

# Planejamento Estratégico 2010-2014

## Sociedade Brasileira do Quadril

Relatório Final  
*Julho 2010*

## Índice

<b>Por que planejar o futuro da Sociedade Brasileira do Quadril – SBQ?.....</b>	<b>3</b>
<b>Etapas do processo.....</b>	<b>4</b>
<b>Conceitos utilizados .....</b>	<b>5</b>
<b>Descrição dos produtos gerados.....</b>	<b>6</b>
<b>O papel da implementação e do monitoramento do planejamento estratégico...</b>	<b>8</b>
<b>Considerações finais.....</b>	<b>10</b>

## Por que planejar o futuro da Sociedade Brasileira do Quadril - SBQ?

Albert Camus, escritor e filósofo franco-argelino, debate um dos principais temas do século XX em magnífico ensaio sobre o mito de Sísifo: a busca de sentido na caminhada humana. A história de Sísifo se confunde sobre a necessidade da introdução do planejamento estratégico em organizações empresariais e instituições em geral. Segundo a mitologia grega, Sísifo, considerado um rebelde, sofreu o maior dos castigos: ser condenado por toda a eternidade a rolar uma grande pedra de mármore com suas mãos até o cume de uma montanha. Toda vez em que ele se encontrava próximo de alcançar o topo, a pedra novamente rolava montanha abaixo. Sísifo, então, recomeçava seu “trabalho” indefinidamente, redobrando seus esforços inúteis. Para Camus, Sísifo tornou-se conhecido por executar um trabalho rotineiro e cansativo, pleno de repetição e monotonia, sem começo ou fim, somente o trabalho por si mesmo; uma sina, segundo Camus, do trabalho no mundo industrializado.

Um dos mecanismos que organizações hoje assumem dar elo e sentido para as ações cotidianas é o planejamento estratégico. Este instrumento, quando realizado de forma metodológica e conceitualmente correta, tem o condão de dar significado às ações do cotidiano, pois não só articula as inúmeras atividades internas entre áreas meio e fim, mas também fornece sintonia com o futuro desejado pela organização. Este instrumento de gestão é reconhecido como um mecanismo de ruptura com projetos, práticas de gestão, ações e iniciativas desarticuladas. Em sentido oposto, o planejamento estratégico caracteriza-se por dar organicidade à gestão, por meio da geração de consensos acerca de oportunidades no ambiente externo, vulnerabilidades e fragilidades internas e alvos de curto, médio e longo prazo a serem alcançados,

O adjetivo estratégico ao longo do tempo, equivocadamente, traduzia-se no cotidiano das instituições como algo sigiloso e confidencial, ao qual poucos tinham acesso. Somente os “escolhidos” poderiam conhecer e eventualmente discutir as informações inseridas no documento. Esta concepção se mostrou ineficaz para tornar o planejamento estratégico mecanismo de aperfeiçoamento da *performance* das instituições.

Por isso, atualmente, o termo estratégico vincula-se a expressões como “futuro” e “foco”. Em outras palavras, o termo traz em seu bojo o desenho de ações que deve ser objeto de foco (escolha e opção) num determinado futuro desenhado pela instituição.

O planejamento estratégico da SBQ almejou identificar *gaps* de desempenho, pontos de melhorias, necessidades de públicos de interesse, bem como alvos de resultados (de curto, médio e longo prazos) e ações que suportam o alcance de tais alvos.

