

- Oficina de planejamento estratégico

Objetivo

- Avaliar o momento atual do planejamento estratégico no tce.
- Levantar elementos de continuidade do processo.

Metodologia

- O Planejamento Estratégico Situacional, devidamente adequado às características e necessidades institucionais

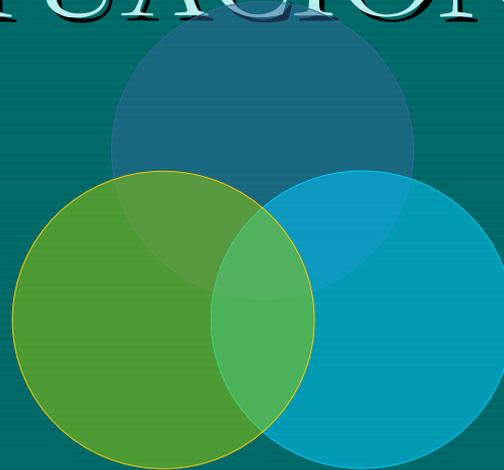
Metodologia

- A Visualização como método facilitador dos debates e conclusões grupais

Metodologia

- A Moderação como método de condução dos processos grupais onde o Facilitador conduz o grupo de forma mais imparcial possível visando alcançar os objetivos predeterminados para cada uma das atividades propostas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL



metodologia

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

- Para Matus,
- “O Planejamento Estratégico Situacional é um método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público.
- Seus temas são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social”.

Portanto:

- planejamento é um processo técnico-político resultante do jogo de atores em interação, conflito, cooperação e alianças
- atores esses que tem suas próprias estratégias e sua particular visão da realidade
- planejamento é uma atividade de cunho nitidamente político.

PES x Modelo Tradicional

- Constrói seu próprio modelo como um jogo semi-controlado, onde outros atores também participam com objetivos cooperativos e conflitivos.
- reconhece a existência de mais do que uma explicação
 - não há uma única apreciação da realidade
- Se há outros atores a considerar o recurso PODER passa a ser escasso
- □ Considera a complexidade do sistema social
- □ a análise econômica não é a preponderante na explicação da realidade e na elaboração do plano.

PES x Modelo Tradicional

- “Planeja quem governa”, portanto integra o técnico e o político no âmbito do planejamento
- propugna como essencial analisar a viabilidade política do plano.
- Esse modelo não se propõe a “adivinhar ou predizer o futuro (...) visa, isso sim, a preparação para que se tente criar o futuro, com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de imaginar e construir”
- Ao considerar a ação dos diferentes atores e a complexidade do sistema social, planeja-se com grande margem de incerteza
- o planejamento configura-se como uma APOSTA contra as incertezas.
-

PES x Modelo Tradicional

- Para Matus **ESSA OPOSIÇÃO SE CONFIGURA EM QUATRO ÂMBITOS**
- 1. como explicar a realidade
 - diagnóstico x análise situacional
- 2. como conceber o plano
 - determinista x incerteza dura
- 3. como tornar o plano viável
 - técnica x viabilidade política
- 4. como agir de forma planejada
 - dissociado da ação x mediação entre conhecimento e ação

