disponibilidade da informação, mas já existe evidência da preocupação com a necessidade de informação quando se verifica indicadores que ainda não foram medidos pela dificuldade para obter as informações. O que demonstra uma necessidade de melhoria no fluxo das informações da instituição
	Foco na comunicação	60%	23%	Há divulgação dos indicadores, mas como já foi dito acima, ainda não é suficiente, considerando que não abrange toda a instituição.
	Aproximações confiáveis e não a precisão	72%	15%	Pode-se perceber pela pesquisa que os indicadores não estão deixando de ser alimentado por causa da busca da exatidão, percebe-se uma preocupação em disponibilizar uma informação aproximada, mas em tempo hábil para tomada de decisão.
	Ambiente de informação	66%	20%	Quanto ao ambiente, pode-se perceber que o sistema atende parcialmente e há necessidade de ampliação do acesso. O Escritório de Estratégias precisa ser melhor estruturado com pessoas que possam atender às demandas dos usuários
	Evolução dinâmica do sistema de avaliação	67&	20%	O sistema (SAS) não passou por nenhuma alteração significativa em relação seu conteúdo, apenas vem melhorando o acesso.
Grau médio		67%	22%	

Quadro 18: Processo de avaliação estratégica de desempenho de Mcgee e Prusak (1994) – Infra-estrutura de avaliação.
Fonte: Dados da pesquisa

Sendo assim a hipótese de que “a fase de acompanhamento da Fundação Hemominas ainda não pode ser considerada um processo de avaliação estratégica de desempenho” se confirma, considerando o atendimento parcial a maioria dos princípios de cada um dos elementos. Isto demonstra a evolução do processo e que a instituição vem desenvolvendo ações para concretizar esta evolução.

Com a análise de todos os princípios, consegue-se cumprir o segundo objetivo específico que consiste em analisar através da entrevista a percepção dos

gestores em relação aos três elementos que integram o processo de avaliação de desempenho.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo estudar se a fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, realizada através do BSC, pode ser considerada um processo de avaliação estratégica de desempenho.

Este estudo foi realizado buscando verificar a existência dos três elementos que compõem o processo de avaliação estratégica de desempenho na fase de acompanhamento da gestão estratégica da Fundação Hemominas, que é realizada através do BSC. Estes elementos são os **indicadores integrados de desempenho, o processo de gestão e a infra-estrutura de avaliação.** Com isto foram atendidos os objetivos deste trabalho.

Cada um destes elementos tem sua importância neste processo, considerando que os indicadores meramente financeiros já não são suficientes para medir o alcance dos objetivos das instituições que vão muito além do aspecto financeiro. As demais áreas da instituição relacionadas com pessoas, recursos tecnológicos, infra-estrutura e os clientes, no caso de instituição pública a sociedade, também contribuem para o alcance das metas. Por isso a importância de se ter indicadores que integrem todas estas áreas possibilitando uma medição mais abrangente e eficaz.

Quanto ao processo de gestão, é a forma de gerenciar o nível operacional de forma alinhada às estratégias traçadas. Uma vez que se conhecem todos os processos da organização é possível medir o seu desempenho e sua contribuição para o alcance dos objetivos da instituição, evitando retrabalho e alcançando mais eficiência nas atividades desenvolvidas.

Para que o processo de gestão estratégica assim como sua fase de avaliação estratégica de desempenho ocorra de forma adequada é necessária uma infra-estrutura que dê o suporte adequado como equipamento, pessoal especializado para assessoria aos setores da instituição, sistema para consolidar e disseminar informação, possibilitando o alinhamento institucional.

Conforme os Quadros 16,17 e 18, o desenvolvimento destes elementos vem ocorrendo de forma alinhada demonstrando o quanto o processo de gestão da Fundação Hemominas é coerente, buscando melhorias de forma integral, consolidada e contínua.

Todo o esforço despendido até agora, todo o envolvimento dos gestores que acompanham o processo desde o início e a vantagem de se ter uma continuidade das chefias conforme demonstrado nas Tabelas 1 e 2, o que é raro nas instituições públicas, facilita o processo que realmente é complexo e demorado. Por ser uma instituição pública, o envolvimento ocorre pelo convencimento e não pela imposição. Isto demonstra que cada instituição tem seu tempo de implementação e consolidação de seus processos e este tempo deve ser respeitado para que os conceitos e diretrizes se consolidem e sedimentam possibilitando às pessoas o adequado entendimento e participação efetiva, buscando a melhoria contínua de suas ações e o atendimento cada vez melhor às demandas da sociedade. Outro fator favorável para o processo da instituição é a escolha pela metodologia do *Balanced Scorecard*, que vem sendo adaptada de acordo com a realidade da instituição. Esta abordagem possui diretrizes que vêm de encontro com o preceitos da avaliação estratégica de desempenho de McGee e Pruzak (1994), facilitando a implantação da avaliação estratégica de desempenho.

Portanto, conforme já mencionado, a avaliação estratégica de desempenho é o elo entre a elaboração e a execução da estratégia, que consegue ser efetiva com o adequado uso das informações geradas por este processo. O que leva a concluir é que a Fundação Hemominas vem aperfeiçoando seu processo de gestão estratégica, adequando sua estrutura e melhorando o uso de suas informações o que deverá levar a uma plena implantação da avaliação estratégica de desempenho na sua fase de acompanhamento. Tudo isto possibilita efetivo alinhamento das estratégias em toda organização e validação das mesmas de acordo com as mudanças ambientais.

Vale ressaltar ainda que apesar de se concluir pelo atendimento parcial aos elementos preconizados pelos autores McGee e Pruzak (1994), a Fundação Hemominas se encontra bastante avançada no processo de gestão estratégica. Isto demonstra que nem sempre a teoria consegue abranger todos os aspectos do

processo prático.

A Fundação Hemominas vem tornando as informações cada vez mais disseminadas, levando as pessoas a entenderem melhor seu papel no desempenho da instituição e a contribuírem mais para isto.

O que se percebe é uma evolução contínua dos resultados da instituição e o seu compromisso em ter uma gestão voltada para resultados com a participação de todos os níveis da instituição de forma alinhada para obtenção de seus objetivos e cumprimento de sua missão atendendo cada vez melhor à sociedade.

Este assunto abordado neste estudo é amplo e permite o aprofundamento em demais linhas de pesquisa como: estudar a efetividade das medições através dos indicadores, o papel dos gestores no processo de disseminação da informação, as fontes de informações que alimentam o processo de gestão estratégica e o processo decisório baseado nas informações geradas pelo BSC.

REFERÊNCIAS

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto **desempenho nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BEZERRA. Jorge. **O gestor de planejamento estratégico da informação**.São Paulo: Editora Saraiva,2005, p. 87-101

CALDEIRA, Jorge L. BSC - Para que?, Disponível em: Acesso em: 24 nov. 2006.