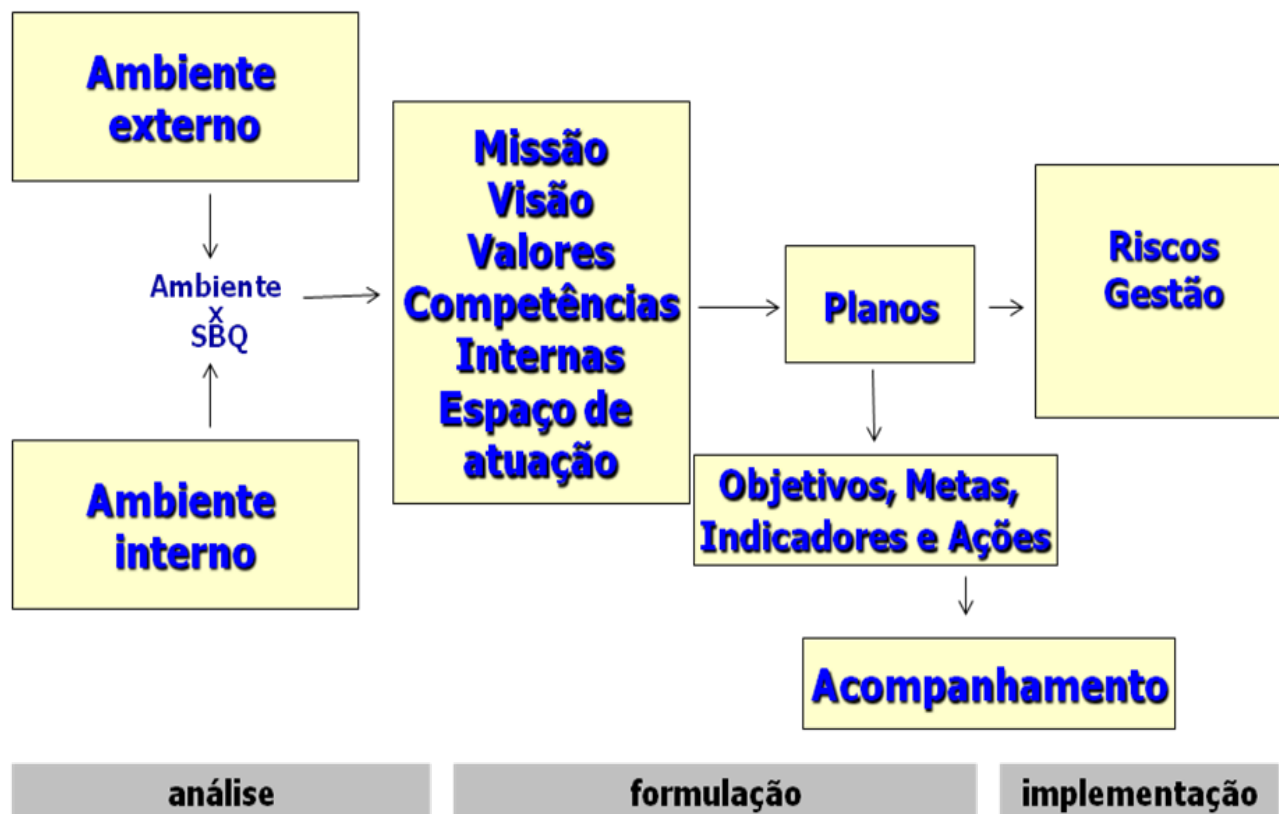
A partir da identificação desses aspectos, a SBQ passou a contar com instrumentos para agir de forma proativa na adoção de melhores práticas e de projetos especiais que satisfaçam as principais demandas de seus associados, parceiros e comunidade em geral.

## Etapas do Processo

A partir desses pressupostos, a Sociedade Brasileira de Quadril – SBQ, com o apoio da H2 – Assessoria e Consultoria, por meio de três oficinas, definiu seu planejamento estratégico para o período 2010-2014, com a finalidade de orientar a tomada de decisões no seu âmbito de atuação e a identificação de produtos e serviços que podem ser oferecidos aos seus públicos-alvos.

A síntese das etapas do trabalho pode ser observada na figura a seguir:

Figura 01 – Desenho do Processo



Fonte: H2 Assessoria e Consultoria

Como salientado anteriormente, as oficinas de planejamento foram realizadas em três ocasiões, cujos períodos e produtos encontram-se no quadro 01.

Quadro 01 – Data e produtos das oficinas de planejamento estratégico

DIA	ATIVIDADES
17.04.2010	Definição de identidade e propósito (missão), do estado futuro desejado (visão), das convicções e crenças que baseiam o comportamento da SBQ (valores) e do conjunto de habilidades pessoais e profissionais e tecnologias fundamentais para o sucesso da Sociedade (competências internas).
15.05.2010.	Validação de missão, visão, valores, competências internas, espaço de atuação e perspectivas de atuação.  Definição de objetivos estratégicos.
19.06.2010	Validação de indicadores, metas, ações e responsáveis.  Identificação de riscos e definição de orientação para implementação da estratégia.  Proposição de modelo de monitoramento e controle, baseado na metodologia de <i>balanced scorecard</i> .