OPERACIONALIZAÇÃO DO PES

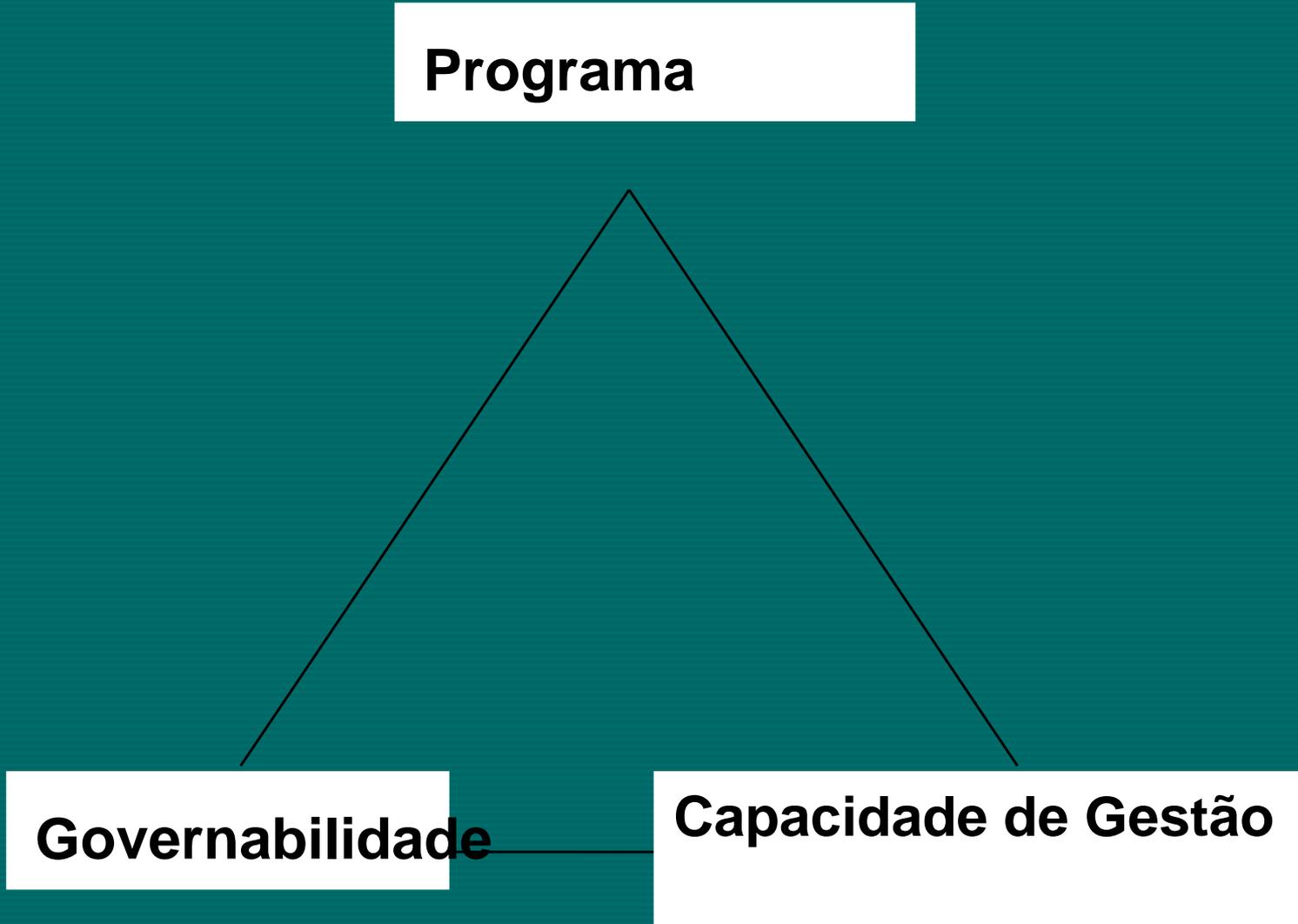
- a arte de governar implica equacionar simultaneamente três micro variáveis, que se condicionam mutuamente, em um

Triângulo de Governo

Programa

Governabilidade

Capacidade de Gestão



Momentos metodológicos do PES

- Momento 1 - Explicativo
 - foi, é, tende a ser
- Momento 2 - Normativo
 - deve ser
- Momento 3 - Estratégico
 - deve ser e pode ser
- Momento 4 - Tático Operacional
 - fazer
- os momentos estão em permanente interação
- em cadeia contínua
- sem uma sequência linear estabelecida

DIREÇÃO ESTRATÉGICA

- A direção estratégica, na proposta de Matus, divide-se em cinco mecanismos básicos, que se reforçam mutuamente:
- **GERÊNCIA POR OPERAÇÕES**
- implementar uma administração por objetivos , descentralizando a execução do plano, mediante a definição de responsabilidades precisas dos órgãos encarregados de executá-las