CAMARGO. Marcelo Nicolas. Como construir um modelo baseado em informação que propicie a gestão estratégica. In: STAREC, Carlos. **Gestão da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva,2005. p.102-110

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede, a era da informação:** economia, sociedade e cultura. 3ªed. São Paulo: Paz e Terra,1999

CERVO, Amado. L e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.81-178.

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

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003, Cap. 6-7

CONSEJO CIENTÍFICO DO CLAD, 2000, Buenos Aires. **“La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana”**. Buenos Aires: Editorial Universitária de Buenos Aires, 2000, 54p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**.** São Paulo: Futura, 1998, p.173-199.

DEGENT, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de

inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresa,** Rio de Janeiro, v.26 , n.1, p.77-83, jan./mar.1986.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de gestão.** Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. São Paulo: Editora Saraiva Abril.2001, p. 135-264.

DIEHL, Astor Antônio e TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p103-131

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração.** São Paulo. Pioneira, 1984, p.133-136.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública.** 2006, 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2006.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa, DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(RE) pensando a pesquisa jurídica:** Teoria e prática. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos; um estudo com jogos de empresas. 2003. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KETLL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público In: PEREIRA, L. C. Bresser e SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999, p.75-121..

MANCINI, Paulo Neto. **Implantação do planejamento estratégico de sistemas de informação.** 1ed. Belo Horizonte. Ed.Face-Fumec, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1990, p.57-123.

McGee, James e PRUSAK, Laurence, **Gerenciamento estratégico da informação:**

aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 18.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 1994

MINAS GERAIS. DECRETO Nº 44.466, de fevereiro de 2007. **Minas Gerais,** Belo Horizonte, 16 Fev. 2007.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. **Kaplan e Norton na pratica**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. **Mapas estratégicos.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 10ed. São Paulo: Atlas,1996.

PARANÁ. CELEPAR. In: Tomada de decisão e aprendizagem organizacional**.** Curitiba, 2003. disponível em: http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml . Acesso em: 28 abr.2007

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** 6 ed. São Paulo: Campus, 1992.

REZENDE, José Francisco de carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual:** alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus,2003.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação:** uma abordagem gerencial**.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC.1998.

STAREC, Carlos, GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiane. Construção de um sistema de inteligência. In:. **Gestão da informação e inteligência competitiva**. São Paulo:

Editora Saraiva,2005. p,111-123.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo:Atlas,2000.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**.São Paulo:Makron Books,2001

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões que se seguem fazem parte de pesquisa de campo e têm como finalidade compor a análise da dissertação de Mestrado em Administração Pública com ênfase em Gestão da Informação, cujo objeto de estudo é a fase de acompanhamento do Planejamento Estratégico da Fundação Hemominas realizado através do BSC. Este estudo será realizado de acordo com o modelo de avaliação estratégica de desempenho proposto pelos autores McGee e Prusak (1994) enfatizando a importância da informação como um elo de ligação entre a definição e execução da estratégia. As informações aqui obtidas não serão divulgadas através de dados individuais. Na presente pesquisa pretende-se buscar compreender sua percepção como gestor, sobre a fase de acompanhamento, qualquer que seja ela. Portanto não se preocupe em dar resposta certa.

A resposta deverá ser marcada no quadrinho correspondente à sua opinião quanto à afirmação formulada sendo **10 (dez) o máximo** de concordância e **1 (um) o mínimo** de concordância. As respostas poderão ser justificadas se você julgar necessário.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Indiferente		Discordo parcialmente		Discordo totalmente	

( ) Gerência (X) Alta Direção

Há quanto tempo trabalha na instituição? 8 anos

INDICADORES INTEGRADOS DE DESEMPENHO

1	De acordo com a literatura, para a realização de uma avaliação estratégica de desempenho é importante definir o fluxo das informações, ou seja o fluxo das informações para elaboração, alimentação, e disseminação dos indicadores, de forma a representar a complexidade e a ligação entre as ações e os resultados obtidos. Este fluxo pode se dar de forma centralizada, ou seja todas estas ações do fluxo realizada por uma única equipe da instituição. Ou pode ser descentralizada, sendo realizadas pelos próprios gestores.

		O fluxo das informações para elaboração, alimentação e disseminação dos indicadores da Fundação Hemominas, atualmente ocorre de forma descentralizada
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	2	Na teoria observa-se que a medição de desempenho deve ser abrangente e explicitada através de um modelo que represente a forma de medição e a relação entre as ações operacionais e os resultados desejados.
		O modelo adotado pela Fundação Hemominas, representado pelo mapa estratégico do BSC, representa a relação entre as ações e os resultados desejados.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	3	Para se obter um efetivo processo de avaliação estratégica de desempenho, os indicadores devem se tornar conscientemente multidimensionais de forma a representar a complexidade da instituição, ou seja representar a complexidade de suas atividades. São sugeridas as seguintes dimensões: satisfação do cliente, fatia de mercado e desempenho, inovação, desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários e resultados financeiros. Fazendo o relacionamento com a gestão estratégica da Fundação Hemominas pode-se relacionar a dimensão satisfação do cliente com a perspectiva sociedade, fatia de mercado e desempenho com processos internos, inovação com infra-estrutura, desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários com pessoas, resultados financeiros com as perspectivas com recursos financeiros e institucional.
		3.1 O indicador “taxa de satisfação do cliente" podem representar a nível de avaliação de desempenho o que é entendido como a dimensão satisfação do cliente.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:

		3.2 Os indicadores: "Número de coletas realizadas", "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados" podem representar a nível de avaliação de desempenho o que é entendido como fatia de mercado e desempenho.												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:													
		3.3 Os indicadores: "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação" podem representar a nível da avaliação de desempenho o que é entendido como a dimensão "Desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários"													
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:													
		3.4 Os indicadores: "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho" podem representar a nível da avaliação de desempenho o que é entendido como a dimensão inovação.													
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:													
		3.5 O indicador: "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano" podem representar a nível da avaliação de desempenho o que é entendido como a dimensão resultados financeiros.													
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:													
	4	A "definição clara de um modelo de sistema de avaliação" é um aspecto importante para que as pessoas possam entender o modelo de medição de desempenho e contribuir para o processo, de forma a transformar a execução da estratégia uma tarefa de todos. Há um aspecto importante além da definição do modelo que é a divulgação deste modelo e a utilização do mesmo como uma ferramenta de comunicação e treinamento gerencial.													

		4.1 Os indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas, na fase de acompanhamento do BSC, são utilizados em treinamentos gerenciais.												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:												
		4.2 Os indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas, na fase de acompanhamento do BSC, são utilizados como instrumento de comunicação da estratégia .												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Justifique sua resposta:												
		4.3 Os treinamentos citados abaixo foram efetivos, ou seja proporcionaram entendimento dos conceitos e do modelo BSC da gestão estratégica da Fundação Hemominas.												
		Gincana do Planejamento estratégico:												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Encontros setoriais												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Encontro da Rede Hemominas												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Treinamento Introdutório												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
		Pauta dos eventos - inserção na pauta de todo evento a fala sobre a gestão estratégica												
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1
	5	De acordo com a teoria "As organizações devem situar os indicadores individuais dentro de um contexto" ou seja esta contextualização é buscada através de fontes externas de informação ou contextualizando os indicadores através de estudo de série histórica de resultados, de forma a representar a complexidade e a volatilidade ambiental.												

