



O Planejamento Estratégico

VISÃO GERAL

Breve resumo

Este pacote de ferramentas apresenta um modelo para conduzir uma organização através de um processo de planejamento estratégico. Ele lida com o planejamento para se realizar um plano estratégico, cobrindo os assuntos de fundo que são necessários para informar ou dirigir o processo de planejamento, e então definir a rede estratégica para as atividades do projeto ou da organização. São estas redes estratégicas que favorecem a coerência e à direção das atividades. Incluímos exercícios práticos para serem usados durante o processo de planejamento estratégico. O pacote prolonga-se em uma breve introdução para o planejamento estratégico que se encontra em outro pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento.

Por que existir um pacote de ferramentas detalhado para o planejamento estratégico?

O planejamento estratégico é o núcleo de trabalho de uma organização. Sem uma rede estratégica, você não sabe onde está indo ou por qual motivo está indo para lá. Então, sem o planejamento, muito pouca coisa importa. Este pacote de ferramentas oferece uma forma de realizar um planejamento estratégico detalhado. Você pode reproduzir o método em qualquer organização ou projeto que precise fazer um planejamento estratégico.

Outro pacote do projeto de pacotes de ferramentas da CIVICUS lida com uma Visão Geral de Planejamento. Ele propicia uma visão de como o planejamento estratégico será organizado dentro do processo de planejamento geral. O pacote de ferramentas de Planejamento de Ações ajudará a você a conduzir o processo adiante. O pacote de ferramentas de Avaliação e Monitoramento auxiliará a ampliar sua perspectiva do processo de avaliação de impacto. Você constrói um planejamento estratégico para sua organização ou projeto para ajudar na realização de um impacto significativo.

Quem deve utilizar este pacote de ferramentas?

Este pacote ajudará àqueles que tiveram somente uma experiência limitada em planejamento ou estratégia de planejamento. Talvez você não tenha se envolvido com a parte de planejamento de trabalho antes. Ou talvez você tenha somente concentrado no planejamento de ações e agora percebeu quanto é importante o planejamento estratégico. Se o planejamento estratégico é novo, ou quase novo, para seu entendimento, então você vai considerar este pacote de ferramentas útil.

Quando este pacote de ferramentas será útil?

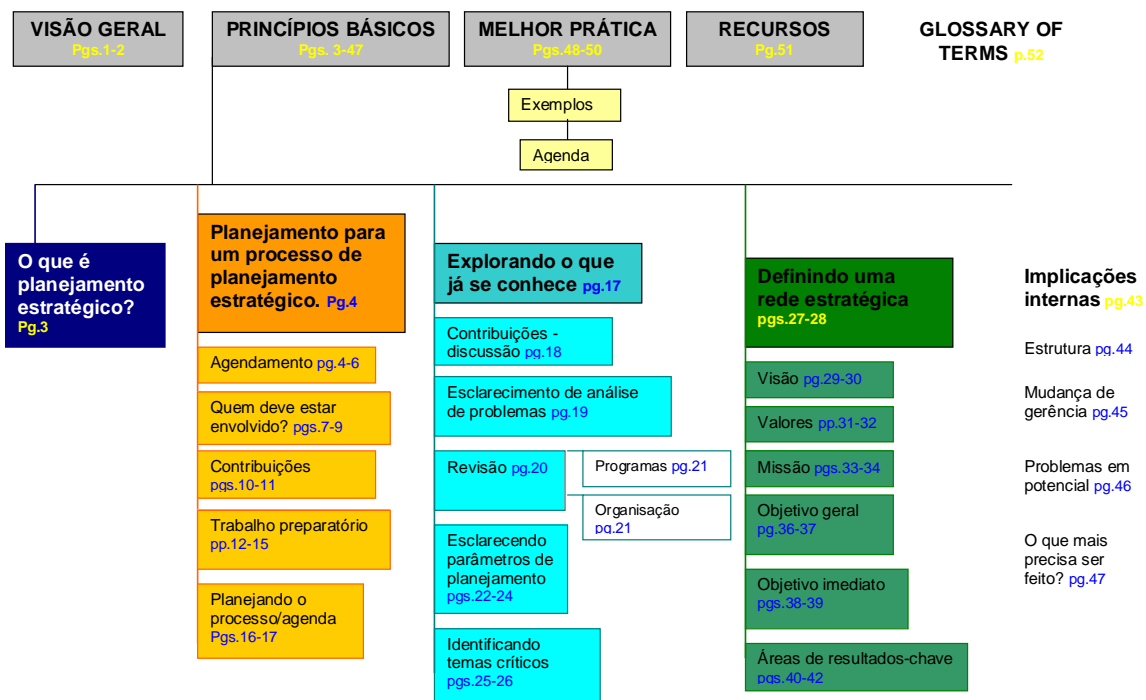
Você apreciará a utilidade dele quando:

- Você necessitar planejar tanto estrategicamente como operacionalmente e fazer uma distinção entre os dois.
- Você precisar de algumas sugestões para auxiliar o processo de planejamento estratégico.
- Você começar o planejamento para um novo projeto ou organização.
- Você sentir que precisa revisar sua rede estratégica.

Uma estratégia é uma abordagem geral, baseada no entendimento de um contexto mais amplo, no qual você estabelece suas próprias forças e fraquezas, e o problema que você está tentando resolver. Uma estratégia fornece uma rede com a qual trabalhar, esclarece o que se está tentando atingir e a abordagem que pretende ser utilizada. Ela não dita atividades específicas.



O Planeja



O Planejamento Estratégico

PRINCÍPIOS BÁSICOS

O que é planejamento estratégico?

Uma estratégia é uma abordagem e um plano geral. Conseqüentemente, o planejamento estratégico é um planejamento geral que facilita o bom gerenciamento do processo. O planejamento estratégico retira você da visão das atividades de rotina de sua organização ou projeto. Fornece dessa forma, uma imagem maior do que é realizado e do local que você está inserido. O planejamento estratégico permite você a ter um esclarecimento a respeito do que realmente quer alcançar e como quer chegar lá para alcançar isso, ao invés de um plano de ações em operações diárias.

O planejamento estratégico permite que você responda às seguintes questões:

- Quem somos nós?
- Qual a capacidade que temos/ o que podemos fazer?
- Quais problemas queremos resolver?
- Que diferença queremos fazer?
- A quais assuntos críticos devemos responder?
- Para o que devemos concentrar nossos recursos?/ Quais devem ser nossas prioridades?

Somente quando estas questões anteriores são respondidas, torna-se possível responder às seguintes:

- Qual deve ser nosso objetivo imediato? (Veja a seção a respeito de Objetivos Imediatos)
- Como devemos organizar a nós mesmos para atingir este objetivo? (Veja a seção de Implicações Internas)
- Quem fará? O que precisa ser feito? Quando? (Veja o pacote de Planejamento de Ações)

Um plano estratégico não é rígido. Ele fornece, porém, parâmetros de trabalho. Por isso, é importante que:

- Basear seu processo de planejamento estratégico em um entendimento real das condições externas de trabalho (veja a seção a respeito de Contribuições – discussão);
- Utilizar-se do trabalho já realizado para ampliar seu entendimento das condições do ambiente externo e sua própria capacidade, forças e fraquezas (veja a seção Revisão).



O Planejamento Estratégico

Planejamento para um processo estratégico

Um processo de planejamento estratégico não é algo que acontece de uma forma *ad hoc*, num encontro de planejamento regular ou durante uma reunião de equipe. Ele exige um planejamento cuidadoso para estruturá-lo para que assim seja abrangente e funcional. Quando você desenvolve ou revisa um plano estratégico você está direcionando os parâmetros para o trabalho de sua organização, geralmente por dois ou três anos ou mais. Por isso, faz sentido concentrar algum tempo e energia para planejar seu processo de planejamento estratégico.

AGENDAMENTO

As questões a serem feitas aqui são::

- Quando você precisa realizar um processo de planejamento estratégico?
- Com que frequência é necessário fazer o processo de planejamento estratégico?
- A que ponto em uma organização ou ciclo do projeto é necessário o processo de planejamento ser realizado?
- Quanto tempo deve durar o processo de planejamento?

Algumas sugestões:

- Um processo de planejamento estratégico se faz necessário quando a rede estratégica dentro da sua organização precisa ser desenvolvida, esclarecida ou consolidada. Na página seguinte, você encontrará um questionário que ajudará você a decidir se sua organização ou projeto precisam ou não de um processo de planejamento estratégico.
- Não realize um processo de planejamento mais do que uma ou duas vezes a cada dois anos ao menos que o contexto interno ou externo tenha sido modificado dramaticamente. Geralmente uma vez a cada três anos é suficiente. Isso não exclui você de realizar uma revisão da estratégia mais frequentemente, digamos uma vez ao ano, pelo menos. Uma revisão de estratégia é rápida, um dia ou menos onde possa ver a rede estratégica em relação ao que está acontecendo seja internamente ou externamente, como uma espécie de análise da realidade.
- Existem vários momentos no ciclo de vida de um projeto ou organização onde fará sentido realizar um processo de planejamento estratégico. Se você obteve uma profunda avaliação de seu trabalho ou da organização, e isso tem conduzido a recomendações desafiadoras, então, você deverá decidir se é o momento de desencadear o processo de planejamento estratégico logo após as recomendações. Quando se atinge o fim da fase principal de um projeto, faz sentido revisar o progresso e preparar a próxima fase através de um processo de planejamento estratégico.
- Não é possível realizar todo o processo de planejamento estratégico em menos de três dias de trabalho. Se você não estiver acostumado com este tipo de processo, vai realizar o processo, no mínimo em quatro ou cinco dias.



O Planejamento Estratégico

Ψ QUESTIONÁRIO: QUAL A NECESSIDADE DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Ψ

O time de gerência da organização ou projeto deve esclarecer essa necessidade através do questionário a seguir.

Como as afirmações possuem duas partes e você responderia “certamente” para uma parte, mas não para a outra, então escolha a resposta menos definitiva. Por exemplo, na primeira afirmação, você talvez possa responder “certamente” quanto à sua organização ter uma clara visão, mas não estar certo quanto a existir um consenso desta visão. Sua resposta, portanto deve ser “talvez, não tenho certeza”.

Responda a cada afirmação da seguinte maneira:

- 1 = Certamente
- 2 = Talvez/ não tenho certeza
- 3 = Definitivamente não.

Se o total for 20 pontos ou mais, então sua organização está preparada para passar por um processo de planejamento estratégico. Se tiver obtido 15 pontos, ou colocar-se entre 15 e 20 pontos, então provavelmente sua organização se beneficiará de um processo de planejamento estratégico. Com menos de 15 pontos, não há urgência, porém você deve realizar um planejamento estratégico após três anos da realização do processo feito.