DIREÇÃO ESTRATÉGICA

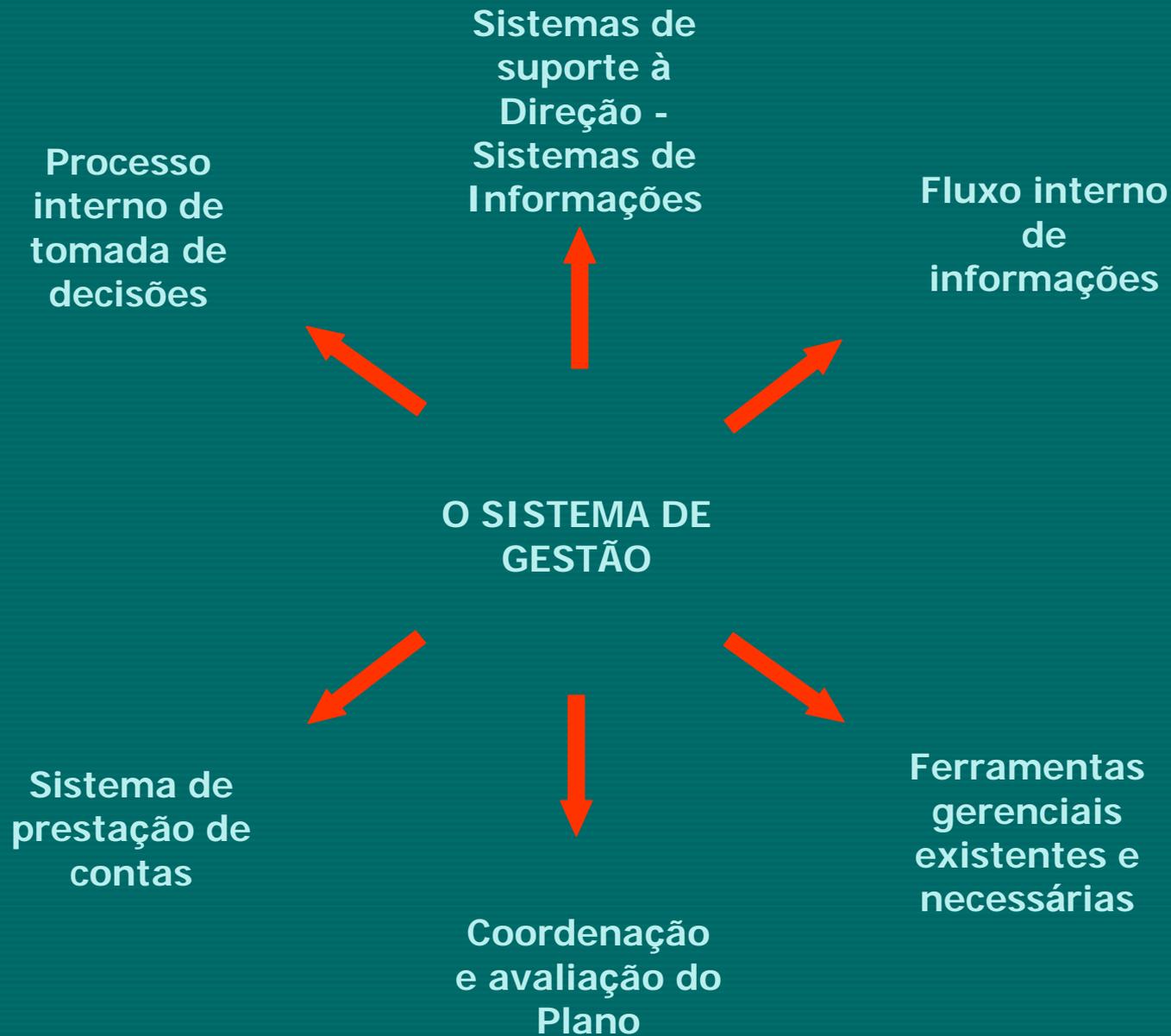
- **ORÇAMENTO POR PROGRAMAS**
- aliar esse mecanismo de gerenciamento ao de **orçamento por programas**, que formaliza a definição de recursos orçamentários aos módulos operacionais do plano
- **PETIÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS**
- estabelecer os procedimentos e critérios de avaliação que se exigirão na **prestação de contas**, permitindo acumular informação sobre os **resultados da gestão**