Fonte: H2 Assessoria e Consultoria

## Conceitos utilizados

Ao longo do processo, os participantes da Sociedade Brasileira do Quadril e os consultores da H2, no início das atividades de cada etapa do processo de planejamento, fechavam um consenso sobre os tópicos a serem discutidos e os produtos a serem obtidos ao longo do dia. No encerramento das atividades diárias, algumas tarefas eram definidas para serem desenvolvidas pelos participantes e encaminhadas aos consultores para análise, que consolidavam o material e o apresentavam no início dos Encontros seguintes aos participantes da SBQ.

É nesse contexto que o Relatório, a partir de agora, procura discorrer sobre os conceitos dos elementos componentes do planejamento estratégico.

Neste trabalho, a *missão* deve indicar o propósito da SBQ, definida a partir de demanda genérica da sociedade - “a causa pela qual se deve lutar”. Deve ser baseada numa

premissa de necessidade que leve o associado a querer manter ou criar vínculos com a SBQ. Já a *visão* delinea a imagem daquilo que a SBQ quer ser ou se tornar. Em outras palavras, a *visão* é a idealização de uma aspiração a ser alcançada num determinado tempo como membro da Sociedade, visando o alcance da missão, de forma a articular princípios que servirão de orientação para ações e comportamento ético. As *competências internas* descrevem um conjunto de habilidades pessoais e organizacionais e tecnologias fundamentais para o sucesso da SBQ. Por fim, o espaço de atuação indica os campos nos quais a SBQ deseja atuar para satisfazer as demandas de seus públicos de interesse (associados, pacientes e comunidade).

### Descrição dos produtos gerados

A seguir, alinham-se os principais produtos gerados das três Oficinas de planejamento estratégico.

Quadro 02 – Tópicos do planejamento estratégico da SBQ

TÓPICOS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SBQ
Visão	Promover e difundir conhecimentos tecnocientíficos aos associados, com o fim de humanizar tratamentos e trazer bem-estar e saúde à comunidade.
Missão	Ser uma entidade reconhecida, em âmbito nacional e internacional, pelo nível de integração de seus membros e pela excelência das práticas de suas atividades.
Valores	<ol style="list-style-type: none"><li>1 - Credibilidade, com o fim de fomentar ambiente de confiança entre entidade, associados e público.</li><li>2 - Transparência, com o compromisso de dar conhecimento público de todas as atividades da Sociedade.</li><li>3 - Comportamento ético, traduzido por um conjunto de noções e atitudes que tornam a Sociedade merecedora de reconhecimento público.</li><li>4 - Espírito científico, retratado pela capacidade de análise sob a ótica científica, visando estabelecer os critérios de evolução da especialidade.</li></ol>
Competências internas	<ol style="list-style-type: none"><li>1 – Atender às necessidades profissionais e científicas dos associados.</li><li>2 – Saber atuar com agilidade e dinamismo no modelo de gestão da Sociedade.</li></ol>

	<p>3 – Agregar os membros da Sociedade na busca de objetivos comuns.</p> <p>4 – Ter atuação política visando a defesa da Sociedade em diversas esferas.</p>
Espaço de Atuação	<p>1 – Integração – Conhecimento das necessidades dos associados e das possibilidades de integração com demais entidades e instituições.</p> <p>2 – Desenvolvimento Tecnocientífico – Apoio ao crescimento profissional dos associados e ao desenvolvimento do conhecimento no âmbito de atuação da SQB.</p> <p>3 – Excelência Gerencial – Ter qualidade na gestão interna e prestação de seus serviços.</p> <p>4 – Apoio Regulamentar – Desenvolvimento de regulamentos e suporte jurídico aos associados.</p>

Fonte: SBQ/H2

Após a definição dos direcionamentos estratégicos da SBQ, os formuladores debruçaram-se na elaboração do plano de ação, em que deveria estar materializado o caminho para se cumprir os direcionamentos contidos no quadro 02. Os objetivos estratégicos definidos para SBQ agruparam-se em quatro perspectivas que representam as dimensões prioritárias para gestão de relacionamentos e para a identificação de práticas de excelência gerencial da Sociedade. O período do Plano de Ação é coerente com o dos direcionamentos estratégicos - 2010-2014.

### **Perspectiva ASSOCIADOS, PARCEIROS E COMUNIDADE**

1. Aprimorar os serviços prestados aos associados.
2. Aumentar a participação dos membros da SBQ na vida associativa.
3. Melhorar a interação com a comunidade.
4. Melhorar a qualificação do cirurgião de quadril e do ortopedista geral.
5. Melhorar a qualificação do cirurgião de quadril e do ortopedista geral.