Afirmação	Certamente	Talvez, não tenho certeza	Definitivamente não	Total de pontos
A organização/projeto tem uma clara visão do que quer alcançar e existe consenso a respeito dessa visão.				
Temas quanto aos valores da organização/projeto são geralmente discutidos e há um acordo de quais são os valores básicos da organização/ projeto.				
A missão estabelecida atualmente na organização/projeto reflete perfeitamente o que a organização realiza, para quem ela faz isso, e o porquê disso ser importante.				
O projeto/organização discute regularmente seus pontos de fraqueza e suas forças, e suas oportunidades e ameaças em seu ambiente de trabalho.				
A organização/projeto tem metas claras quanto ao que quer alcançar – essas metas atendem ao critério SMART (consulte o Glossário para				



O Planejamento Estratégico

uma explicação do termo)?	
A organização/projeto tem facilidade em priorizar, fazendo a clara distinção entre o que deve fazer, o que pode fazer e o que gostaria de fazer.	
A organização/projeto tem indicadores claros com os quais realiza as medições do impacto de seu trabalho.	
O modo como a organização/projeto está estruturado internamente faz sentido em termos de eficiência e eficácia.	
O trabalho realizado pelo projeto/organização ajusta-se coerentemente – as diferentes áreas de trabalho se acomodam bem entre si.	
Os contextos externos e internos nos quais a organização/projeto opera são relativamente estáveis e não houve quaisquer mudanças significativas no último ano.	

Total de pontos: _____



O Planejamento Estratégico

QUEM DEVE ESTAR ENVOLVIDO?

Quem deve estar envolvido no processo de planejamento estratégico?

Para uma perspectiva geral de quem deve estar envolvido nos diferentes estágios que atravessa o espectro de planejamento, consulte o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento, na seção de Quem Planeja?

As duas questões-chave aqui são:

- Quem deve participar no processo de planejamento estratégico?
- Quem deve organizar o processo de planejamento estratégico?

Quem deve participar?

O processo de planejamento estratégico auxilia uma organização a esclarecer, consolidar ou estabelecer sua rede estratégica. Imersos à rede de trabalho estão os valores e a visão da organização. Por este motivo, é importante envolver toda a organização em pelo menos uma parte do processo de planejamento. Sugerimos a seguir:

Fase de planejamento estratégico	Quem deve estar envolvido?
Planejando o processo	O time de gerência da organização ou projeto.
Entendendo o contexto	Toda a equipe e membros da diretoria: O pessoal da administração deve estar envolvido se for importante que compreendam os temas e problemas da organização.
Discussão da visão, dos valores e da missão	Toda a equipe e membros da diretoria. É muito importante que envolva toda a equipe, incluindo a equipe administrativa nessa discussão já que se faz necessário estabelecer um conjunto de princípios operacionais – em outras palavras, esclarecer a todos que trabalham na organização ou projeto os motivos pelos quais se espera que as pessoas trabalhem e se comportem de certa maneira específica.
Revisão de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças	Programa ou equipe profissional para todo este processo; inclua a equipe administrativa nas discussões a respeito de fraquezas e forças internas.
Discussão das opções estratégicas e metas.	Equipe profissional e membros da diretoria.
Estrutura organizacional	O time de gerência com dados a respeito de todo o restante da equipe.

Quando a equipe administrativa está muito interessada no trabalho profissional, você talvez possa querer convidá-los a participarem em todos os estágios onde a equipe de trabalho esteja envolvida. Certamente a equipe administrativa mais experiente deve



O Planejamento Estratégico

inteiramente estar envolvida. Então, por exemplo, se a organização tiver um contador, ele deve estar envolvido inteiramente no processo. Porém, não se faz necessário que a recepcionista esteja presente em todas as sessões. Entretanto, uma vez que a rede estratégica esteja estabelecida, então, toda a equipe deve ser conduzida através dela, com tempo para serem feitas perguntas e esclarecimentos, preferivelmente sendo divididos em sessões em unidades menores dentro dos departamentos os quais trabalham.

Utilizando um orientador vindo de fora da organização

Recomendamos que você utilize um orientador externo experiente para um processo de planejamento estratégico em larga escala para que:

- Haja uma pessoa designada (determinada) que mantenha a ordem, prevenindo para que temas não sejam personalizados, e manter o processo em sua rota sem tornar-se emocionalmente envolvido.
- Todo mundo esteja livre de ser envolvido no processo sem preocupar-se muito a respeito dos temas do processo.
- Uma pessoa experiente esteja disponível para lidar com conflitos que possam surgir para que assim sejam tratados de uma maneira mais construtiva do que destrutiva.
- Alguém com conhecimento organizacional especializado está disponível para levantar questões e garantir que a organização/projeto não evite tocar em pontos de temas difíceis.
- Alguém com vasta experiência está disponível para oferecer sugestões, conselhos e uma perspectiva externa.

As desvantagens têm a ver principalmente com o custo. Entretanto, a não ser que não se escolha a pessoa certa, o investimento atende o custo-efetividade em termos de resultados.

Na próxima página, você encontrará uma lista que o auxiliará a escolher o melhor orientador externo para seu processo de planejamento estratégico.



O Planejamento Estratégico

LISTA DE SELEÇÃO PARA UM ORIENTADOR EXTERNO:

Procure as seguintes habilidades:

- um entendimento diversificado de temas de desenvolvimento
- um amplo conhecimento de temas organizacionais
- empatia e sagacidade
- autoridade/credibilidade
- experiência em lidar com processos de planejamento em andamento
- boa reputação com clientes anteriores (confira isso!)
- habilidades e confiança em gerenciar e lidar com conflitos
- capaz de auxiliar você a esclarecer resultados
- compromisso em ajudá-lo a alcançar seus resultados desejados
- honestidade e justiça (não procure objetividade absoluta – qualquer um que seja válido terá opiniões, você espera somente que se faça uma distinção clara a respeito do que seja opinião e do que sejam fatos)
- lógica, autodisciplina, e a habilidade de operar sistematicamente
- compromisso com prazos
- habilidades de escrita e verbal
- um estilo que seja adequado ao de organização, e
- preços razoáveis, comparáveis aos existentes no mercado

Uma vez que tenha encontrado a pessoa certa, concorde em um resumo escrito claro para que assim não existam problemas de comunicação a respeito do que é pedido e esperado.



O Planejamento Estratégico

CONTRIBUIÇÕES

Devido ao processo de planejamento estratégico ter a característica de analisar uma ampla visão da situação, é útil utilizar auxílios e dados externos no processo. É fácil para nós mesmos perder esta imagem da situação como um todo e pensar somente a respeito dos assuntos do ponto de vista somente de seu próprio trabalho. Estabelecendo alguém com uma visão mais geral e preocupações mais amplas podem abrir portas a novas sugestões e formas de pensar. Isso ajuda a organização a manter-se no ponto ideal do trabalho de desenvolvimento. A participação externa deve esclarecer quais são as oportunidades, desafios, e ameaças no contexto externo de sua organização. (veja também o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento e a seção de Análise SWOT).

A organização de dados externos deve ser um dos trabalhos do grupo ou indivíduo que planeja o processo.

<p>Quem deve fornecer dados?</p>	<p>Você está procurando alguém que entenda desenvolvimento, tenha sugestões sagazes no setor de desenvolvimento no qual esteja envolvido, e que tenha algum entendimento do tipo de contribuição que uma organização ou projeto como o seu podem fazer. É também importante ter uma pessoa com autoridade – alguém que seja respeitado no setor e que seja levado a sério por sua equipe e por sua diretoria.</p> <p>Você pode ter mais de uma pessoa. Assim, dessa forma, por exemplo, você pode ter uma pessoa encarregada de uma perspectiva de governo e outra pessoa que forneça uma perspectiva da comunidade.</p> <p>Às vezes um membro da diretoria, ou mesmo um membro especialmente bem informado pode fornecer dados e contribuições. É geralmente uma boa sugestão, entretanto, ter alguém “de fora” também.</p>
<p>O que deve ser abordado nestes dados?</p>	<p>Ao final da coleta de dados você terá a necessidade de todos compreenderem profundamente seu contexto e alguns novos pensamentos para divulgar seu processo de planejamento estratégico.</p> <p>Certifique-se de ter abordado os três principais ingredientes do contexto: desenvolvimento global e nacional, seu setor global, nacional e local área de especialização (e.g. treinamento, perfurar poços, etc.) global, nacional, e local. Tente obter uma perspectiva geral – não somente de um único ponto de vista – tanto recebendo mais de um palestrante como convidando outros palestrantes que estejam aptos a fornecer uma visão geral. Lembre-se que ninguém está neutro – as pessoas têm opiniões e você precisa examinar estas opiniões à luz de um maior número de opiniões.</p>

O Planejamento Estratégico

<p>Quando você deve organizar isso?</p> <p>O que o resumo deve abordar?</p>	<p>Assim que você tenha uma data para o processo de planejamento estratégico e que seja no mínimo, com duas semanas de antecedência. Isso vai garantir com que você recrute a pessoa que você quer, ao invés de simplesmente aquela que estiver disponível.</p> <p>O resumo deve estabelecer claramente qual o local e a hora que será realizado e quando cada palestrante deve chegar. Você quer que ele/ela ouça o que venha anteriormente a ser colocado.</p> <p>Certifique-se que seu resumo inclua a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O propósito dos dados – o que você espera que aconteça como resultado dessas novas contribuições. ▪ Quanto tempo deve durar a exposição dos dados. ▪ O que o palestrante deve abordar quanto ao contexto, informação, etc. ▪ Como os dados se encaixarão dentro do processo de planejamento estratégico. ▪ Quão provocativo/interativo você ambiciona que esses dados sejam. ▪ Se você espera ou não que o palestrante possa contribuir em qualquer outra parte do processo.
--	---

Lembre-se de conferir com antecipação se o palestrante necessitará de qualquer outro equipamento especial – de marcadores e tabelas a computadores e elas de apresentação com PowerPoint.

A maioria das pessoas envolvidas com desenvolvimento se prontificará a ceder seu tempo disponível se a organização ou projeto tiver credibilidade ou potencial para fazer a diferença em relação ao problema que os preocupa. Entretanto, sua organização/projeto deve pagar o transporte, acomodação, e assim por diante. É costume também oferecer ao convidado um pequeno presente como símbolo de apreciação pelo tempo que ela/ele concedeu a organização.

Não se firme totalmente em contribuições externas. Certifique-se que as estatísticas, as políticas, e a informação dos contribuintes, que afetam seu trabalho estejam disponíveis, possivelmente até mesmo como uma ajuda.



O Planejamento Estratégico

TRABALHO PREPARATÓRIO

Existem duas tarefas importantes que precisam ser realizadas antes do processo de planejamento estratégico:

- Uma revisão do trabalho de sua organização; e
- Uma revisão do funcionamento interno de sua organização.

A revisão do trabalho

Isso pode ser feito por:

- Uma avaliação externa profunda ante o processo de planejamento estratégico de forma que possa satisfazê-lo;
- Uma análise de nível departamental/projeto/unidade do trabalho realizado, incluindo aquisições em relação a metas e indicadores de impacto (veja também o pacote: Visão Geral de Planejamento, a seção intitulada Ferramentas 1: Estruturando a Análise de Progresso do Trabalho);
- Uma revisão do time de gerência do trabalho realizado na organização em relação a metas e indicadores (veja o Glossário de Termos) de impacto.

Mesmo se você teve uma revisão externa, é útil também que se tenha feito alguma reflexão interna.