		5.1 Na elaboração dos indicadores : "Número de coletas realizadas",, "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados", "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação", "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho", "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS-Gerência do Sangue para MG no ano", "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação" foi considerado série histórica de resultados obtidos, como forma de contextualizar estes indicadores
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
		5.2 Na elaboração dos indicadores: "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS" e "Taxa de satisfação do cliente" houve busca de fontes externas de informação.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	6	Os “Indicadores devem ser encarados como instrumentos auxiliares para determinar focos de atenção e não como um quadro de pontuação". Ou seja indicador não tem como objetivo somente medir desempenho, mas principalmente direcionar ações de melhoria que impactam em melhores resultados.
		A análise dos resultados dos indicadores da fase de acompanhamento do BSC tem direcionado as ações de melhoria da Fundação Hemominas.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	PROCESSOS DE GESTÃO	

		De acordo com a teoria a avaliação estratégica de desempenho deve ser baseada em processo e não na estrutura organizacional. Para isto deve-se definir e criar processos de gestão adequados, observando que os processos devem ser definidos explicitamente considerando a aceitação dos limites da evolução histórica ou seja a criação dos processos permite que a instituição possa ter maior flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente no qual está inserida. E para isto é importante que o sistema de avaliação estratégica de desempenho esteja pautada numa visão por processos e não em sua estrutura organizacional. A literatura propõem um modelo de processos genérico composto por: planejamento e orçamento, alocação de recursos, avaliação de desempenho do negócio, comunicações, remuneração e recompensas, desenvolvimento e manutenção de processos.
	7	Como cada instituição define seus processos de acordo com sua realidade a Fundação Hemominas mapeou seus processos da seguinte forma: gestão estratégica, gestão da qualidade, hemoterapia, hematologia, ensino e pesquisa, gestão de pessoas, gestão da tecnologia e da infra-estrutura, gestão de suprimentos e patrimônio, gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, suporte à gestão, gestão da informação e gestão de risco sócio-ambiental.
		Acredita-se que se os processos forem divulgados e de conhecimento de todos fica mais fácil a identificação, se os processos estabelecidos estão de acordo com a realidade e possibilita sua atualização de acordo com as mudanças que vêm a ocorrer na instituição.
		O mapeamento dos processos da Fundação Hemominas ainda não está difundido em toda a instituição.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	8	Sobre a definição e criação de processos a literatura preconiza que é importante "Evoluir os indicadores de desempenho para avaliar as atividades do processo e não apenas os resultados finais". Considerando que a gestão por processos ainda não está consolidada na Fundação Hemominas, e que os processos ainda não foram desdobrados até o nível de atividades.

8.1 Os indicadores: "Número de coletas realizadas", "Taxa de satisfação do cliente" "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados" medem o desempenho do processo **Hemoterapia.**

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

8.2 Os indicadores:"Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação" medem o desempenho do processo **Gestão de Pessoas.**

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

8.3 Os indicadores "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho" medem o desempenho do processo **Gestão de infra-estrutura e tecnologia**

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

8.4 O indicador: Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano mede o desempenho do processo **Gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais.**

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

8.5 O indicador "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação" mede o desempenho do processo de **Gestão da qualidade.**

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

		De acordo com a literatura, a reengenharia dos processos operacionais deve ser coordenada com as mudanças dos processos de gestão , chama-se atenção para que na implantação dos processos operacionais deve provocar alterações no modo de gestão de forma a garantir a efetivação da gestão dos processos.
	9	O modelo BSC de gestão da Fundação Hemominas está sendo alterado em função da gestão dos processos operacionais.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	INFRA-ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO	
	10	Para disponibilização de uma infra-estrutura favorável à avaliação estratégica de desempenho, é importante que para elaboração de indicador deve-se : "*Dar prioridade às necessidades de informação, e não à sua disponibilidade"* ou seja deve haver um esforço para definição de novos indicadores de acordo com a necessidade de informação, para uma medição mais adequada, independente de sua disponibilidade.
		Na elaboração dos indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas (na fase de acompanhamento do BSC), foi considerada a disponibilidade de informação para alimentar os indicadores e não a necessidade da medição.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	11	Deve-se, de acordo com o literatura, "*Focalizar a comunicação e coordenação e não a computação".* A gestão dos processos e uso de indicadores têm sido utilizados para treinamento e orientação, ressaltando sua importância para melhoria da comunicação e da coordenação das ações. Portanto, os indicadores devem melhorar a comunicação dentro da instituição e coordenação entre os executivos através das informações geradas por eles.
		Na Fundação Hemominas é comum a utilização das informações dos indicadores (na fase de acompanhamento do BSC) em treinamentos para comunicar as diretrizes e resultados da instituição.
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
		Justifique sua resposta:
	12	A teoria apresenta que é importante *"Procurar aproximações confiáveis e não a precisão".* Quando os indicadores são usados para apoiar a tomada de decisão corretiva entre envolvidos em uma atividade, a existência de uma informação não totalmente precisa, mas no tempo correto é melhor do que a precisão absoluta mas fora do prazo para decisão.

12.1 No processo de elaboração dos indicadores (na fase de acompanhamento do BSC), foi considerada a exatidão dos dados para apuração dos respectivos resultados.

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

12.2 No processo de elaboração dos indicadores (na fase de acompanhamento do BSC), foi considerada a aproximação dos dados para apuração dos respectivos resultados.

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

13

A teoria recomenda "*Criar um ambiente de informação executiva e não um sistema"* Sistemas de informações eficazes são vistos como um ambiente de suporte e não apenas como uma solução tecnológica. Este ambiente é formado por elementos como: **múltiplas fontes de dados, o treinamento e a educação dos usuários do ambiente e pessoal de suporte**, estes elementos é que fazem com que o sistema funcione diariamente criando um ambiente efetivo de suporte.

13.1 Para elaboração e alimentação deste indicadores: "Taxa de satisfação do cliente" "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS" foram utilizadas múltiplas fontes de dados (mais de uma) respectivamente para cada indicador.

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

13.2 Para elaboração e alimentação deste indicadores: "Número de coletas realizadas",, "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados", "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação", "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho", "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS-Gerência do Sangue para MG no ano", "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação" foi considerada uma única fonte de dados respectivamente para cada indicador.