DIREÇÃO ESTRATÉGICA

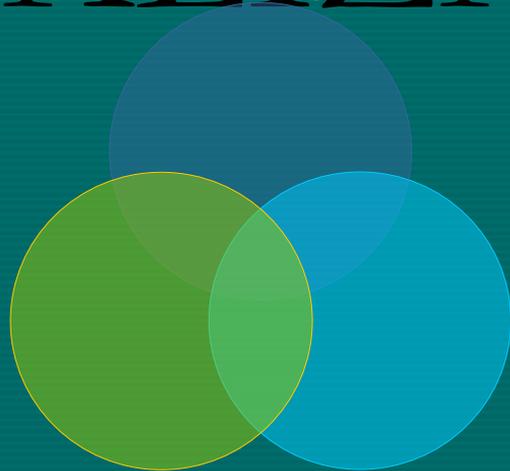
- **PLANEJAMENTO DE CONJUNTURA**
- fazer a mediação entre o plano e ação – fazer o cálculo situacional de síntese – fazer **predominar as importâncias sobre as urgências**
- **SALA DE SITUAÇÕES (Sala do Plano)**
- **instrumentalizar e dar suporte às decisões do dirigente** sob extrema pressão de tempo e alta tensão situacional – sala de situações (Sala do Plano)
-

MATUS, 1992, Conferência para as equipes dos Ministérios da Venezuela

- “Cada âmbito problemático requer um desenho particular da planificação situacional. Vocês terão de desenhar seu próprio método particular dentro do método geral estabelecido. Nesse trabalho enfrentarão muitos problemas de adaptação e de criação metodológica que vocês mesmos terão de resolver, caso a caso, para que esta reforma seja operativa”



VISUALIZAÇÃO



metodologia

Por que Visualizar

- Ajuda o desenvolvimento da discussão
- Permite que todos participem
- Considera que todas as opiniões têm o mesmo valor
- Relata a discussão
- Facilita a organização das idéias
- Possibilita a recuperação de idéias e evita mal-entendidos

Regras da escrita

- Escreva de forma legível
- Utilize no máximo 4 linhas por cartela
- Escreva só uma idéia por cartela
- Escreva frases auto-explicativas
- Evite usar palavras soltas
- Vale o que está escrito!!!

Compromissos

- Participar efetivamente do conjunto da atividade
- Pontualidade
- Não fumar na sala
- Manter celulares desligados
- Não tome a palavra de assalto

Ator social

- É uma organização ou personalidade que:
- possui um projeto
- controla algum recurso relevante para o jogo
- participa de algum jogo
- tem e acumula (ou perde) forças no jogo
- possui capacidade de produzir fatos no jogo social.

Ator social

- Exemplo
- São atores:
- Sindicato A
- Empresa B
- Associação de moradores X
- Jornal C

Análise do ator

- Como este grupo se vê?



Análise do ator

- Como o tce vê este grupo ?

Análise do ator

- Como o tce é visto por este grupo de trabalho?

Caracterização do atual cenário

- Quais as principais variáveis (positivas e/ou negativas que caracterizam o atual cenário do tce ?

Missão

- é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de "onde a empresa quer ir".
- Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Missão

- Define a razão de ser da instituição , relacionando o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente.
- Importante: dá sentido a organização orientando e delimitando a ação organizacional.
- Para quem serve à sociedade.
- Contém: o negócio e a necessidade social a atender no ambiente.

Missão

- não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa. ela é mais ampla, inclui expectativas.
- deve ser definida em termos de satisfazer uma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum serviço.

MISSÃO

- **SHELL** - satisfazer as necessidades de energia da humanidade

MISSÃO

- **COELBA - assegurar o fornecimento de energia em quantidade e qualidade necessárias ao mercado consumidor, promovendo a oportunidade de desenvolvimento econômico do Estado da Bahia**

Missão

- **FORD** - nossa missão é atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas

Missão

- Formular, regular e fomentar as políticas de saúde de Minas Gerais, de acordo com as necessidades da população, assegurando os princípios do SUS.