A revisão da função interna da organização

Isso pode ser feito por:

- Uma revisão externa conduzida por alguém com um profundo conhecimento de desenvolvimento e de organizações sem fins lucrativos, porém não necessariamente de seu setor em particular;
- Uma revisão gerencial do funcionamento da organização ou projeto;
- Dados de contribuição da equipe (veja também o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento, a seção intitulada Ferramentas 1: Estruturando a Análise de Progresso do Trabalho).

Estes trabalhos não são mutuamente excludentes – mesmo com uma contribuição externa é útil para os times fazerem algumas reflexões e constatações internas.

Para completar, é útil que se peça para todos aqueles que estarão participando em um processo de planejamento para que façam algum trabalho preparatório individualmente.

Na próxima página, você encontrará um questionário que poderá entregar aos participantes como preparatório para o processo de planejamento estratégico.



O Planejamento Estratégico

III TRABALHO PREPARATÓRIO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - INDIVIDUAL

Este questionário auxiliará os participantes no processo estratégico para se prepararem e assim poder fazer uma útil contribuição para o processo.

Refletindo a respeito de nosso contexto:

1. O que aconteceu nos últimos três anos no ambiente externo que poderia ter afetado nosso trabalho como organização/projeto?

2. Quais são os desafios e ameaças que enfrentamos como organização/projeto em nosso ambiente externo de trabalho?

3. Quais são as oportunidades que deveríamos estar nos beneficiando em nosso ambiente de forma que:

- a Possamos nos tornar mais sustentáveis como projeto/organização?
- b Ajude-nos a alcançar nossa visão?



O Planejamento Estratégico

4. Há alguma informação que possua que você acredite ser importante compartilhar com outros no processo de planejamento estratégico?

Pensando a respeito de nossa organização:

5. Quais são as forças importantes de nosso projeto/organização?

6. Quais fraquezas estão impedindo que nossa organização/projeto alcance seus objetivos?

7. Você acha que somos bastante claros a respeito de nossa visão, nossos valores e nossa missão?
Escreva algumas coisas a respeito do que você imagina que sejam nossa visão, valores e missão.



O Planejamento Estratégico

8. Quais desafios nós falhamos em ultrapassá-los nos últimos três anos e por que falhamos?

9. Quais desafios foram encontrados nos últimos dois a três anos e o que nos levou a tê-los?

10. Qual é o resultado mais importante que você gostaria de ver emergir deste processo de planejamento estratégico? Por que você pensa que isso é tão importante?

O Planejamento Estratégico

PLANEJANDO O PROCESSO/AGENDA

Você organizou o que tem a fazer a respeito da programação, participantes, contribuições e trabalho de preparação. Você colocou as coisas em movimento para que as pessoas corretas possam interagir, informações úteis serão trocadas, e todos sabem o momento de se alocarem para o processo. Agora, você está preparado para planejar o real processo e organizar sua agenda. Você se organizará quase da mesma maneira que fez quando planejou a palestra/workshop. As coisas importantes a serem lembradas são:

- Saber o que quer alcançar – esteja claro a respeito dos resultados para o processo.
- Saiba o que precisa realizar para alcançar esses resultados – saiba quais passos você precisa trabalhar para isso.
- Saiba quais temas adicionais precisam ser tratados com o devido tempo disponível.
- Priorize minuciosamente. Não permita, por exemplo, meia hora de uma discussão a respeito de valores, visão e missão, e duas horas para uma discussão quanto à necessidade ou não de uma equipe administrativa adicional.
- Não seja inflexível. Mas mantenha um compromisso para se ajustar no tempo.
- Certifique-se que alguém grave o que está sendo dito, e mais importante, o que foi concordado. Isso não significa anotar literalmente, palavra por palavra, mas um registro das decisões e discussões mais importantes.
- Se você decidir ou não por um orientador externo (o que recomendamos que o faça), esteja seguro que esta pessoa seja responsável para presidir cada sessão e que está capacitada para realizar isso da forma mais apropriada possível.
- Construa em passos que envolvam todos os participantes – você precisa conduzir as pessoas com você, não somente que as tarefas sejam cumpridas.
- Se você pediu para que as pessoas fizessem um trabalho preparatório, certifique-se que isso foi levado em conta na agenda para que assim as pessoas sintam que seus esforços são valorizados.

Mantendo isso em mente, o time de planejamento deve:

- Organizar uma agenda para todo o processo;
- Dividi-la rudemente em dias i.e. Dia Um, Dia Dois, etc.;
- Distribuir responsabilidades;
- Circular a agenda para comentários;
- Finalizá-la.

Se você estiver utilizando um orientador externo, então trabalhe sua agenda junto a ele ou ela. No mínimo, faça um breve resumo com ele ou ela. Faça uma agenda de planejamentos, planeje com ele/ela e confira se ela abrange todos os temas listados acima. Como cliente, você está intitulado a questionar a agenda e expressar preocupações que tenha a respeito dela.

Na seção de Exemplos, você encontrará um exemplo de uma agenda para quatro dias de palestra a respeito do planejamento estratégico.



O Planejamento Estratégico

Explorando o que já se conhece

Para seu processo de planejamento estratégico caminhar corretamente você precisará incluir alguns passos de conhecimentos anteriores que “estabelecem o palco” para seu planejamento. Sem estes passos, o planejamento se inicia num vácuo. Os passos de conhecimentos anteriores formam os passos iniciais em seu processo de planejamento estratégico e incluem:

- Contribuições – discussão
- Esclarecimento de análises de problemas
- Revisão dos programas e da organização como um sistema de funcionamento
- Esclarecendo os parâmetros de planejamento – qual é a rede na qual planejaremos?
- Identificando temas críticos que precisam ser tratados durante o processo de planejamento estratégico
- Sintetizando – reunindo os ensinamentos chave para a organização ou projeto que emergem deste processo de trabalho.

Você deve conseguir completar este estágio do processo de planejamento estratégico ao final do Dia 1 de quatro dias de palestra, no máximo. Como alternativa, você pode transcorrer em um dia de sessão, a qual abrangerá tudo isso, uma semana ou mais depois da palestra de planejamento estratégico.



O Planejamento Estratégico

CONTRIBUIÇÃO - DISCUSSÃO

Nós já discutimos a respeito da importância de haver alguma contribuição na imagem ampliada do começo do processo de planejamento estratégico. O que você faz com essa contribuição é tão importante quanto obter a contribuição. Aqui estão algumas sugestões. Elas não são mutuamente exclusivas. Há momentos em que fará sentido combiná-las.

Depois das contribuições você talvez tenha:

- Uma sessão de perguntas e respostas com a pessoa fornecendo contribuições e esclarecendo e levantando temas.
- Pequenos grupos de discussão ao redor de temas-chave. Esses temas podem ser levantados pelo apresentador, ou retirados da contribuição de um orientador, ou mesmo pré-decididos.
- Uma discussão, seja em pequenos grupos, seja em plenário, a respeito de “quais são as implicações para nós?”
- Um resumo do que tenha sido dito no formato do PEST (veja como fazer uma análise PEST, veja o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento).
- Integração do trabalho feito em preparação para o processo (veja acima algumas sugestões a respeito do trabalho preparatório).
- Um vídeo relevante ou uma apresentação fotográfica.
- Uma contribuição adicional da comunidade para elucidar alguns temas.
- Um processo de esclarecimento ao redor de qual é o problema que você está enfrentando em seu trabalho (para mais a respeito disso, veja a próxima página).

É válido dispensar toda a primeira manhã do processo de planejamento estratégico nessa discussão, já que ela forma a base para o resto da palestra.



O Planejamento Estratégico

ESCLARECIMENTO DE ANÁLISE DE PROBLEMAS

O pacote de ferramentas *Visão Geral do Planejamento* ensina a analisar problemas em detalhe. Uma análise de problemas é uma tentativa de entender o problema que você está tratando e as várias conexões de causa e efeito envolvidas.

Se você é uma nova organização ou projeto então precisará realizar uma cuidadosa análise de problemas, baseado em seu entendimento do contexto no qual você quer trabalhar. Se você é uma organização ou projeto estabelecido, então necessitará visitar sua análise de problemas original e averiguar o que você pensa ainda ser válido. Sugerimos que você visite o pacote de ferramentas de *Visão Geral do Planejamento* para familiarizar-se com os passos que envolver realizar uma análise de problemas. (veja a seção neste pacote intitulada Ferramentas 2: Realizando uma Análise de Problemas).

Se necessário, faça um processo de análise de problemas em sua palestra. Ao final desta, as questões que você precisa estar apto a responder são:

- O problema que estamos planejando enfrentar, ou estão sendo enfrentados problemas significativos?
- A solução do problema realizará uma mudança significativa para as vidas das pessoas em termos de desenvolvimento?

O esclarecimento aqui o ajudará a mover-se adiante em seu processo de planejamento estratégico.



O Planejamento Estratégico

REVISÃO

Este passo envolve uma revisão do trabalho já realizado e de como o sistema interno do projeto ou organização está funcionando. É essa revisão que permite a você a realizar uma análise SWOT (veja o Glossário e consulte o pacote de ferramentas Visão Geral de Planejamento para mais a respeito de como fazer uma análise SWOT).

Quando se faz uma revisão de programas, você observa o impacto e a eficácia que está realizando. Ela está fazendo a diferença? (Isso é tratado detalhadamente no pacote de ferramentas: _Monitoramento e Avaliação)

Quando você faz uma revisão da organização, você observa a eficiência do modo no qual o trabalho é realizado. Realizamos o trabalho de uma forma que seja custo-efetivo e que produza o máximo de resultados o mínimo de insumos possíveis? (Isso é também tratado com mais detalhes no pacote: _Monitoramento e Avaliação).

Para uma introdução para a revisão do processo, confira a seção a respeito do trabalho preparatório acima.

Aqui estamos mais preocupados com o modo de processar o trabalho preparatório durante o processo de planejamento estratégico.

Uma vez que este trabalho preparatório esteja processado (tratado logo abaixo), então reúna tudo utilizando uma técnica como uma análise SWOT.

Programas

Você precisa garantir que o trabalho realizado do impacto e eficácia de seus programas seja compartilhado com sua palestra ou aqueles envolvidos no processo já que isso forma o suporte essencial de conhecimento para seu processo de planejamento estratégico. Dependendo da forma como o trabalho preparatório foi realizado você pode decidir fazer qualquer um dos tipos seguintes (mais uma vez, eles não são mutuamente excludentes – você pode utilizar mais de uma das sugestões):

- Se você seguiu a rota de uma avaliação externa, deixe que o avaliador externo apresente um resumo de suas descobertas, conclusões e recomendações para a discussão. Provavelmente será o melhor se todos já tiverem lido o relatório feito.
- Se o avaliador já tiver realizado a apresentação, então concentre a discussão ao redor das conclusões e recomendações durante o processo de planejamento estratégico. A organização ou projeto necessita alcançar um consenso em quais as conclusões e recomendações que eles concordam e quais não concordam.
- Se as unidades, departamentos, projetos, ou programas dentro da organização tiverem realizado sua própria revisão do progresso de trabalho (usando algo como uma ferramenta para estruturar a análise do progresso dado no pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento), fornecerá uma oportunidade para que eles possam apresentar algo que tenha sido feito dentro de suas próprias deliberações. Qualquer trabalho individual que tenha sido feito deve ser incorporado neste nível enquanto a unidade, projeto ou departamento se prepara para a apresentação.