10	9		8	7		6	5		4	3		2	1

Justifique sua resposta:

		13.3. Foram disponibilizados treinamentos sobre operação do sistema SAS, de maneira adequada.																
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
		Justifique sua resposta:																
		13.3 Foram disponibilizados treinamentos sobre o sistema informatizado (SAS.), que possa ser considerado como educação do usuário, no sentido de ensinar a utilizar o sistema no seu dia a dia.																
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
		Justifique sua resposta:																
		13.4 O pessoal de suporte do Escritório de Estratégia tem cumprido seu papel de acordo com as necessidades do usuário.																
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
		Justifique sua resposta:																
		Esperar uma evolução dinâmica dos sistemas de avaliação de desempenho é também recomendado pela teoria . Esta evolução deve ser garantida através das atualizações e aperfeiçoamento do sistema informatizado que devem ser realizadas de acordo com a demanda dos usuários.																
		14.1 O sistema SAS não sofreu nenhuma alteração significativa, nos últimos doze meses, que tenha afetado a alimentação dos indicadores.																
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
	14	Justifique sua resposta:																
		14.2 Há necessidade de alterações no sistema SAS, objetivando melhorar o fluxo das informações da gestão estratégica da Fundação Hemominas.																
		10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
		Justifique sua resposta:																
		Os indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas, medem o alcance dos seus, objetivos estratégicos																
	15	10	9		8	7		6	5		4	3		2	1			
		Justifique sua resposta:																

APÊNDICE B - CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

TABELA 1

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmativa: O indicador “taxa de satisfação do cliente” pode representar a dimensão satisfação do cliente

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	6	60
9	Concordo totalmente	5	45
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
	Total	18	148
		Grau de concordância	**82%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Notas:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 2

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas quanto à representatividade da dimensão fatia de mercado e desempenho pelos indicadores[1].

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	9	90
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	3	24
7	Concordo parcialmente	1	7
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	1	1
	Total	18	151
		Grau de concordância	**84%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Notas:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento
(1) Os indicadores utilizados nesta questão foram: "Número de coletas realizadas", "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados".

TABELA 3

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a possibilidade dos indicadores[1] representarem a dimensão "Desenvolvimento de recursos humanos/comprometimento dos funcionários"

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	3	12
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
	Total	18	133
		Grau de concordância	**74%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Notas:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento
(1) os indicadores considerados nesta questão foram: "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação"

TABELA 4

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação à representatividade em nível de avaliação de desempenho da dimensão inovação através dos indicadores[1].

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	-	-
9	Concordo totalmente	1	9
8	Concordo parcialmente	6	48
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	3	18
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	117
		Grau de concordância	**65%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento não resultante de arredondamento
(1) Os indicadores considerados nesta afirmação foram: "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho"

TABELA 5

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a possibilidade de representação em nível de avaliação de desempenho a dimensão resultados financeiros pelo indicador "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano”

Resposta	Conceito	Ocorrências	Nota
10	Concordo totalmente	3	30
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	3	18
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	1	1
Total		18	134
		Grau de concordância	**74%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 6

Grau de concordância, indiferença e discordância da respostas dadas à questão 4.3

Evento	Grau de concordância	Grau de discordância e indiferentes[1]
Gincana do Planejamento estratégico	77%	7%
Encontros setoriais	80%	4%
Encontro da Rede Hemominas	87%	2%
Treinamento Introdutório	64%	16%
Pauta de Eventos	77%	4%
Grau médio	**77%**	**7%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota: (1) Este grau de discordância e indiferentes consiste na razão ente a soma da pontuação das respostas discordantes e indiferentes e a soma total das notas (180 pontos)

TABELA 7

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a não disseminação do mapeamento de processo

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	10	100
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	3	24
7	Concordo parcialmente	-	-
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	160
Grau de concordância			**89%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 8

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a medição do desempenho do processo Hemoterapia pelos indicadores[1]

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	6	54
8	Concordo parcialmente	6	48
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	-	-
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		14	156
Grau de concordância			**87%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento
(1) Os indicadores que se refere à questão 8.1 são: "Número de coletas realizadas", "Taxa de satisfação do cliente" "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados"

TABELA 9

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas quanto à afirmativa “Os indicadores:” Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação" medem o desempenho do processo Gestão de Pessoas”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	1	8
7	Concordo parcialmente	7	49
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	130
Grau de concordância			**72%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 10

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmação de que “Os indicadores[1] medem o desempenho do processo Gestão de infra-estrutura e tecnologia”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	1	8
7	Concordo parcialmente	6	42
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	133
Grau de concordância			**74%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento
(1) Os indicadores considerados na questão 8.3 são: "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho"

TABELA 11

Opinião dos gestores da fundação Hemominas sobre a afirmativa “O indicador: Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano mede o desempenho do processo Gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	7	49
6	Indiferente	2	12
5	Indiferente		0
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente		0
Total		18	124
Grau de concordância			**69%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 12

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmativa “O indicador "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação" mede o desempenho do processo de Gestão da qualidade.”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	6	48
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	136
Grau de concordância			**76%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

Tabela 13

Consolidação do grau de concordância, indiferença e discordância da questão 8

QUESTÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA	GRAU DE INDIFERENÇA E DISCORDÂNCIA
8.1	87%	0%
8.2	72%	8%
8.3	74%	9%
8.4	69%	12%
8.5	76%	9%
GRAU MÉDIO	75%	8%

Fonte: Dados da Fundação Hemominas

Nota: (1) Este grau de discordância e indiferentes consiste na razão ente a soma da pontuação das respostas discordantes e indiferentes e a soma total das notas (180 pontos)

TABELA 14

Grau de concordância, indiferença e discordância em relação às afirmativas apresentadas aos gestores da Hemominas sobre o processo de gestão

Questão	**Grau de concordância**	**Grau de indiferença e discordância²**
7	89%	5%
8.1	87%	-
8.2	72%	8%
8.3	74%	9%
8.4	69%	12%
8.5	76%	9%
9	73%	15%
GRAU MÉDIO	77%	8%

Fonte: Dados da Fundação Hemominas

Nota:

(1) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

(2) Este grau de discordância e indiferentes consiste na razão ente a soma da pontuação das respostas discordantes e indiferentes e a soma total das notas (180 pontos)

TABELA 15

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a consideração da disponibilidade de informação para alimentar os indicadores e não a necessidade da medição

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	3	30
9	Concordo totalmente	4	36
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	3	21
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente		0
4	Discordo parcialmente	3	12
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	127
Grau de concordância			**71%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota: (a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 16

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a exatidão dos dados para apuração dos respectivos resultados

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	-	-
9	Concordo totalmente	1	9
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	3	21
6	Indiferente	3	18
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	2	6
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	1	1
Total		18	108
Grau de concordância			**60%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 17

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas quanto à utilização de aproximação dos dados para apuração dos respectivos resultados

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	1	10
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	6	48
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	3	18
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	136
Grau de concordância			**76%**

Fonte: Dados da pesquisa
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 18

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas em relação utilização de múltiplas fontes de dados dos indicadores: “Para elaboração e alimentação destes indicadores: "Taxa de satisfação do cliente" "Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS"

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	4	40
9	Concordo totalmente	4	36
8	Concordo parcialmente	2	16
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	5	30
5	Indiferente	1	5
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	141
Grau de concordância			**78%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 19

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a utilização de uma única fonte de dados para elaboração dos indicadores[1].

