

MANUAL DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Programa de Formação Avançada para ANEs



FICHA TÉCNICA

Texto: **Mónica Azevedo**

Licenciada em Sociologia do Trabalho e pós-graduada em Desenvolvimento, Diversidades Mundiais e Desafios Globais. Cerca de 19 anos de experiência voluntária e profissional na área da Cooperação p/ Desenvolvimento em países como a Guiné-Bissau, Angola e Cabo Verde e na Formação de Adultos em diversas áreas numa perspectiva de educação não formal. Trabalhou para organizações como a CPLP e a Cooperação Portuguesa e ONG's como o ISU e a FEC. Reside actualmente em Portugal e trabalha num programa de desenvolvimento comunitário, promovido pela Fundação Aga Khan Portugal na área do Fortalecimento da Sociedade Civil e colabora com diversas ONG's em processos de planeamento e avaliação.

Filipe Pinto

Licenciado em Gestão e mestre em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, desenvolveu tese em *Accountability* nas Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento. Membro da Equipa de Economia Social da Universidade Católica Porto, coordena a equipa executiva do projeto TechClub. Atual presidente da ONGD – Leigos para o Desenvolvimento, participou como voluntário de longa duração em São Tomé e Príncipe em projetos ligados à educação e ao desenvolvimento. Colabora e integra várias organizações do terceiro sector, desenvolvendo atividade de formador e consultor em áreas ligadas à gestão das organizações sociais, tais como, planeamento estratégico, governação, marketing, gestão de voluntariado, etc.

Revisão: Ana Teresa Forjaz

Data: Novembro 2012

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvementu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO Cl.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: I. **Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs**.

ÍNDICE

1. O QUE É O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO?

1.1. Introdução: da estratégia ao planeamento estratégico	5
1.2. Definição de planeamento estratégico	7
1.3. Etapas do Planeamento Estratégico	8

2. PREPARAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Trabalho preparatório	10
2.2. Condições Organizacionais	10
2.3. Quem envolver? E em que etapas?	11
2.4. Planeamento da agenda e do processo	12

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1. <i>Background</i> organizacional – Linha da vida	14
3.2. Análise de problemas e potencialidades	16
3.3. Análise de <i>Stakeholders</i>	18
3.4. Análise PEST	20
3.5. <i>Benchmarking</i>	22

4. CONSTRUÇÃO DA FRAMEWORK ESTRATÉGICA

4.1. Construção da Missão	24
4.2. Construção da Visão	25
4.3. Valores e princípios	26
4.4. Priorização das Áreas Organizacionais e de Atuação	27
4.5. Objetivos Estratégicos, Específicos e Metas	28

5. PLANO ESTRATÉGICO – DICAS PARA A SUA ELABORAÇÃO

5.1. Características de um plano estratégico	31
5.2. Conteúdos do documento final	33

6. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

36

7. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

7.1. Funções da Avaliação	38
7.2. Componentes da Avaliação	39
7.3. Organização da Avaliação	40
7.4. Instrumentos de recolha de informação	40

8. FALHAS NO PROCESSO E NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	42
9. GESTÃO DA MUDANÇA	
9.1. Resistência à mudança	45
9.2. Condições para uma mudança com sucesso	46
10. BIBLIOGRAFIA	48

1. O QUE É O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO?

Em resumo, pode-se dizer que é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo os seus rumos por meio de um caminho que possa ser monitorizado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”.

O plano estratégico nada mais é do que uma consolidação de ideias, que por si só não produzem resultado algum. Ao contrário, é na **implementação dessas ideias** que a organização vai obter o melhor da estratégia.

É necessário observar também que a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o processo todo – formulação e implementação – não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas é produto de mecanismos altamente complexos. Isso sem falar nas mudanças bruscas nos contextos dentro e fora da organização, imprevisíveis, muitas vezes.

Dessa forma, o maior desafio do plano estratégico está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

1.1. Introdução: da estratégia ao planeamento estratégico

Estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”. Confere um tratamento de “arte” para a imprescindível tarefa de buscar direcionar todo o conjunto de recursos organizacionais - representados nos esforços das pessoas (dons, talentos, interesses e aptidões naturais) e na aplicação dos meios materiais disponíveis para a criação de valor.

O Pensamento Estratégico é a capacidade da organização de atuar de forma integrada, criando um “caminho” (estratégia) para se antecipar às necessidades do contexto onde se move. As organizações e líderes que desenvolvem um pensamento estratégico têm a capacidade de olhar continuamente para o ambiente externo, isto é, saber onde querem estar no futuro e atentar às necessidades e mudanças.

Já a Gestão Estratégica de empresas é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas concebidas para ajudar as organizações na tomada de decisões estratégicas de alto nível. A gestão estratégica

organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários colaboradores, dispersos pelo organizaçāo e envolve três atividades principais: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a implementação da estratégia.