O Planejamento Estratégico

- Se a gerência realizou uma revisão de processo, então isso deve ser apresentado neste ponto.
- Quaisquer que sejam as opções ou grupos de opções, é importante delimitar os ensinamentos e alcançar as conclusões. Isso pode ser facilitado, seja por um orientador externo, seja por alguém de dentro da organização. Escreva estes ensinamentos em uma cartolina como um ponto de referência para o resto do processo. A questão a ser respondida aqui é:
- O que nós aprendemos desta revisão do programa que precisamos manter em mente à medida que progredimos em nosso planejamento estratégico?

Organização

Você precisa certificar-se que o trabalho preparatório realizado a respeito da eficiência do projeto ou da organização, e do modo como você o organizou e o conduziu, está sendo compartilhado na palestra/workshop ou com as outras pessoas envolvidas no processo. Isso também forma uma base de informações essencial para o processo de planejamento estratégico. Dependendo da forma como o trabalho preparatório foi feito, você talvez decida fazer quaisquer das seguintes medidas (novamente, elas não são necessariamente mutuamente excludentes, e você talvez se utilize de uma ou mais sugestões):

- Obter um especialista em desenvolvimento que tenha analisado sua organização e apresentado suas descobertas, conclusões, e recomendações.
- Se o especialista já tiver feito uma apresentação, então focalize a discussão nas conclusões e recomendações durante o processo de planejamento estratégico. A organização ou projeto precisa alcançar um consenso a respeito das conclusões e recomendações com que todos concordam e discordam.
- Se as unidades, departamentos, projetos, ou programas dentro da organização tiverem realizado sua própria revisão do progresso de trabalho (como sugere o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento), então providencie para que suas deliberações possam ter uma oportunidade de serem apresentadas. Qualquer trabalho individual que tenha sido realizado deve ser incorporado neste nível quando a unidade, o projeto ou departamento se prepara para a apresentação.
- Se a gerência realizou a revisão do processo, então isso deve ser apresentado neste ponto.

Em se reunir todas essas informações juntas, o orientador ou pessoa realizando essa sessão, deve se perguntar questões como:

- Quais são as forças internas nas quais precisamos nos construir?
- Quais são as fraquezas internas que precisamos remediar?
- Quais são os problemas internos que estão afetando negativamente nossa habilidade de ter um impacto através de nosso trabalho?

Não tente resolver esses problemas agora. Somente esteja atento a eles. No final, como organizamos o que fazemos depende **daquilo** que estamos realizando. Ele somente emergirá claramente e definitivamente durante o processo de planejamento estratégico.

O Planejamento Estratégico

ESCLARECENDO PARÂMETROS DE PLANEJAMENTO

Uma vez que você alcança este estágio em seu processo de planejamento estratégico, você está pronto para esclarecer seus parâmetros de planejamento.

O que queremos dizer com parâmetros de planejamento?

Nenhum projeto ou organização consegue operar sem limites ou fronteiras. Existem certos parâmetros ou fronteiras que definem ou limitam o que se pode ou não fazer, o que tem mais chances de ser realizado corretamente e o que tem menores chances. Então por exemplo, um projeto de saúde numa comunidade carente não decidirá de repente, se concentrar em fornecer bolsas de ensino para o terceiro grau, mas pode associar seu trabalho de saúde com alfabetização básica. Seus parâmetros são definidos pelo entendimento dos problemas e de suas causas, e pela especialidade particular do projeto. Isso precisa ser levado em conta no processo de planejamento estratégico.

O que precisa ser levado em conta no esclarecimento dos parâmetros de planejamento?

Seus parâmetros de planejamento serão definidos por/pela:

1. A análise de problemas. A estratégia deve tentar resolver problemas significativos. A intenção é realizar uma significativa e positiva diferença para as vidas propostas a serem beneficiadas.
2. Os colaboradores (consulte o Glossário). Quem são seus colaboradores, sejam eles sócios, beneficiários, doadores, influenciam no que você faz e como você realiza isso.
3. Sua competência distinta. Este é um termo emprestado de administração, mas é útil ao contexto de desenvolvimento. Refere-se ao que você faz particularmente bem. Sua competência distinta pode ser trabalhando com trabalhadores da comunidade de saúde, ou desenvolvendo material de alfabetização, ou produzindo mídia de entretenimento social relevante. Conhecer sua competência distinta, ou competências distintas ajuda a esclarecer seus parâmetros de planejamento.
4. Sua vantagem competitiva. Este é outro termo advindo da administração de empresas, mas útil para o contexto de desenvolvimento. Refere-se àquilo que faz com que você seja preferível como um agente de desenvolvimento a outras organizações similares. É o algo a mais especial que faz com que colaboradores tais como doadores ou comunidades beneficiárias digam: “Queremos trabalhar com eles”. Então por exemplo, você talvez tenha uma vantagem comparativa no trabalho de advocacia e lobbying porque alguns de sua equipe tiveram experiências no governo ou trabalharam para grandes corporações que agora você quer influenciar. Mais uma vez, saber quais são suas vantagens competitivas e explorá-las onde puder deve ser parte de sua estratégia.
5. Seus valores. Os valores da organização ou projeto fornecem parâmetros e fronteiras para as opções estratégicas. Se a organização acredita em “nada pode ser para o povo sem o povo”, então suas opções estratégicas estarão atadas a essa crença.
6. Acesso aos recursos. Quantos recursos você acredita poder acessar é um parâmetro importante em seu planejamento estratégico. Pode não afetar sua visão ou seus valores, mas influenciará como você define seus objetivos e metas. Recursos incluem dinheiro, pessoas e especialistas.



O Planejamento Estratégico

Você pode ter outros parâmetros que pode identificar para sua organização ou projeto.

Outro elemento dentro dos parâmetros de planejamento é **proposições**. Proposições são condições externas que seu projeto ou organização não pode controlar, mas que podem existir e serão necessárias para o sucesso do projeto. Então, por exemplo, um projeto que trabalhe com o setor informal de negócios pode fazer a proposição que o governo dará suporte ao setor informal através de regulação e legislação. Para fazer essa proposição, a organização/projeto deve ter boas razões para acreditar nisso. Se ela as tiver, então isso se torna um dos parâmetros de planejamento: *Podemos confiar no apoio do governo no nível legislativo*. Entretanto se o projeto/organização acreditar no oposto disso, então isso também terá de ser levado em conta no momento de planejamento, como um fator de obstrução. Outras proposições podem ser:

A economia continuar a melhorar.

O Governo continuar com sua política de privatização de empresas estatais.

O mercado está interessado em cooperar com a sociedade civil neste assunto. .

As leis que restringem o emprego de mulheres serão liberadas.

Não haverá aumento nos taxas atuais de violência..

Não haverá inundações este ano.

É importante manter o monitoramento das proposições que tenham sido feitas para o caso dessas circunstâncias mudarem e você ter que ajustar seus planos. (veja também o pacote de ferramentas a respeito de Monitoramento e Avaliação)

Na próxima página, você encontrará exercícios que pode utilizar para auxiliá-lo a estabelecer quais devem ser os parâmetros de planejamento para sua organização ou projeto.



O Planejamento Estratégico

Ψ EXERCÍCIO PARA AJUDAR UMA ORGANIZAÇÃO OU PROJETO A DEFINIR OU ESCLARECER SEUS PARÂMETROS DE PLANEJAMENTO

Esse exercício durará por volta de uma hora: 30 minutos para grupos menores, e 30 minutos em plenário.

Deve ser realizado em grupos menores – com cinco ou seis pessoas em cada grupo. Os grupos podem ser randômicos ou podem ser baseado em unidades de trabalho. Decida o qual você pense ser o mais produtivo.

Para fazer o exercício, você precisará de uma cartolina, canetas pincel, de preferência de diversas cores e de alguma forma fixar as folhas de cartolina na parede.

Comece explicando os vários termos.

1º passo: Peça a cada grupo que desenhe uma imagem na folha de cartolina. A imagem deve mostrar o que o grupo pensa a respeito dos seus parâmetros de planejamento em termos de:

- Análise de problemas
- Colaboradores
- Competências distintas da organização ou projeto ou grupo
- Vantagens comparativas da organização ou projeto ou grupo
- Valores
- Acesso a recursos
- Proposições que podem ser feitas a respeito do ambiente externo

2º passo: Faça com que cada grupo apresente e explique sua imagem.

3º passo: Faça uma lista dos parâmetros que eram harmônicos entre si e escreva-os em uma folha de cartolina separada.

4º passo: Discuta aqueles parâmetros a respeito dos quais não houve acordo e tente alcançar algum tipo de consenso. Adicione os parâmetros de consenso em sua lista.

Esta lista deve estar exposta de maneira bastante visível durante todo o processo para mantê-lo em contato com a realidade.



O Planejamento Estratégico

IDENTIFICANDO TEMAS CRÍTICOS

O trabalho que você realizou até agora tem observado o contexto que sua organização ou projeto opera, suas forças e fraquezas de organização ou projeto, e de como você define seus parâmetros de planejamento. Você deve agora estar em posição de identificar os temas internos e externos críticos que precisam ser solucionados.

O que é um tema crítico?

Um tema crítico é algo que segue um ou a maioria dos critérios relacionados abaixo:

- É relacionado com um problema central
- Afeta as vidas de um número significativo de pessoas seja diretamente ou indiretamente.
- Pode ser solucionado através das competências e recursos da organização ou projeto
- Precisa ser solucionado se a organização ou projeto estiver apto para progredir em seu trabalho.
- Fortalece as forças da organização ou projeto e/ou melhora as oportunidades disponíveis para isso.
- Resolve fraquezas na organização e/ou ajuda a organização a lidar com ameaças de sua existência ou trabalho.

Para proceder com o processo de planejamento estratégico, será útil a você identificar os temas críticos que precisam ser solucionados ao final deste processo. Esses temas podem ser externos ou internos, relacionados com a visão organizacional ou do projeto, ou relacionados com a forma na qual a organização ou projeto conduz seu trabalho.

Na próxima página, você encontrará um exercício que poderá utilizar para estabelecer quais são os temas críticos para sua organização ou projeto.



O Planejamento Estratégico

Ψ EXERCÍCIO PARA AJUDAR UMA ORGANIZAÇÃO OU PROJETO A IDENTIFICAREM OS TEMAS CRÍTICOS QUE PRECISAM TRATAR.

Ψ

Este exercício durará em torno de 45 minutos: 15 minutos em menores grupos de discussão, e 30 minutos alcançando o consenso em plenário.

Deixe que as pessoas conversem com seus vizinhos em primeiro lugar.

Para realizar o exercício, você necessitará de cartolina e canetas pincel, e algo para fixar a cartolina na parede.