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	-	-
9	Concordo totalmente	4	36
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente		0
6	Indiferente	6	36
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	1	3
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente	1	1
Total		18	118
Grau de concordância			**66%**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:

(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

(1) Os indicadores utilizados na questão 13.2 foram: "Número de coletas realizadas", "Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme", "Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico", "Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico", "Taxa de inaptidão sorológica por doação" "Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH", "Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento" "Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados", "Índice de horas-aula de capacitação por servidor", "Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação", "Grau de disponibilidade do sistema finalístico", "Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI", "Índice de obsolescência de estações de trabalho", "Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS para MG no ano", "Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação" foi considerada uma única fonte de dados respectivamente para cada indicador."

TABELA 20

Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a disponibilização de treinamentos sobre operação do sistema SAS, de maneira adequada.

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	5	40
7	Concordo parcialmente	5	35
6	Indiferente	1	6
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	2	8
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	129
Grau de concordância			**72%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 21

Opinião dos gestores quanto à afirmativa: “Foram disponibilizados treinamentos sobre o sistema informatizado (SAS), que possa ser considerado como educação do usuário, no sentido de ensinar a utilizar o sistema no seu dia a dia”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	2	18
8	Concordo parcialmente	4	32
7	Concordo parcialmente	7	49
6	Indiferente	-	-
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	1	2
1	Discordo totalmente	1	1
Total		18	126
Grau de concordância			**70%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 22

Opinião dos gestores sobre a afirmativa: “O sistema SAS não sofreu nenhuma alteração significativa, nos últimos 12 meses, que tenha afetado a alimentação dos indicadores”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	5	50
9	Concordo totalmente	3	27
8	Concordo parcialmente	1	8
7	Concordo parcialmente	2	14
6	Indiferente	4	24
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	1	4
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	2	2
Total		18	129
Grau de concordância			**72%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

TABELA 23

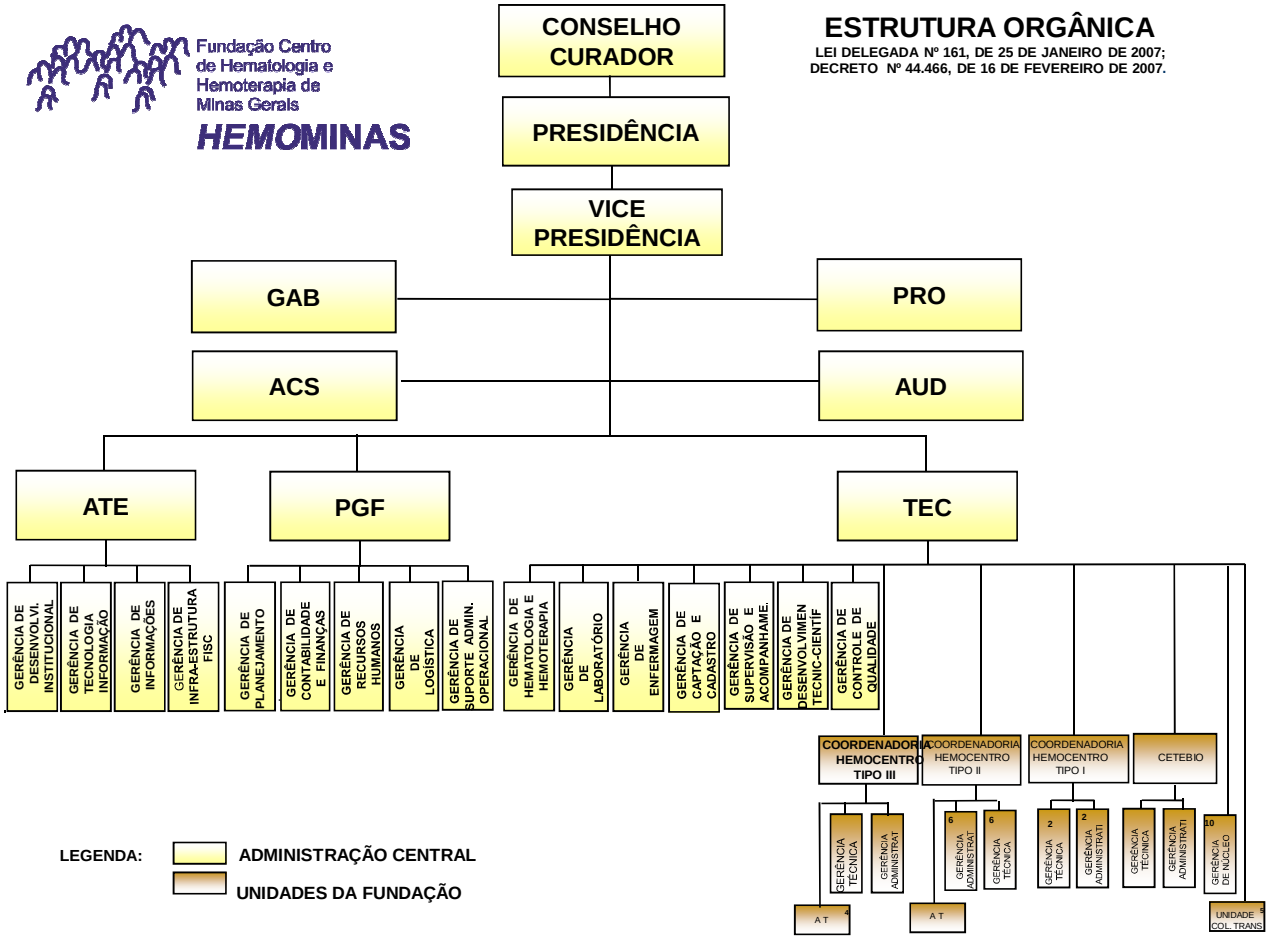
Opinião dos gestores da Fundação Hemominas sobre a afirmativa: “Os indicadores da gestão estratégica da Fundação Hemominas, medem o alcance dos seus objetivos estratégicos”

Nota	Conceito	Numero de respostas	Nota total
10	Concordo totalmente	2	20
9	Concordo totalmente	6	54
8	Concordo parcialmente	6	48
7	Concordo parcialmente	4	28
6	Indiferente	-	-
5	Indiferente	-	-
4	Discordo parcialmente	-	-
3	Discordo parcialmente	-	-
2	Discordo totalmente	-	-
1	Discordo totalmente	-	-
Total		18	150
Grau de concordância			**83%**

Fonte: Dados da Fundação Hemominas
Nota:
(a) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