### **Perspectiva FINANCEIRA**

6. Tornar as regionais financeiramente auto-sustentáveis.
7. Obter resultados crescentes da arrecadação.

## **Perspectiva PROCESOS INTERNOS**

8. Estimular a utilização de sugestões de procedimentos diagnósticos e terapêuticos, validados pela SBQ.
9. Fortalecer o papel das regionais.
10. Criar escritório permanente da SBQ e regimento interno.
11. Normatizar serviços formadores de especialista.
12. Estabelecer um sistema de reconhecimento da capacitação técnica dos membros da SBQ.

## **Perspectiva PESSOAS E TECNOLOGIA**

13. Disponibilizar ferramentas de tecnologia de informação.
14. Estruturar sistema de gestão de pessoas.

A lógica intrínseca a esta categorização indica que o cumprimento dos objetivos da perspectiva “Pessoas e Tecnologia” sustenta a realização dos objetivos contidos na perspectiva “Processos Internos” que, por sua vez, favorece o alcance das metas da “Financeira”, a fim de realizar o principal direcionamento da SBQ: o atendimento das expectativas de “Associados, Parceiros e Comunidade”. Em síntese, uma perspectiva oferece suporte à outra e todas se complementam.

Os indicadores, metas ações estratégicas e responsáveis encontram-se no documento anexo (Planejamento Estratégico 2010-2014).

## **O papel da implementação e do monitoramento do planejamento estratégico**

Uma das principais falhas na gestão de estratégias nas instituições em geral é a baixa relevância dada ao processo de implementação e monitoramento dos direcionamentos estratégicos. Muito esforço e recursos são carreados à elaboração do plano, em detrimento do exame do método, da análise de risco e dos mecanismos favorecedores da tradução da estratégia em prática cotidiana.

O pressuposto adotado pela Consultoria e pela SBQ é que deve haver associação entre planejamento estratégico e mudança organizacional. Em outras palavras, o plano somente cumpre seus objetivos se aplicado no dia-a-dia da instituição. Sem isso, todo o esforço se torna exercício retórico. A partir daí, deve-se examinar problemas e virtudes

existentes na instituição que dificultam ou facilitam a implantação das estratégias. Aspectos como a estrutura e natureza das relações no interior da Sociedade, processos e comportamentos culturalmente definidos, bem como o modelo de gestão são fontes de sucesso ou insucesso da implementação dos direcionamentos aprovados no documento estratégico.

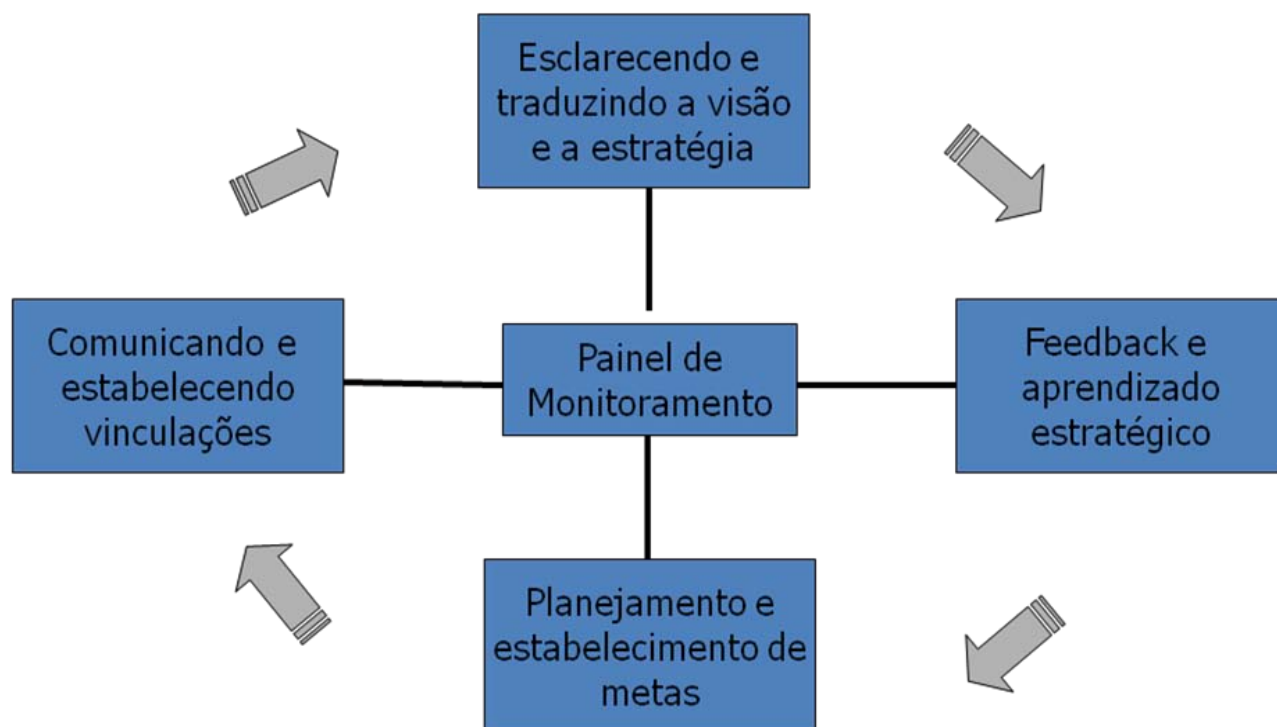
Há uma série de recomendações que contribuem com a colocação em prática do plano. Dentre elas, sugere-se: envolvimento daqueles que podem ter alguma resistência às mudanças propostas, a construção de redes de apoio e de comunicação, bem como a discussão e esclarecimento quanto ao sentido e significado dos itens contidos no plano estratégico.