Comece explicando o critério para se conceber o que seja um tema crítico (veja a página anterior). Faça a sugestão que eles precisam atender a pelo menos três destes critérios.

1º passo: Deixe que cada pequeno grupo desenvolva pelo menos quatro temas críticos que correspondam a três dos critérios no mínimo.

2º passo: Em plenário, exponha a lista de das questões críticas, dividindo-as em questões internas e questões relacionadas à real análise de problemas.

3º passo: Percorra a lista exposta e averigüe cada item para certificar-se que eles atendem a três dos critérios de temas críticos. Risque os que não atendem ao critério.

4º passo: Priorize a lista relacionada a análise de problemas utilizando questões que são colocadas no pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento. Assinale aqueles que são muito importantes com um símbolo; do mesmo modo, marque os que são muito importantes, mas podem esperar com outro símbolo; e aqueles que seria bom resolver mas não são tão importantes, com um terceiro símbolo.

5º passo: Priorize a lista interna respondendo às seguintes questões:

- Quais desses temas devemos tratar nos próximos seis meses se nosso trabalho progredir bem?
- Quais destes temas devem ser tratados até o próximo ano para garantir a capacidade da organização ou projeto em sobreviver e realizar seu trabalho?
- Quais destes temas devem ser tratados para que possamos alcançar uma melhora do ambiente de trabalho?

Assinale os que são mais urgentes com um símbolo; os que são importantes, mas podem esperar, com outro símbolo; e os que seria bom resolver mas não são tão importantes assim, com um terceiro símbolo.

Ao final de cada processo estratégico você deverá ter uma estratégia para traçar suas duas categorias mais importantes em cada uma dessas listas.

O Planejamento Estratégico

Como definir a sua matriz estratégica (definindo sua rede estratégica)

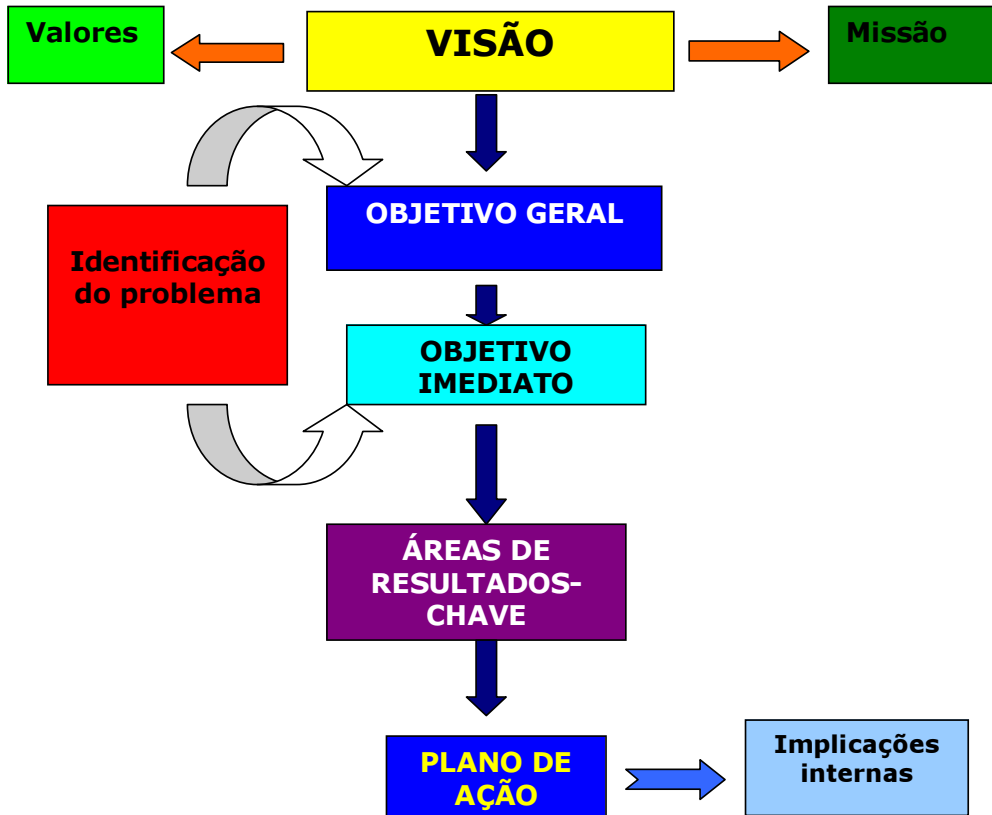
Com o trabalho de base realizado, você está pronto para passar para o ponto central de seu processo de planejamento estratégico. Isto é, definir a rede estratégica na qual sua organização ou projeto funciona. Uma rede estratégica inclui:

- Uma **visão** estabelecida claramente;
- **Valores** articulados com clareza;
- Uma **missão**, articulada em um estabelecimento da missão;
- O **objetivo geral** da organização ou projeto;
- O **objetivo imediato** do projeto ou organização;
- As **áreas de resultados-chave** nas quais o projeto ou organização pretende se concentrar;
- Um entendimento das **distâncias** entre onde uma organização ou projeto está e onde precisaria estar para atingir seus objetivos e metas e das forças que servirão de auxílio e das forças que servirão como obstáculos.

Todos estes elementos precisam estar **alinhados**. Isso significa que eles devem se ajustar juntos e completar um ao outro, mais do que contradizer um ao outro. Então, por exemplo, a missão deve servir quanto aos valores e a visão da organização e deve corresponder às necessidades dos colaboradores chave, que se pretende serem os beneficiários do trabalho. As áreas de resultados-chave devem acumular tanto a capacitação de metas e objetivos a ser realizados quanto devem contribuir para a realização dessa visão. Proposições que são feitas (veja a seção anterior a respeito de esclarecimento de parâmetros de planejamento) devem ser consideradas com cuidado levando em consideração seus efeitos na habilidade da organização ou projeto de realizar um impacto. A consideração de distâncias e forças de suporte e de oposição devem ser realizadas em relação ao espaço que a organização ocupa e aonde se quer chegar. **A rede estratégica deve reafirmar a clareza e a coerência do trabalho da organização.**

O Planejamento Estratégico

Na forma de um diagrama, o processo de definição de uma rede estratégica pode ser feito dessa maneira:





O Planejamento Estratégico

VISÃO

O que é uma visão organizacional ou de projeto?

Organizações e projetos em um setor sem fins lucrativos, geralmente existem por quererem fazer a diferença em uma sociedade. Eles têm a visão de como uma sociedade poderia ou deveria ser no futuro. Essa visão não é algo que possam atingir por si mesmos. É algo que serve de guia em seu trabalho e que eles acreditam poder alcançar se houver o número suficiente de organizações e projetos que compartilham desta mesma visão e trabalharemos para que seja solucionada. Um exemplo de visão pode ser:

Lutamos contribuindo para que a sociedade possa disponibilizar um sistema de saúde com qualidade que seja acessível a todos os cidadãos e os permita viver em um ambiente que apóie a qualidade de saúde através do acesso à água potável, às comidas saudáveis e às condições de higiene adequadas.

A organização em particular que possui essa visão pode ser uma organização que treina e presta auxílio à comunidade de trabalhadores de saúde em vilarejos rurais. Ela acredita que seu trabalho contribuirá para essa visão.

A visão é o ponto inicial para qualquer rede estratégica. Ela molda a rede e estabelece uma base na qual se pode responder a questão seguinte:

Essa meta, atividade ou objetivo nos ajudará para que possamos contribuir com algo a respeito de nossa visão?

Na página seguinte, você encontrará um exercício que auxiliará a desenvolver uma visão sustentável para seu projeto ou organização.

← - - - Formatted: Bullets and Numbering



O Planejamento Estratégico

EXERCÍCIO PARA DESENVOLVER UMA VISÃO SUSTENTÁVEL

Este exercício durará cerca de 60 minutos: 30 minutos em grupos e 30 minutos em plenário.

Divida os participantes em grupos com quatro ou cinco pessoas para que todos possam participar.

Para realizar o exercício, você necessitará de cartolina e canetas pincel, e algo para fixar a cartolina na parede.

- 1º passo: Peça aos participantes que descrevam três ou quatro problemas chave que eles tentem resolver e os escrevam abaixo.
- 2º passo: Peça aos grupos que imaginem que estiveram fora do país por dez anos. Quando retornaram encontraram em termos dos problemas que tinham identificado, seus sonhos realizados – os problemas estavam resolvidos e o funcionamento da sociedade justamente como sempre tinha esperado. Eles devem desenhar ou construir uma imagem de como essa sociedade se pareceria, usando cores, formas, palavras e/ou figuras.
- 3º passo: Permita a cada grupo apresentar sua imagem e explicar o que ela representa. O orientador deve capturar palavras-chave, especialmente qualquer coisa que seja relacionado com valores (e.g. acessos iguais, com restrições monetárias aceitáveis, qualidade de assistência em saúde, condições de equidade, democráticas, etc.).
- 4º passo: O grupo como um todo estuda o que foi falado e estabelecido e unidos (em grupos menores se necessário) constroem a visão sustentável que vai refletir a variedade dos dados colocados. Comece a visão sustentável com frases como:

Lutamos por...

Acreditamos que...

Temos o compromisso de...

Quando todos estiverem satisfeitos com o que foi estabelecido, você terá a visão, apresentada como uma visão sustentável e a respeito da qual se obteve consenso.



O Planejamento Estratégico

VALORES

Seus **valores organizacionais** são valores compartilhados que sustentam seu trabalho como organização e suas relações com usuários e outros colaboradores. Eles são o que você acredita ser a forma correta de fazer as coisas e lidar com as pessoas, e o que você acredita a respeito da forma com que o mundo ideal deve ser organizado. Seus valores organizacionais determinarão suas estratégias e seus princípios operacionais. Se, por exemplo, você tem um valor organizacional que enfatiza fazer coisas mais *com* pessoas que *para* as pessoas, então você envolverá beneficiários, ou beneficiários potenciais, mais próximos de seu processo de planejamento.

Esclarecendo e alcançando consenso quanto aos seus valores organizacionais é muito importante porque isso fornece uma base para você para tomar decisões difíceis. Os tipos de decisões que você precisa fazer a respeito de seus valores organizacionais incluem:

- Devemos trabalhar com este grupo de pessoas, ou projeto ou organização?
- Devemos gastar nosso dinheiro nisso?
- É válido o que estamos fazendo ou poderíamos estar disponibilizando o dinheiro para ser gasto com algo melhor?
- Podemos nos aproximar deste trabalho em particular?
- Como deveremos responder a esta posição de governo, doador, empresa ou outra organização de sociedade civil?
- A forma com que estamos conduzindo este projeto é consistente com nossos valores? Se não é, o que devemos fazer?
- O trabalho que fazemos é consistente com nossos valores estabelecidos?

Na próxima página, você encontrará um exercício que pode utilizar para desenvolver consenso a respeito de valores de seu projeto ou organização.

← - - - Formatted: Bullets and Numbering



O Planejamento Estratégico

EXERCÍCIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CONSENSO AO REDOR DE SEUS VALORES

Você necessitará de 30 minutos para este exercício, o qual é uma continuação do exercício a respeito do desenvolvimento de uma visão sustentável.