ANEXOS

ANEXO A - ESTRUTURA ORGÂNICA



ANEXO B - RESUMO DE INDICADORES

Objetivo	Indicador	Responsável	Fórmula	Direc.	Meta	Resultado	Metas
					Total de 2007		2008
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Número de coletas realizadas	Gerência de Supervisão e Acompamento	Nº de bolsas coletadas por período determinado	↑	260.000	269.740	Inicial:21.600 Final: 260.00 /mês
	Taxa de cobertura hemoterápica no Estado de Minas Gerais - SUS	Gerência de Informação	Número de Hospitais com leito SUS e demanda hemoterápica atendidos pela Fundação Hemominas/Número de Hospitais com leito SUS e demanda hemoterápica no Estado de Minas Gerais x 100	↑	100%	90%	Inicial: 90% Final:95% /trim.
	Taxa de satisfação do cliente	Gerência de Captação	Nº de formulários de clientes preenchidos com reclamações por UFH / Nº total de formulários preenchidos por UFH x 100	↑			90%
Realizar hemoterapia com excelência	Taxa de concentrados de plaquetas não-conforme	Gerência de Controle da Qualidade	Nº de bolsas de concentrado de plaquetas contaminadas por hemácias / Nº de bolsas de concentrado de plaquetas produzidas x 100	↓	25%	15,53%	25% /mês
	Taxa de eficiência do atendimento hemoterápico	Diretoria Técnica	Nº de solicitações transfusionais não atendidas dentro da especificação correta / Nº total de solicitações transfusionais atendidas x 100	↑	20/mês		80% /mês
	Taxa de eficácia do atendimento hemoterápico	Diretoria Técnica	Indicadores de composição: solicitação proveniente de AH / AT / Ambulatório	↑	80/mês		80% /mês
	Taxa de inaptidão sorológica por doação	Gerência de Laboratório	Número de 1ªs amostras de doadores repetidamente não negativas X 100 / número total de doadores com 1ª amostra coletada	↓	5,0%	3,37%	5% /mês
	Taxa de incidentes transfusionais por incompatibilidade ABO em transfusões de CHM no ambulatório das UFH	Diretoria Técnica	Número de notificações de incidente transfusional por incompatibilidade ABO concluídas em transfusões de CHM no ambulatório das UFH X 100 / Número total de transfusões de CHM realizadas no ambulatório das UFH	↓			0% /trimestre

	Taxa de perda de hemoderivados por mau acondicionamento	Diretoria Técnica	Número de frascos desprezados de hemoderivados por mal acondicionamento*100 / número total de frascos de hemoderivados recebidos.	↓	1%/ano		1% /semestre
	Taxa de processos de investigação de hemovigilância de reações transfusionais tardias abertos e encerrados	Diretoria Técnica	Nº de processos concluídos / Nº de processos abertos X 100	↑			95% /semestre
Promover a educação continuada	Índice de horas-aula de capacitação por servidor	Gerência de Recursos Humanos	Σ (número de participantes do evento X carga horária do evento) / número de servidores	↑	16%/ano		20/hora/aula/bim.
	Percentagem de servidores da FH que participaram de atividades de capacitação	Gerência de Recursos Humanos	(Σ número de servidores treinados) X 100/ número total de servidores	↑	80%/ano		Inicial: 80 Final:82%/bim.
Adequar e manter o sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Grau de disponibilidade do sistema finalístico	Gerência de Tecnologia da Informação	Σ horas de paralisação X 100 / Σ horas de operação das unidades da FH	↑	98% (média)	98,36% (média)	98% /mês
	Índice de disponibilidade dos demais principais serviços de TI	Gerência de Tecnologia da Informação	Σ horas paralisadas X 100 / Σ horas de operação das unidades da FH x quantidade de serviços	↑	98% (média)	98,68% (média)	98% /mês
	Índice de obsolescência de estações de trabalho	Gerência de Tecnologia da Informação	Nº de estações de trabalho com mais de 3 anos / total de estações de trabalho *100	↑	25%/ano	22%	20% /ano
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Percentual de recursos captados em relação ao valor disponibilizado pelo MS-Gerência do Sangue para MG no ano	Gerência de Desenvolvimento Institucional	Total de recursos captados em projetos no ano x 100 / Valor disponibilizado pelo MS-Gerência do Sangue para MG no ano	↑	100%	210,40%	100% /ano
Conquistar a acreditação com excelência	Percentual de cumprimento de cronograma do projeto de acreditação	Consultor da qualidade	% do cronograma a ser cumprido no período x 100 / % do cronograma realizado no período	↑	80%/bim.		80% /bimestre

ANEXO C - FICHA PARA QUALIFICAÇÃO DE INDICADOR

<table>
<tr><td>Gestão Estratégica HEMOMINAS</td><td colspan="3">FQI - Ficha para Qualificação de Indicador</td><td>Versão 02/04/2008</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nome do Indicador:</td><td colspan="3">Descrição detalhada do indicador:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perspectiva:</td><td colspan="2">Objetivo vinculado:</td><td>Periodicidade:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Fórmula:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Sinalizador:
[ ] Último valor [ ] Valor acumulado
[ ] Valor médio [ ] Desativado</td><td>Precisão (casas decimais):</td><td colspan="2">Unidade de medida:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Direção:
[ ] Diretamente [ ] Inversamente</td><td colspan="2">Tendência:
[ ] Valor absoluto [ ] Performance</td><td>Atualização (tolerância):</td></tr>
<tr><td colspan="2">Data Início (data da primeira apuração):</td><td colspan="3">Data Fim (data da última apuração):</td></tr>
<tr><td colspan="3" rowspan="4">Gestor (diretoria):
Gerente (quem persegue o desempenho):
Responsável (quem responde sob o ponto de vista técnico, coleta e inseri dados):</td><td>Valor da Meta:</td><td></td></tr>
<tr><td>Limite Superior:</td><td></td></tr>
<tr><td>Limite de Meta:</td><td></td></tr>
<tr><td>Limite Inferior:</td><td></td></tr>
</table>

Gestão Estratégica HEMOMINAS	**FQI - Ficha para Qualificação de Indicador**	Versão 02/04/2008

Nome do Indicador:	Descrição detalhada do indicador:	
Perspectiva:	Objetivo vinculado:	Periodicidade:
Fórmula:		
Sinalizador: [ ] Último valor [ ] Valor acumulado [ ] Valor médio [ ] Desativado	Precisão (casas decimais):	Unidade de medida:
Direção: [ ] Diretamente [ ] Inversamente	Tendência: [ ] Valor absoluto [ ] Performance	Atualização (tolerância):
Data Início (data da primeira apuração):	Data Fim (data da última apuração):	

Gestor (diretoria):	Valor da Meta:	
Gerente (quem persegue o desempenho):	Limite Superior:	
Responsável (quem responde sob o ponto de vista técnico, coleta e inseri dados):	Limite de Meta:	
	Limite Inferior:	

As instruções de preenchimento da FQI:

1- Perspectiva: Perspectiva do Mapa Estratégico onde o objetivo e o indicador estão inseridos.

2- Objetivo: Objetivo do Mapa Estratégico onde o indicador está inserido.

3- Gestor/Dono do Objetivo: Conforme definido em reuniões do Projeto Gestão Estratégica, os objetivos foram distribuídos entre cinco “donos” apenas, são eles: a Presidente da Fundação Hemominas, os 3 Diretores da Fundação e a Assessora de Comunicação Social. Estes “donos” são identificados nominalmente.