Missão

- Petrobras

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Missão

- Assessorar a implementação das ações do plano estratégico do tribunal, promovendo as adequações necessárias a sua execução, de forma a viabilizar o alcance dos objetivos delineados.

Problema

- Problema é a declaração de insatisfação de um ator frente à realidade que ele quer e pode modificar. É um componente da realidade que se quer e se pode modificar.

Problema

- É a declaração de insatisfação de quem está planejando frente à realidade que ele tem interesse de mudar. Portanto...
 - avaliamos a insatisfação como evitável no nosso espaço de governo;
 - é um componente da realidade, algo que existe hoje;
 - temos interesse em modificar essa realidade;
 - dispomo-nos a mobilizar recursos para tanto;
 - está em nosso espaço de governabilidade;

Requisitos de um Problema

- O ator que planeja:
 - ■ Expressa insatisfação com a realidade
 - ■ Avalia insatisfação como evitável
 - ■ Tem interesse em atuar para mudar
 - ■ Declara que o problema está em seu espaço de governabilidade

Formulação de Problemas

- Escrevê-los como condições negativas
- Identificar problemas existentes, e não problemas possíveis, imaginados ou futuros;
- Um problema não é ausência de solução, mas sim um estado negativo existente;
- Ex : Faltam professores => ausência de solução
- Formação escolar é inadequada=> problema

Recomendações

- Não listar temas nos problemas (saúde, educação, transporte, etc.)
- Não listar objetivos (atingir 50% de imunização)
- Não listar soluções (concluir a estrada $A \Rightarrow B$)
- Não listar problemas muito específicos.

Problema

- Um problema bem formulado, por exemplo, não aponta a falta de uma solução pré concebida, conforme pode ser observado no exemplo abaixo:
- **Falta de transporte próprio** **X** **Dificuldade de acesso dos alunos à rede escolar**
- **(solução pré concebida)**
 (problema real)

Tipo de problemas

- Em um jogo social são produzidos três tipos de problemas, se temos como referencial o tempo, o significado e a natureza do resultado para um ator:
- a. ameaças, isto é, o perigo potencial de perder uma conquista ou agravar uma situação;
- b. oportunidades, isto é, possibilidades que o jogo social abre e sobre as quais é possível atuar para aproveitá-las com eficácia ou desperdiçá-la;
- c. problemas presentes, ou seja, deficiências detectadas na observação e qualificação do jogo em processo.

macro-problemas

- Quais os principais problemas para este grupo hoje?

Objetivo:

- Expressa o que se quer alcançar
- A redação deve ser feita com o verbo no infinitivo (receber, contribuir, fazer...)

Objetivos Estratégicos

- **Propósitos da instituição que serão permanentemente buscados objetivando o fiel cumprimento de sua missão.**

Objetivos Estratégicos

- **É o alvo ou a situação que se pretende alcançar ao término do plano. Aqui se determina para onde a instituição deve dirigir seus esforços.**

Objetivos Estratégicos

- Melhorar a excelência na produção.
- Manter o equilíbrio econômico financeiro
- Aumentar a eficácia e a eficiência empresarial
- Preservar, conservar e recuperar o meio ambiente da região.

Objetivos Estratégicos

- *STUBH-2008*
- *estar consolidado como meio de transporte urbano de passageiros, sobre trilhos, de alta capacidade, elevando seu índice de participação no sistema de transporte público de Belo Horizonte para 17,5%;*
- *Obtida uma taxa de cobertura de 73%.*

RESULTADO

- O resultado refere-se àquilo que obtive ao término do plano.
- Deve ser:
- concreto: todo observador deve ver o mesmo fenômeno
- atingível: deve estar no nosso espaço de governabilidade. Temos e/ou podemos viabilizar os recursos necessários
- mensurável: deve descrever qualidade ou quantidade que possam ser verificadas