O exercício pode ser realizado em plenário.

Você vai precisar de cartolina e canetas pincel.

1º passo: Escreva a visão sustentável desenvolvida durante o processo de planejamento estratégico. Então pergunte ao plenário:

Quais são os valores implícitos desta visão sustentável que devem orientar nosso trabalho se quisermos realizar a contribuição para nossa visão.

2º passo: Listar os valores e os estabelecimentos de valor que se apresentarem.

3º passo: No plenário, desenvolver uma variedade de princípios (coisas que podem e não podem ser feitas) para:

- Como a organização ou projeto funciona;
- Como os voluntários/equipe se comportam quando eles chegam e realizam seu trabalho.

Escreva isso numa cartolina. Estes dados devem fornecer a organização ou projeto uma base fundamental em relação ao que deva ser mensurado eticamente.



O Planejamento Estratégico

MISSÃO

Você deve estar agora em posição de expressar a missão da organização em uma declaração da missão. Sua missão inclui uma forma particular na qual sua organização pretende realizar sua contribuição em direção a sua visão.

Uma declaração da missão descreve o que a organização faz, com quem ou para quem ela trabalha, e, em termos mais amplos, como ela realiza isso.

Portanto, a declaração da missão deve ter quatro componentes:

- O que a organização ou o projeto é;
- O que a organização ou projeto pretende fazer ou alcançar;
- Para quem o trabalho é feito (o grupo alvo) e com quem ele é realizado;
- Como o trabalho é realizado – em amplos termos, e que métodos utiliza.

Um exemplo de declaração de missão em um contexto de desenvolvimento pode ser:

Somos um grupo de uma igreja que trabalha para a área denominada Grassylands. Queremos melhorar as condições nas quais os mais velhos de nossa sociedade vivem. Fazemos isso auxiliando as pessoas com idade superior a 65 anos que tenham recursos limitados de transporte, refeições e oportunidades de se socializarem..

Perceba que, quando isso é possível, uma declaração de missão estabelece a área na qual a organização ou projeto trabalha.

Um princípio de trabalho com outras pessoas sempre quando possível reflete uma valorização de esforços combinados, de complementação e reforço. Isso é diferente do trabalho com um grupo particular tal como o governo, como uma estratégia de alcançar sua visão. Um exemplo de declaração da missão refletindo essa colaboração é:

Somos uma ONG trabalhando para assegurar que todas as pessoas de nosso país, particularmente os necessitados sem terra, tenham acesso a terra para um desenvolvimento sustentável. Fazemos isso, ajudando o governo a desenvolver as políticas em relação à terra que beneficiarão os necessitados.

Neste exemplo, o trabalho não é geograficamente definido.

Você pode identificar os quatro componentes de declaração da missão em dois exemplos dados?

É importante para uma organização ou projeto estar bastante esclarecido a respeito de seu grupo alvo. Então por exemplo, na declaração da missão acima, que trata com terra, o grupo-alvo são as pessoas sem terra, entretanto o trabalho real possa envolver melhorar o entendimento a respeito de questões de terra com agentes do governo. Os agentes do governo são o alvo provisório, mas o alvo real são os necessitados sem terra. O projeto foi concebido para beneficiar os necessitados sem-terra, não os agentes do governo.

Por que uma declaração de missão é importante?



O Planejamento Estratégico

Uma declaração da missão é importante porque:

- É uma forma simples de comunicar aos outros o que você realiza e como você o faz;
- Ajuda a esclarecer e focalizar seu trabalho.

Se algum desses componentes for modificado, então a declaração de missão precisa ser modificada também. É por isso que é importante rever sua declaração de missão de tempos em tempos.

No contexto do processo de planejamento estratégico, é útil realizar uma declaração de missão uma vez que se tenha esclarecido suas visões e valores, mas você não poderá terminá-la até que alcance um acordo a respeito de suas metas gerais e seus objetivos imediatos.

Na próxima página, você encontrará um exercício que poderá ser utilizado para ajudar a você a desenvolver uma declaração de missão para seu projeto ou sua organização.

← --- **Formatted:** Bullets and Numbering



O Planejamento Estratégico

EXERCÍCIO PARA LHE AUXILIAR DESENVOLVER SUA DECLARAÇÃO DE MISSÃO

Você necessitará de cerca de 45 minutos para isso: 20 minutos em grupos e 25 minutos em plenário.

Ao menos que o grupo que participe no processo seja bastante pequeno, você precisará trabalhar em grupos de cinco a seis pessoas cada.

Para realizar o exercício, você necessitará de cartolina e canetas pincel, e algo para fixar a cartolina na parede.

1º passo: Em grupos, peça aos participantes para responderem:

- Quem esperamos beneficiar com nosso trabalho? (o grupo-alvo primário e principal);
- Quem, se houver alguém, trabalhará nisso em uma base constante para alcançar isso?

2º passo: Os participantes então devem escrever uma declaração que aborda quem eles são, o que estão pretendendo alcançar, e como eles estão pretendendo alcançar isso. Dê a eles um exemplo como:

Terras aráveis para todos (ALFA) é uma ONG que presta assistência ao governo para políticas de terra que assegurarão que todas as pessoas tenham acesso a terras aráveis.

ou

A Womenaid é uma rede de organizações de mulheres que auxiliam a criação de ambientes saudáveis para mulheres e crianças para que alcancem seu pleno potencial fornecendo abrigos, conselhos e referências através de todo o país.

3º passo: Agora peça que eles organizem os dois passos em uma declaração de missão com quatro componentes chaves.

4º passo: Em plenário, exponha todas as missões sugeridas e explique que você vai retornar a elas uma vez que consiga concordar a respeito do objetivo geral e os objetivos imediatos da organização ou projeto.

Os resultados deste estágio podem ser algo como:

A Womenaid é uma rede de organizações de mulheres que auxiliam a criar um ambiente saudável para mulheres e crianças que foram psicologicamente ou fisicamente abusadas para que alcancem seu potencial pleno fornecendo abrigos, conselhos e referências através de todo o país.

Pergunte aos participantes: *Por que vocês pensam que seria um erro terminar a declaração da missão agora?*

A resposta que você está procurando é: Porque a declaração da missão precisa refletir nossos acordos a respeito de objetivos e metas que ainda precisamos alcançar.



O Planejamento Estratégico

OBJETIVO GERAL

Dependendo de qual abordagem você estiver utilizando, existem muitos tipos diferentes de nomes para os diferentes níveis de objetivos e metas. (Veja, por exemplo, a seção a respeito de LFA no pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento.) Aqui estaremos nos referindo a:

- Seu **objetivo geral** o qual estamos definindo como os benefícios acumulados aos quais os beneficiários apreciarão quando o trabalho de desenvolvimento obtiver sucesso; e
- Seu **objetivo imediato** ou o **propósito do projeto** no qual descreve a situação específica na qual o projeto ou organização espera modificar.

O objetivo geral é diretamente relacionado ao problema significativo que você identificou em sua análise de problemas. Então, por exemplo, se você identificou como problema principal aquilo que quer intervir como o fato de haver uma taxa inaceitável de criminalidade dentro da comunidade, então seu objetivo geral pode ser:

Taxas de todos os crimes em nossa comunidade declinaram significativamente (para no mínimo 50%, em cinco anos).

Tudo que você fizer deve ter como objetivo a longo prazo diminuir a taxa de criminalidade. É com este fim que o projeto ou organização existe. O objetivo geral está relacionado com nossa visão. Você encontrará seu objetivo geral transformando sua declaração do problema significativo em uma declaração positiva e descrevendo a situação que existirá quando o problema for resolvido.

Isso esclarece aonde você quer chegar. O propósito de estratégia é conduzir você até lá e fazer uma contribuição significativa para chegar lá.

Como você sabe quando seu objetivo geral foi alcançado? Estabelecendo indicadores ou sinais que sejam mensuráveis. (Veja o Glossário para uma explicação de indicadores). No caso do exemplo dado, você necessitará de dados oficiais para taxas de crimes diferentes quando você começar e de vários estágios ao longo do caminho, incluindo ao final de um período de cinco anos.

Mas este objetivo geral pode ser o objetivo geral para um número de organizações. Por exemplo, uma organização educacional e uma micro-empresa pode ambas ter este objetivo. Para alcançá-los, você provavelmente precisará de um grande número de organizações trabalhando em direção a isso. Este é o próximo passo, definir seu objetivo imediato ou o propósito de seu projeto para que este seja específico para sua organização.

Na próxima página, você encontrará um exercício que poderá ser útil para que possa lhe ajudar a esclarecer o objetivo geral de seu projeto ou organização.



O Planejamento Estratégico



O Planejamento Estratégico

Ψ EXERCÍCIO PARA AUXILIAR ESCLARECER O OBJETIVO GERAL DE SUA ORGANIZAÇÃO OU PROJETO

Se você tiver trabalhado suas informações anteriores da maneira correta, então isso não deverá tomar muito tempo – provavelmente somente cerca de 20 minutos em plenário, em uma folha de cartolina.

- 1º passo: Retorne um pouco à análise de problemas e ao problema no qual vocês concordaram como um foco significativo para suas atividades.
- 2º passo: Reescreva a declaração do problema como uma situação positiva. Se o problema não existisse qual seria o problema? Esse é seu objetivo geral.
- 3º passo: Escreva quais indicadores ou sinais serão averiguados para conferir se o objetivo geral foi alcançado.

Agora você possui um objetivo geral para seu trabalho, algo que você pensa poder trabalhar à frente com confiança.

O Planejamento Estratégico

OBJETIVO IMEDIATO

Se o objetivo geral está diretamente relacionado com os problemas significativos que você identificou em sua análise de problemas, então seu objetivo imediato está diretamente relacionado com as causas deste problema. Então, por exemplo, se seu objetivo principal for:

Taxas de todos os crimes cometidos em nossa comunidade diminuirão significativamente (para no máximo 50% em cinco anos).

E sua especialidade é direcionada com pequenas e micro-empresas, então seu objetivo imediato ou seu propósito no projeto pode ser baseado numa declaração do problema que dirá existir uma elevada taxa de desemprego na área. Você pode colocar o objetivo ou propósito como:

Daqui a dois anos, haverá uma queda da taxa de desemprego de no mínimo 50% em nossa comunidade.

Baseado em nossa análise de problemas, você acredita que, ao diminuir as taxas de desemprego você reduzirá também a criminalidade.

Seu objetivo imediato precisa ser mensurável. Neste caso, você pode utilizar gráficos de emprego/auto-emprego em nossa comunidade quando você começa e imagina daqui a dois anos para medir seu progresso. Seus indicadores serão as taxas de emprego e auto-emprego.