O Planeamento Estratégico é a atividade que responde a três perguntas que, hoje, são fundamentais serem respondidas para a própria sobrevivência da organização: 1) **ONDE NÓS ESTAMOS?** (Quem somos? Quais nossos problemas? Quais são nossos recursos disponíveis? Quais nossos pontos fortes e fracos?); 2) **ONDE QUEREMOS IR?** (Que organização queremos ser? Quais serão nossas metas? Em que áreas pretendemos atuar?); 3) **COMO CHEGAR LÁ?** (Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?)

Estratégia - Disposição de recursos para a criação de valor

Pensamento Estratégico - Olhar constante e “afinado” sobre a realidade

Gestão Estratégica - Pensamento e Ação Estratégica

Planeamento Estratégico - É uma afirmação de intenções

A importância do planeamento estratégico decorre de permitir a uma organização:

- Não atuar apenas para sobreviver
- Evitar o agir apenas por reação
- Ser pró-ativos face ao futuro das vossas organizações
- Potenciar a melhoria da *performance* organizacional
- Contrariar a tendência para o “fechamento” da organização
- Clarificar para todos o que é mais importante



1.2. Definição de planeamento estratégico

O Planeamento centra-se no futuro (3 a 5 anos). É o processo através do qual são definidos os propósitos globais da organização, a missão, os objetivos estratégicos e a forma de os alcançar. O Planeamento Estratégico:

- É um processo para estabelecer prioridades a atingir no futuro
- “Obriga” a fazer escolhas sobre o que vamos e não vamos fazer
- Procura colocar toda a organização focada no mesmo
- Define onde serão alocados os recursos da organização

O resultado da função planeamento é um Plano Estratégico, ou seja, um documento escrito que especifica o rumo de ação que uma organização seguirá. Trata-se de um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e de ações que guiam o que uma organização quer alcançar a partir da formulação do que é. Pretende responder às seguintes questões:

- O que é a Organização?
- Onde está a Organização?
- Para onde pretende ir?
- Como se propõe lá chegar?

Um bom Planeamento Estratégico deve ser acima de tudo um processo de construção coletiva que envolva os colaboradores e stakeholders da organização que tenha as seguintes características:



- Ir de encontro aos problemas que a organização sente no momento
- Criar um balanço entre o que se é capaz de fazer vs o que se gostaria de fazer
- Ter um tempo definido
- Ser Visionário –dizer claramente qual a situação futura desejável
- Guiar a tomada de decisão a todos os níveis (operacional, táctico e individual)
- Modelo de planeamento continuado, dinâmico e flexível;
- Ter um sistema eficaz de comunicação e de informação;
- Garantir recursos que sustentem os processos de planeamento.

1.3. Etapas do Planeamento Estratégico

As etapas de um Plano Estratégico são as diferentes fases sequenciais que a organização deve desenvolver ao longo de um tempo definido. São elas:

- *Fase 1. Preliminar*

Elaborar as bases metodológicas; Definir o procedimento de trabalho e o cronograma; Informar e formar os participantes; Proceder à apresentação formal à organização.

- *Fase 2. Participação*

Realizar sessões de trabalho para elaborar análise SWOT e outros métodos de diagnóstico, definir a missão, identificar os valores, definir a visão e identificar os eixos estratégicos. Após esse trabalho, são estabelecidos os objetivos estratégicos por eixo que, posteriormente, devem ser desdobrados no plano de atividades para a concretização dos mesmos.

- *Fase 3. Integração e Síntese*

Integrar os resultados das sessões de trabalho e dos workshops feitos (*on going*); Elaborar um plano de comunicação para o Plano Estratégico.