4- Indicador: Coloque o nome do indicador.

5- Descrição detalhada do indicador: Coloque a finalidade do indicador.

6- Gerente do Indicador: Quem acompanha e analisa o indicador. Não será, obrigatoriamente, alguém da mesma Diretoria do Dono do Objetivo. O Gerente pertence ao setor que detém informações sobre o indicador. Coloque o nome do funcionário e não o nome do setor.

7- Responsável SAS: O nome do funcionário responsável pelos dados que serão cadastrados no SAS. Coloquem o nome de apenas um funcionário.

8- Periodicidade: De quanto em quanto tempo o indicador será atualizado (mensalmente, bimensalmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente, por exemplo).

9- Data inicial do período a que os dados se referem: A partir de qual dia vamos coletar os dados para cadastrá-los no SAS. Não é o dia que vamos apurar as informações. Exemplo: Tenho um indicador mensal, com 15 dias de tolerância. Entretanto vou começar a medir este indicador a partir do dia 10 de janeiro de 2007. A minha data de início de apuração dos dados é 10/01/2007. O SAS calculará automaticamente que a data fim será 09/02/2007 (pois o indicador é mensal) e informará que o indicador está desatualizado a partir de 24/02/2007 (pois o prazo de tolerância é de 15 dias). É a data inicial do período de referência dos dados coletados. Exemplo: Se os dados são referentes ao período de 15/01 a 14/02, a data início é 15/01. Ainda que os dados só sejam apurados em março e o indicador alimentado em abril.

10- Tolerância: Número de dias de tolerância que preciso ter para atualizar o indicador, contando a partir da data final do período de referência. Se o período de referência do indicador começa todo dia 15, mas só se obtém os dados no mês seguinte, a tolerância deve ser de 30 a 40 dias. Exemplo: Os dados de 01/01 a 31/01 são apurados em fevereiro e consolidados em 05/03. Então, a tolerância deve ser de 35 dias, ou seja, a partir da data final do período (31/01), preciso de 35 dias para lançar os dados no SAS.

11- Precisão: Número de casas decimais que o indicador deve ter.

12- Unidade de Medida: Unidade de medida do indicador (cm, percentual, unidade, litros, etc.). Lembre-s que se o indicador for um índice não há unidade de medida, mas se o indicador for grau ou taxa a unidade de medida será percentual.

13- Fórmula: Fórmula para cálculo do indicador, quando for o caso.

Alguns indicadores são apenas números absolutos. Neste caso não há fórmula.

14- Existe meta para indicador? : Verificar se já existe meta para o indicador. Se existir, informar o valor da meta. Se não existir, informar quando teremos o valor da meta.

15- Atualmente já temos como medir o indicador? : Marque um X em SIM, se já temos como medir o indicador ou marque NÃO, caso ainda tenhamos que desenvolver formas para medi-lo. No caso da opção ser NÃO, informe a partir de quando poderemos medir o indicador.

16- Limites: Superior, Meta e Inferior: Você deverá preencher valores em percentual para cada um dos itens. Por exemplo, para o indicador x, o limite da meta é 100%, ou seja, pretendo atingir exatamente o valor da meta estipulada. O limite Superior é 110%. Posso passar a meta, mas apenas em 10%. Mais que isso não é desejado. O limite inferior será 90% pois preciso chegar bem próximo à meta. Os limites dependem muito da flexibilidade/tolerância do indicador. Os limites devem ser valores únicos (90%, 100%) não podem ser faixas, por exemplo limite inferior de 60% a 70%.

17- Direção: Marque um X em Diretamente se, quanto maior o indicador melhor para a Fundação, ou Inversamente se, quanto maior o indicador pior para a Fundação.

18- Sinalizador: Marque o último valor (se quiser comparar o valor atual com o último valor), valor médio (se quiser comparar o valor atual com a média dos períodos anteriores), valor acumulado (se quiser comparar o valor atual com o acumulado dos períodos anteriores).

ANEXO D - PROCESSOS FUNDAÇÃO HEMOMINAS

PROCESSOS FUNDAÇÃO HEMOMINAS
1.1Gestão Estratégica
1.1. Formulação da Estratégica
1.1.1. Plano Diretor
1.1.2. Acordo de Resultados e Contrato de Gestão
1.1.3. PPAG (Programa plurianual das ações governamentais)
1.1.4. Planejamento Estratégico
1.2. Desdobramento da Estratégica
1.2.1. Elaboração do Plano Estratégico das UFH´s
1.2.2. Elaboração e Gestão de Projetos e iniciativas
1.3. Gerenciamento da Estratégica
1.3.1. Medição do Desempenho
1.3.2. Análise Crítica do Desempenho
1.3.3. Melhoria do Desempenho
2. Gestão de Qualidade
2.1. Gestão de processos
2.1.1. Mapeamento de processos
2.1.3. Controle de documentos e registros
2.2. Auditoria interna da qualidade
2.2.1. Planejamento da auditoria
2.2.2. Auditoria
2.2.3. Pós- Auditoria
2.3. Benckmarking
2.3.1. Planejamento de Benckmarking
2.3.2. Realização de Benckmarking
2.3.3. Avaliação de Benckmarking
2 MACROPROCESSO FINALÍSTICO
3. Hemoterapia
3.1. Doação de Sangue
3.1.1. Captação de Doadores
3.1.2. Recepção e Cadastro de Doadores
3.1.3. Triagem de Doadores
3.1.4. Coleta de Sangue

3.1.5. Atendimento de Doador Inapto
3.2. Produção de Sangue
3.2.1. Triagem Laboratorial
3.2.2. Fracionamento
3.2.3. Armazenamento
3.2.4. Liberação
3.2.5. Distribuição
3.2.6. Controle de Qualidade de Produto Final
3.3. Transfusão de Hemocomponentes
3.3.1. Hemoterapia Ambulatorial
3.3.2. Hemovigilância de incidentes transfusionais tardios
3.3.3. Hemovigilância de incidentes transfusionais imediatos
3.4. Doação de Medula Óssea
3.4.1. Captação de Doadores
3.4.2. Coleta de amostra para teste
3.4.3. Doação de CTP por aférese
4. Hematologia
4.1. Atendimento Clínico Integral
4.1.1. Recepção e Cadastro de Pacientes
4.1.2. Assistência Médica
4.1.3. Assistência de Enfermagem
4.1.4. Assistência Odontológica
4.1.5. Assistência Fisioterápica
4.1.6. Assistência Psicológica
4.1.7. Assistência Laboratorial
4.2. Apoio ao Paciente
4.2.1. Assistência Farmacêutica
4.2.2. Assistência Social
4.2.3. Assistência Pedagógica
5. Ensino e Pesquisa
5.1. Ensino
5.1.1. Apoio à Formação Profissional
5.1.2. Intercâmbio Técnico e Educacional
5.1.3. Capacitação e Atualização Profissional
5.2. Pesquisa
5.2.1. Avaliação e Aprovação de Projetos e Pesquisas