Uma vez que você tenha seu objetivo imediato, **então você poderá organizar a agenda de sua organização ou projeto**. Agora você precisa de uma estratégia que ajudará a alcançar o objetivo e que é a parte onde suas **áreas de resultados-chave** entrarão. Para se alcançar seu objetivo imediato, você precisará atingir certos resultados que, juntos, liderarão a situação positiva que você deseja. Neste momento você encontra-se apto a perceber que existe uma lógica vertical do trabalho aqui:

Objetivo geral alcançado



Objetivo imediato alcançado



Alcançando o planejado para áreas de resultados-chave

A estratégia é traçada para contribuir com o alcance do objetivo geral alcançando o objetivo imediato. O projeto ou organização presume que seguindo esta lógica, será possível realizar a diferença que se almeja em relação ao objetivo imediato. Esta lógica vertical é como você pensa estrategicamente, respondendo à questão:

O que devemos fazer, se isso é o que queremos alcançar?



O Planejamento Estratégico

Na próxima página, você encontrará um exercício que poderá utilizar para esclarecer o objetivo imediato de seu projeto ou organização.



O Planejamento Estratégico

Ψ EXERCÍCIO PARA AJUDAR A ESCLARECER OS OBJETIVOS IMEDIATOS DE SEU PROJETO OU ORGANIZAÇÃO

Se você tiver realizado todo o trabalho anterior com cuidado, então isso não tomará muito tempo, provavelmente em torno de 20 a 30 minutos em plenário em uma cartolina.

- 1º passo: Retorne, por um instante, ao seu objetivo geral.
- 2º passo: Observe a análise de problemas e ao problema significativo que você identificou como contribuinte desta situação indesejável (o oposto de seu objetivo geral) e como sendo algo que você pode resolver.
- 3º passo: Transforme o problema significativo em uma declaração positiva.
- 4º passo: Identifique um indicador ou indicadores que tornem possível mensurar o alcance de um objetivo imediato.

Agora você deu um passo à frente para alcançar seu objetivo geral. Adicionando em suas áreas de resultados-chave seus objetivos imediatos, você terá disponível a estratégia para alcançar seu objetivo geral.

O Planejamento Estratégico

ÁREAS DE RESULTADOS CHAVE

As áreas de resultados chave definem os resultados que são necessários para alcançar o objetivo imediato do projeto ou organização. Então, por exemplo, se um objetivo imediato é o aumento das taxas de emprego/auto-emprego em 50%, as áreas de resultados chave devem administrar:

- Cursos informais para ensinar habilidades específicas ao nicho de mercado que a comunidade local oferece.
- Um fundo de crédito para financiar o estabelecimento de novas micro-empresas estabelecido na comunidade através de uma companhia de micro-financiamento.
- Um serviço de aconselhamento/desenvolvimento disponível para o terceiro setor informal da comunidade.
- Uma central de negócios criada para o setor informal na comunidade.

Você perceberá que os resultados chave são escritos como declarações de resultados – não “nós desenvolveremos cursos”, mas “cursos são oferecidos”. Isso é para enfatizar que, como resultado do que o projeto faz, um ponto concreto será alcançado. O projeto talvez, ele mesmo, não desenvolva os cursos, mas assumirá a responsabilidade em serem implantados. O projeto está garantindo que estes cursos serão desenvolvidos e deverão ser levados em conta para que se tenha certeza que isso acontecerá.

Estas áreas de resultados formam a base da ação de planejamento que precisa ser estabelecida (existe um pacote de ferramentas a respeito do Planejamento de Ações). Então, por exemplo, o projeto pode organizar para um colégio técnico local se oferecendo para ensinar cursos de habilidades apropriadas e ajudar os professores a se capacitarem para que possam ensinar cursos de profissões informais. O projeto pode realizar uma pesquisa para descobrir quais são os nichos de mercado. Muitas atividades virão assegurar que os resultados ocorram.

A premissa do projeto (isso é *premissa* metodológica) é que se alcançar os resultados especificados como áreas de resultados-chave, então o objetivo imediato de aumentar as taxas de emprego/auto-emprego também será alcançado. A premissa mais distante é que isso contribuirá ao objetivo geral do projeto de redução do crime. As áreas de resultados-chave avaliam a estratégia do projeto de redução do crime. O projeto ainda não saberá se a estratégia funcionará ou não. Existe um grande número de elementos e estágios que precisarão ser monitorados para que se possa saber isso. Eles incluem:

- Monitorar o alcance de resultados-chave conduz a atingir um objetivo imediato. Por exemplo, fortalecer as empresas locais aumenta as oportunidades de emprego?
- Monitorar se alcançando os objetivos imediatos realmente se faz a diferença quanto ao problema identificado, ou de outra forma, se alcança o objetivo geral. Uma diminuição da taxa de desemprego levou a uma redução da taxa de criminalidade?

Por que é importante se monitorar isso?

As estratégias não são gravadas em pedra. Se uma estratégia em particular não funcionar, então, ela pode e deve ser modificada. Isso faz com que o monitoramento e a avaliação sejam uma parte muito importante do ciclo de planejamento. Esse é o motivo pelo qual



O Planejamento Estratégico

dizemos que você precisará de indicadores para alcançá-lo com sucesso seus objetivos gerais e seus objetivos imediatos. Isso é tratado com detalhes no pacote de ferramentas a respeito de Monitoramento e Avaliação.

Na próxima página, você encontrará um exercício que o auxiliará a decidir as áreas de resultados-chave para cada um de seus objetivos imediatos.

← --- **Formatted:** Bullets and Numbering



O Planejamento Estratégico

EXERCÍCIO PARA TRANSFORMAR UM OBJETIVO IMEDIATO EM ÁREAS DE RESULTADOS-CHAVE

Você provavelmente necessitará de cerca de uma hora para desenvolver as áreas de resultado em relação ao seu objetivo imediato. Este não é um exercício no planejamento de ações, mas para determinar para que servem os resultados que a organização ou projeto precisa planejar. Você está decidindo quais são os resultados-chave que precisam ser alcançados para que um objetivo imediato seja superado. Se necessário, dê o seguinte exemplo para mostrar a diferença entre áreas de esclarecimento chave e plano de ações:

Objetivo geral: Redução no crime

Objetivo imediato: Aumento do emprego/auto-emprego.

Área de Resultado-Chave: Cursos de profissões informais que ensinem habilidades para o nicho de mercado oferecido pela comunidade.

Atividades:

- *Fazer uma pesquisa de habilidades oferecidas no momento dentro da comunidade.*
- *Realizar uma pesquisa dos negócios e necessidades para estabelecer as oportunidades que existem no mercado.*
- *Identificar provedores de serviços de treinamento em três habilidades de mercado.*
- *Fornecer um suporte que melhore os provedores de serviço e os habilite a oferecer um serviço para o setor informal e micro-empresas.*

Você necessitará de cartolina, canetas pincel, e algo que ajude a prender as folhas na parede.

1º passo: Em plenário, peça aos participantes que respondam a seguinte questão:

Quais são os resultados-chave que devem ser alcançados para que este objetivo seja superado?

2º passo: Em plenário, faça com que os participantes confirmem se a “estratégia vertical” faz sentido – que exista uma premissa legítima em cada estágio para que este conduza ao próximo estágio.

Assinale que a organização agora possui uma estratégia para alcançar seu objetivo geral.



O Planejamento Estratégico

Implicações internas

Agora você pode averiguar as implicações internas de seu plano estratégico. Uma das ferramentas que você pode utilizar aqui é uma Análise de Distância (gap analysis – veja o pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento). Uma vez que você possua um plano estratégico, você está em posição para:

- Estruturar a organização apropriadamente
- Identificar onde uma mudança específica de gerenciamento será necessária
- Identificar problemas potenciais.
- Esclarecer qual será o próximo passo.

Quando estiver considerando estes assuntos, é importante lembrar que a forma segue a função. (consulte essa seção no pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento). Com relação a isso, nós queremos dizer que não podemos decidir como o trabalho deva ser organizado até que se possa ter uma clara noção de como este trabalho será realmente.

O Planejamento Estratégico

ESTRUTURA

No pacote de ferramentas: Visão Geral de Planejamento, sob a seção A Forma segue a Função, você encontrará uma série de questões do que precisa ser atendido para que tenha completado o processo de definição da rede estratégica. As respostas para estas questões ajudarão a determinar como organizar a forma como o trabalho é realizado.

A maioria das organizações tem uma estrutura que tem ambos os elementos hierárquicos e de equipe. Uma estrutura hierárquica é aquela na qual as pessoas reportam a alguém que tenha autoridade sobre elas, e que é levada em conta para assegurar que outras pessoas façam seu trabalho da maneira correta. Algumas organizações são bastante hierárquicas, com vários níveis e outras são mais igualitárias; então, por exemplo, pode haver um diretor, mas a maioria das pessoas pode estar no mesmo nível. Isso somente funciona com somente com pouquíssimas empresas pequenas. Outras organizações podem decidir não serem hierárquicas, com todos da organização no mesmo nível, e todos igualmente considerados em se certificar de que o trabalho seja realizado. Isso pode funcionar em uma pequena organização na qual as pessoas têm níveis iguais de habilidade e compromisso, mas não funciona quando pessoas têm diferentes níveis de habilidade e compromisso.

Dentro de uma organização hierárquica, é ainda possível trabalhar em equipe. As equipes podem tomar diferentes formas. A coisa mais importante a se lembrar a respeito das equipes é que são **grupos funcionais**. Sua razão de existência é ter um trabalho definido, claro e específico. Isso pode ser determinado por uma rede estratégica, ou para trabalhos específicos que precisam ser gerenciados. Cada membro da equipe tem um papel particular que complementa (se encaixa) com o papel de outros times membros. A conclusão de um trabalho depende de equipes membros unidas. Dentro de organizações ou projetos, as equipes podem adquirir a forma de departamentos que se especializam em diferentes tipos de trabalho. Então, por exemplo, pode haver um Departamento de Finanças e Administração, ou um Departamento de Treinamento, ou uma unidade de Advocacia. As equipes podem, entretanto, também diversificar especificações formando equipes multidisciplinares. Então, por exemplo, uma organização que apóia o setor informal de contratadores de serviço para construção civil pode formar uma equipe que tinha uma especialidade técnica, uma especialidade de treinamento, e uma especialidade concedida para ajudar uma associação do setor informal de contratadores aceitos para um trabalho específico.

Todos os grupos funcionais precisam de líderes. Se as pessoas desta equipe possuem a mesma habilidade de forma geral, então é provável que seja suficiente se ter um coordenador. Aquela pessoa é responsável por averiguar o que a equipe realiza, e se a equipe continua no caminho certo. Se houverem discrepâncias de habilidades, e, possivelmente de compromissos, então algo mais hierárquico, onde o líder da equipe tem mais autoridade se fará necessário. A liderança de equipe é uma forma de desenvolver confiança e habilidades em pessoas que nunca pensaram em posições de liderança. A autoridade de um líder de equipe não pode se sobrepor à linha de autoridade de um gerente. Um gerente de linha é uma pessoa para quem se relata e é reconhecido por sua desenvoltura. Problemas de desenvoltura que afetam uma equipe devem ser levados ao gerente de linha.