Do ponto de vista do monitoramento estratégico, a H2 sugeriu a implantação de sistema específico para acompanhar o desenvolvimento das ações e o cumprimento das metas estratégicas. Outra premissa adotada pela Consultora reside na crença de que o processo eficaz de gestão deve ser apoiado por métricas distribuídas em diversas dimensões, como pode ser observado no item “Descrição dos produtos gerados” deste Relatório. Quanto mais as métricas da SBQ forem bem delineadas e acompanhadas, maior a probabilidade de realizações das aspirações contidas no planejamento estratégico.

Vale frisar que o acompanhamento do plano contribui para se evitar incoerência entre práticas desejadas e resultados obtidos, além de inconsistência na definição dos indicadores e métricas do plano e de baixa coordenação de ações entre áreas fins e meio. Todas elas, isoladas ou em conjunto, redundando em fragmentação da gestão organizacional. A existência de um modelo de gestão estratégica (elaboração, monitoramento e acompanhamento) que integre diferentes dimensões (No caso da SBQ: Associados, Parceiros e Comunidade; Financeira; Processos Internos; e Pessoas e Tecnologia) mobiliza os responsáveis pela consecução de metas e ações a traduzir as aspirações contidas na estratégia em práticas cotidianas.

Há uma série de processos críticos que devem ser observados na adoção de sistema de monitoramento estratégico como se observa na figura a seguir:

Figura 02 – Processos críticos de gestão de um sistema de monitoramento estratégico



Fonte: H2 Assessoria e Consultoria

Recomenda-se para a elaboração de um Sistema de Monitoramento a mobilização de uma equipe multidisciplinar, o exercício de tradução do planejamento estratégico em um mapa de objetivos, indicadores, metas e ações estratégicos e o alinhamento de todas as decisões da Sociedade ao planejamento. Com a adoção deste modelo é significativa a possibilidade de a estratégia se tornar um processo contínuo, vinculada ao orçamento e à obtenção de resultados melhores e sustentáveis.

### Considerações Finais

Fazer mais e melhor, com custos controlados! Esta é finalidade do esforço de realização e implantação de um planejamento estratégico. O conhecimento produzido pela análise das práticas existentes e desejadas, aliado ao intenso debate de opiniões gerado ao longo dos Encontros, proporcionou aos dirigentes o compartilhamento de informações e o consenso sobre o futuro desenhado para a Sociedade Brasileira do Quadril. Além disso, a formulação do planejamento estratégico notabilizou-se pela discussão da estrutura, processo, operações e outros aspectos vinculados à gestão da Sociedade, com indicação de mudanças imediatas.

Registra-se, ao final, que os dirigentes da SBQ têm já construído o caminho para o futuro e encontram-se municiados para a tradução de suas aspirações em ações.

## **H2 - Assessoria e Consultoria**

Ricardo Haddad

Consultor

José Gaspar Nayme Novelli

Consultor