5.2.2. Desenvolvimento de Projetos e Pesquisa
5.2.3. Promoção e Participação em Eventos Científicos
5.2.4. Orientação Científica
3- MACROPROCESSO DE APOIO
6. Gestão de Pessoas
6.1. Captação de Administração de Pessoas
6.1.1. Pagamento de Pessoal
6.1.2. Concessão de benefício
6.1.3. Administração funcional
6.1.4. Captação e registro de pessoal
6.1.5. Desenvolvimento de novos processos
6.1.6. Plano de Carreira
6.2. Desenvolvimento de Pessoas
6.2.1. Planejamento de capacitação
6.2.2. Gestão das atividades de treinamento
6.2.3. Constituição de parcerias internas e externas
6.2.4. Captação de recursos para o treinamento e desenvolvimento
6.2.5. Avaliação de impactos do T & D
6.3. Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho
6.3.1. Segurança do trabalho
6.3.2. Saúde Ocupacional
6.3.3. Gestão das concessões de afastamento
6.3.4. Promoção de ações para favorecimento de Q.V.T.
6.4. Avaliação de Desempenho
6.4.1. Avaliação Individual do Desempenho
6.4.2. Avaliação Especial do Desempenho
6.4.3. Plano de Gestão do Desempenho Individual
6.4.4. Retroalimentação do Planejamento Estratégico
7. Gestão da Tecnologia e Infra-Estrutura
7.1. Gestão dos Sistemas de Informação
7.1.1. Avaliação aquisição de sistemas
7.1.2. Gestão de suporte da manutenção de sistemas
7.1.3. Gerenciamento de Sistemas
7.2. Gestão de Equipamentos
7.2.1. Planejamento e aquisição de equipamentos
7.2.2. Manutenção preventiva

7.2.3. Manutenção corretiva
7.2.4. Avaliação de performance e baixa patrimonial
7.2.5. Calibração
7.3. Gestão da Infra-estrutura física
7.3.1. Manutenção predial
7.3.2. Construções e reformas
7.4. Gestão da Infra-estrutura tecnológica
7.4.1. Gestão de Infra-Estrutura de Comunicação
7.4.2. Gestão de Segurança
7.4.3. Gestão de Plataforma Tecnológica
8. Gestão de Suprimento e Patrimônio
8.1. Gestão de Compras
8.1.1. Seleção de fornecedores
8.1.2. Formalização de Contratos
8.1.3. Gerenciamento de Contratos
8.2. Gestão de Estoque
8.2.1. Recebimento e Armazenamento
8.2.2. Controle de Estoque
8.2.3. Distribuição de Materiais
8.2.4. Avaliação de Desempenho de Materiais
8.3. Gestão do patrimônio
8.3.1. Recebimento e armazenamento
8.3.2. Distribuição de Patrimônio
8.3.3. Controle de Patrimônio
9. Gestão de Recursos Orçamentários, Financeiros e Patrimoniais
9.1. Gerenciamento de Convênios
9.1.1. Captação de Recursos Financeiros
9.1.2. Acompanhamento da Execução de Convênios MS e outros
9.2. Gerenciamento Orçamentário
9.2.1. Execução do Sistema Orçamentário
9.2.2. Controle Interno e execução Orçamentária
9.2.3. Gerenciamento Matricial de Despesas
9.3. Gerenciamento Financeiro
9.3.1. Administração de Recursos
9.3.2. Faturamento e Cobrança de Particulares
9.3.3. Processamento e faturamento de Procedimento SUS
9.4. Gestão de Contratos / Convênios com EAS

9.4.1. Formalização Contratual
9.4.2. Gerenciamento da Execução Contratual
9.5. Execução Contábil
9.5.1. Prestação de Contas a Fundação
9.5.2. Análise da Prestação de Contas Interna
9.5.3. Registros Contábeis
10. Suporte à Gestão
10.1. Assessoria Jurídica (Procuradoria)
10.1.1. Assessoria Interna
10.1.2. Atuação em Demandas Judiciais
10.2. Auditoria Seccional
10.2.1. Auditoria Operacional
10.2.2. Auditoria de Gestão
10.2.3. Correição Administrativa
10.3. Gestão dos Serviços de Apoio
10.3.1. Telefonia
10.3.2. Transporte
10.3.3. Copa
10.3.4. Reprografia
10.3.5. Conservação e Limpeza
10.3.6. Segurança
10.5. Supervisão Interna
10.5.1. Planejamento da Supervisão
10.5.2. Execução da Supervisão
10.5.3. Avaliação e Controle da Supervisão
10.6. Auditoria Assistencial
10.6.1. Planejamento da Auditoria Assistencial
10.6.2. Execução da Auditoria Assistencial
10.6.3. Avaliação e Monitoramento da Auditoria Assistencial
11. Gestão da Informação
11.1. Gestão da Comunicação
11.1.2. Relacionamento Institucional
11.1.3. Produção de Peças Institucionais
11.1.4. Promoção de Eventos
11.2. Gestão de Documentos
11.2.1. Gestão do Fluxo de Documentos
11.2.2. Gestão de Arquivos

11.2.3. Biblioteca
11.3. Gestão dos Dados Estatísticos
11.3.1. Coleta e Avaliação dos Dados
11.3.2. Disponibilização e Avaliação da informação
10.4. Gestão de Custos
10.4.1. Apropriação de gastos
10.4.2. Gerenciamento de custos
12. Gestão do Risco Sócio-Ambiental
12.1. Gestão de Resíduos
12.1.1. Manejo de Resíduo
12.1.2. Acompanhamento e controle da destinação final de resíduos
12.1.3. Educação Ambiental

ANEXO E - INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - 2008

Objetivos	Projeto	Descrição
Atender a demanda do Estado em Hematologia e Hemoterapia	Coleta externa	Adquirir equipamentos para coleta externa;
		Sistematizar processo de coleta externa;
		Realizar parcerias com as prefeituras municipais para coleta externa;
Realizar hemoterapia com excelência	Supervisão externa	Implantar supervisão anual em 100% dos serviços de hemoterapia conveniados;
Promover a educação continuada		
Adequar e manter sistema de informação eficaz, ágil e seguro	Modernização dos serviços e equipamentos de TI	Instalação e ativação dos novos recursos e ferramentas do novo Data Center;
		Desenvolvimento do projeto de segurança da informação;
		Instalação e ativação de servidores de arquivos em UFH's (desenvolver plano de ação)
		Terceirização do *helpdesk*
		Terceirização da impressão
		Datawarehouse BI
	Implantação do sistema Hematos II em todas as Unidades da FH;	Adquirir equipamentos para implantar o Hematos;
Garantir a captação de recursos compatível com a execução de projetos	Implantar o sistema de acompanhamento execução dos convênios	Implantar e treinar usuários
Conquistar acreditação com excelência	Implantação na Adm. Central de um modelo de gestão de documentos adequado ao processo de acreditação	Implantar e treinar usuários