O Planejamento Estratégico

MUDANÇA DE GERÊNCIA

Seu processo de planejamento estratégico pode resultar em algumas mudanças da organização, seja em termos de trabalho realizado, seja de estruturas internas de trabalho. As pessoas entram em conflito contra mudanças. Elas talvez precisem de ajuda para aceitar e responder positivamente a mudanças. Quando mudar se fizer necessário, os seguintes passos devem ser seguidos:

- Certifique-se de que todos entendem as mudanças e os motivos dela ser necessária. Mesmo se as pessoas fizeram parte do processo de planejamento estratégico, elas talvez precisem que as implicações das decisões sejam novamente explicadas posteriormente. Quando as mudanças afetarem as pessoas de fora da organização, explique as mudanças também aos colaboradores também. Então, por exemplo, se previamente todo seu apoio tinha sido colocado para a sociedade civil anteriormente, mas agora você decidiu que será estrategicamente melhor trabalhar com o governo também, certifique-se que os colaboradores da sociedade civil entenderam os motivos que fizeram você a mudar sua decisão e quais implicações terão para você e para eles.
- Corresponda aos pensamentos e sentimentos das pessoas. Deixe que expressem suas preocupações e responda a elas. Se você não puder concordar, pelo menos demonstre empatia pelos sentimentos gerados pela mudança.
- Desenvolva um processo planejado de mudanças e compartilhe isso com todos da organização ou projeto para que assim as pessoas saibam o que e quando esperar pelas mudanças.
- Implemente as mudanças.
- Consulte, e dê suporte, preste assistências durante o processo de mudanças.
- Reconheça e celebre mudanças de sucesso.

O Planejamento Estratégico

PROBLEMAS EM POTENCIAL

Nenhum plano estratégico será implementado sem problemas. Cada organização ou projeto terá sua própria ordem de problemas. Abaixo, listamos alguns dos problemas mais freqüentes com os quais você talvez possa ter que lidar, juntamente com possíveis soluções.

Problemas Potenciais	Soluções Possíveis
Resistência da diretoria em mudanças necessárias	Seria melhor ter alguns membros da diretoria participando do processo de planejamento estratégico. Se isso falhar, você necessitará ter o apoio de alguns membros da diretoria a seu lado. Antes do encontro no qual você apresentará o plano, consulte e veja aqueles mais prováveis de apoiarem as mudanças. Explique as mudanças e o motivo delas serem consideradas necessárias. Apresente um plano que trate de possíveis problemas. Então, na reunião de diretoria, apresente as mudanças propostas, o pensamento por trás de cada uma, e os planos para resolver os problemas. Peça da diretoria contribuições e apoios.
Resistência de doadores para mudanças necessárias	Se você poucos doadores, você precisará marcar um encontro com cada um deles para explicar as mudanças propostas. Faça uma apresentação clara que mostre os motivos pelos quais as mudanças são consideradas necessárias, como elas serão implementadas e como os problemas serão resolvidos. Focalize-se na importância estratégica das mudanças em termos da ampliação do impacto em relação aos problemas que a organização ou projeto está resolvendo. Certifique-se que você pensou a respeito das implicações financeiras, como essas implicações parecerão significar, e como você tratará delas. Para grupos de doadores menores, prepare um breve documento que pode ser editado, explicando as mudanças. Outra opção é organizar somente uma apresentação para todos os doadores.
Resistência da equipe a mudanças	Siga as sugestões para a mudança gerencial. Esteja preparado para lidar com o conflito de uma forma simpática e compreensiva, mas firme e assertiva.
Resistência de beneficiários a mudanças	Se as mudanças tiverem impacto sobre os beneficiários, você precisa explicar a eles da maneira mais direta possível e prestar apoio remediando qualquer impacto negativo.
A necessidade de fazer alguns cargos da equipe redundantes	Se o processo de planejamento estratégico conduz a uma reorientação mais profunda do trabalho, ou a uma maior racionalização da organização, então pode ser necessário que alguns cargos se tornem redundantes. Além de assegurar que você seguiu a legislação de trabalho de seu país, você deve também fazer tudo que puder para encontrar empregos alternativos, treinamento para outros cargos, e se eles permitirem aconselhamento.
A necessidade para levantar fundos adicionais	Pode bem acontecer que seu processo de planejamento estratégico sinalize a necessidade de expandir o que sua organização já está realizando. Isso pode envolver você em captação de fundos, desenvolvendo uma estratégia de financiamento (existem pacotes especiais para ambas estas áreas), racionalizando outras áreas de trabalho, ou negociando com doadores existentes (veja anteriormente). Levando em conta que suas expectativas são razoáveis, e você planejou à frente do tempo, este problema não deve ser insuperável. Lembre-se que tendo um bom registro do caminho passado fará com que você se mantenha estável em ocasiões como essa.



O Planejamento Estratégico

A necessidade de especialidades adicionais/diferentes

Isso pode significar a contratação de pessoas novas ou o treinamento da equipe existente ou de voluntários. Você precisa decidir qual é mais apropriado. Não pense que você poderá treinar a equipe existente para fazer qualquer coisa ou tudo. Algumas vezes especialistas específicos e experiência são necessários. Entretanto, onde a equipe e os voluntários se mostrarem-se interessados, todo o esforço deve ser feito para envolvê-los nestas áreas de trabalho.



O Planejamento Estratégico

O QUE MAIS PRECISA SER FEITO?

Você completou agora a parte de planejamento estratégico do processo de planejamento estratégico. Você tem uma rede com a qual pode alocar suas atividades, mas você ainda precisa planejar estas atividades. Este processo é tratado no pacote de ferramentas, Planejamento de Ações.

Muitas organizações e projetos cometem o erro de focalizar toda sua energia no planejamento de ações. Eles vêem a parte estratégica do processo como um “desperdício de tempo”. Esperamos que no momento em que você alcançar este estágio no pacote de ferramentas, você estará apto a reconhecer a importância do planejamento estratégico e de realizar o planejamento de ações dentro do contexto da rede estratégica. Desta maneira, você se encontra pronto para realizar seu planejamento de ações. Ele é provavelmente mais eficaz sendo realizado em unidades, times, ou departamentos responsáveis em assegurar que o trabalho seja realizado.



O Planejamento Estratégico

MELHOR PRÁTICA

Exemplos

AGENDA

AGENDA PARA QUATRO DIAS DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

(Este foi um processo de planejamento estratégico para uma ONG de suporte para políticas educacionais. O diretor quis combinar planejamento estratégico com a construção da equipe).

1º DIA

Boas-vindas e introduções (15 minutos)

Contribuições do Departamento de Educação (20 minutos)

Questões/Discussões (20 minutos)

Contribuições da Associação Nacional do Corpo de Governo das Escolas (20 minutos)

Questões/discussão (20 minutos)

INTERVALO DO CHÁ (15 minutos)

Resumo feito pelo orientador (20 minutos)

Esclarecimento de análise de problemas – em grupos (30 minutos)

Esclarecimento de análise de problemas – plenário (30 minutos)

ALMOÇO (45 minutos)

Exercício de construção da equipe – meus valores pessoais a respeito de educação (45 minutos)

Contribuições individuais resumidas (trabalho preparatório) – apresentado pelo oficial do projeto e um administrador sênior (25 minutos)

Respostas (15 minutos)

Apresentação de uma avaliador externo (45 minutos)

Discussão das recomendações e conclusões – grupos pequenos (30 minutos)

Discussão das recomendações e conclusões – plenário (30 minutos)

O caminho adiante – resumido pelo diretor (20 minutos)

Fim do Dia 1

2º DIA

Análise SWOT – grupos (30 minutos)

Análise SWOT – plenário (30 minutos)

Esclarecendo os parâmetros de planejamento – apresentação pelo gerente de programas (15 minutos)

Esclarecendo os parâmetros de planejamento – grupos pequenos (30 minutos)

Esclarecendo os parâmetros de planejamento – plenário (15 minutos)

Identificando temas críticos – plenário (30 minutos)

INTERVALO (20 minutos)



O Planejamento Estratégico

Desenvolvendo uma visão sustentável – grupos (30 minutos)
Desenvolvendo uma visão sustentável - plenário (30 minutos)
Desenvolvendo o consenso quanto aos valores - plenário (30 minutos)

ALMOÇO (1 hora)

Desenhando uma declaração de missão - grupos (20 minutos)
Desenhando uma declaração de missão – plenário (25 minutos)
Esclarecendo nosso objetivo geral – plenário (20 minutos)
Consolidação – Quanto já percorremos? - orientador (30 minutos)
Esclarecendo nosso objetivo imediato – grupos (20 minutos)

INTERVALO (20 minutos)

Esclarecendo nossos objetivos imediatos - plenário (20 minutos)
Entendendo a lógica vertical de planejamento estratégico – orientador (30 minutos)
Trabalho para casa – equipes para desenvolver um novo logotipo para a organização

Fim do Dia 2

3º DIA

Apresentação dos logotipos (45 minutos)
Áreas de Resultados-chave – Contribuições – Orientador (30 minutos)
Áreas de Resultados-chave – grupo de trabalho (3 horas)

INTERVALO (30 minutos)

Áreas de Resultados-chave – grupo de trabalho (continuação)

ALMOÇO (1 hora)

Áreas de Resultados-chave – apresentação no plenário (2 horas)

INTERVALO (30 minutos)

Consolidação – qual é nossa estratégia? – diretor (30 minutos)

Fim do 3º Dia

4º DIA

Respostas à estratégia – trabalho de grupo (30 minutos)
Respostas à estratégia – plenário (20 minutos)
A Forma segue a Função: Como devemos organizar nosso trabalho? – trabalho de grupo para produção de organogramas (1 hora)
A Forma segue a Função – apresentação em plenário e alcançando consenso a respeito da estrutura (1 hora)

INTERVALO (20 minutos)



O Planejamento Estratégico

Implicações de estrutura – trabalho de grupo (30 minutos)
Implicações de estrutura – plenário (30 minutos)
Identificando problemas em potencial – plenário (30 minutos)

ALMOÇO (1 hora)

Lidando com problemas: estratégias de sobrevivência – grupos (1 hora)
Lidando com problemas: estratégias de sobrevivência – plenário (30 minutos)
Consolidação – orientador (30 minutos)
Observações a respeito do processo (30 minutos)

TÉRMINO

CHÁ

Fim do 4º Dia



O Planejamento Estratégico

RECURSOS

A CIVICUS gostaria de agradecer às referências inestimáveis que serviram de recurso para a preparação deste pacote de ferramentas:

Publicações Olive *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* July 1997

Publicações Olive *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis* December 1997

Publicações Olive *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



O Planejamento Estratégico

GLOSSÁRIO

Indicador Um indicador é um sinal mensurável ou tangível que algo foi realizado. Então, por exemplo, um aumento do número de estudantes que são aprovados é um indicativo do melhoramento da cultura de aprendizado e ensino. Os meios de verificação (provas) são os dados oficiais publicados numa lista de aprovados.

PEST (sigla em inglês)

P	=	Político
E	=	Econômico
S	=	Social
T	=	Tecnológico

SMART (sigla em inglês)

S	=	Específico (Specific)
M	=	Mensurável (Measurable)
A	=	Concordado (por todos envolvidos) Agreed
R	=	Realista (Realistic)
T	=	Exequível (Timebound)

Colaboradores Qualquer um, grupo ou indivíduo, com algum tipo de interesse no projeto ou organização.