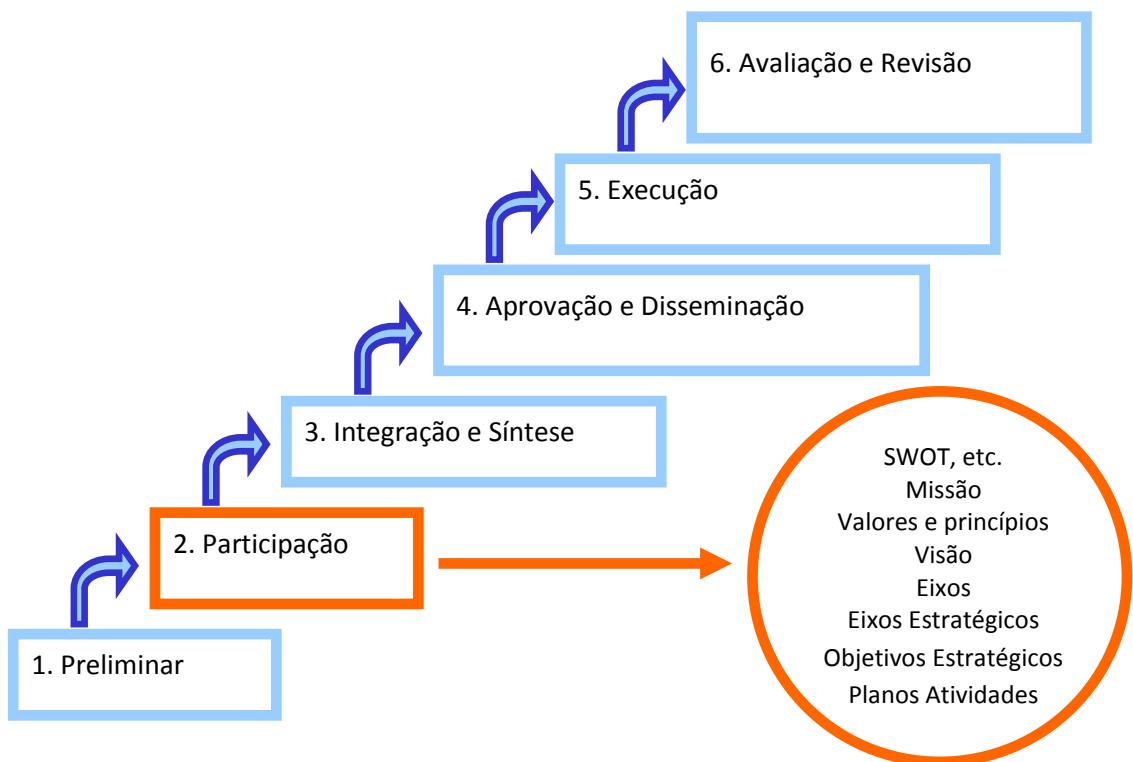
- *Fase 4. Aprovação e Disseminação*

Antes da sua apresentação, a proposta final deve ser verificada pela Direção. Aprovada a versão final, o documento será divulgado a todas as partes interessadas.

- *Fase 5. Execução*

A fase de Execução do Plano Estratégico decorrerá no período definido e terá como objetivo a execução sequencial das ações programadas.

- *Fase 6. Avaliação e Revisão*



2. PREPARAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O Planeamento Estratégico exige empenho e vontade de todos os membros da organização. É um processo exigente que só será eficaz e encontrará sucesso se bem preparado. Este planeamento do processo de Planeamento Estratégico envolve várias fases: 1) Trabalho preparatório; 2) Condições Organizacionais; 3) Definição dos participantes; 4) Preparação da agenda.

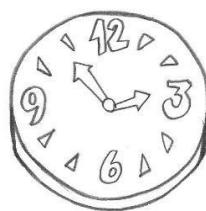
2.1. Trabalho preparatório

O trabalho preparatório inicia quando surge a ideia de fazer um processo de planeamento estratégico numa organização. Dependendo de quem lança esta reflexão no seio da organização, esta preparação pode significar:

- Avaliar as necessidades de implementação de um Plano Estratégico
- Analisar a sua exequibilidade no ponto atual do ciclo de vida da organização
- Definir bem o que se pretende atingir e questões a responder
- Definir os recursos necessários para a sua implementação
- Assegurar a informação atempada de todos as partes interessadas
- Elaborar o Plano do Planeamento (cronograma e metodologias)

2.2. Condições Organizacionais (Tempo e Espaço)

Uma vez analisada a oportunidade de iniciar um processo de planeamento estratégico, importa verificar se existem ou se podem criar condições logísticas, temporais e organizacionais para a sua realização, tais como:



- Assegurar o apoio da gestão de topo
- Ter uma pequena equipa de implementação
- Recorrer a um facilitador externo (se possível)
- Mobilizar todos os colaboradores para as vantagens do processo
- Garantir que o processo não é muito longo e pesado
- Definir o calendário das sessões à partida

- Sessões de cerca de 3h (com intervalo)
- Cerca de 5 a 6 sessões
- Espaço amplo, acessível e agradável
- Tecnologias de Informação (computador e projetor)
- Material de escritório
- *Coffe-Break* e/ou Refeições

2.3. Quem envolver? E em que etapas?

É importante para envolver toda a organização em pelo menos parte do processo de planeamento, embora possa não ser eficaz envolver todos os colaboradores em todos os momentos. A participação de elementos externos à organização também pode representar contributos interessantes.

a) Elementos internos: o processo de planeamento estratégico ajuda uma organização esclarecer, consolidar ou estabelecer os seus valores, missão e a visão da organização.

Etapas	Stakeholders Internos
Planear o processo	Equipa de gestão
Analizar o contexto	Membros da direção Equipa de Gestão Administrativos (seniores) Externos (contabilista)
Visão, Valores e Missão	Membros da Direção Equipa de Gestão Administrativos (seniores) Externos (contabilista)
Discussão de opções estratégicas e metas	Membros da Direção Equipa de Gestão
Estrutura Organizacional	Equipa de Gestão Contributos do resto do pessoal

b) Elementos externos: como um processo de planeamento estratégico olha para a “*big picture*”, pode ser importante ter contributos externos durante algumas etapas do processo.

Stakeholders Externos	
Quem pode dar contributos?	Conhecimentos na área de desenvolvimento ou na sua área de trabalho Compreensão da realidade de organizações similares Pessoa respeitada e com autoridade Pode ser mais de uma pessoa Perspetiva de governo, do meio universitário, da comunidade e de financiadores
O que deve ser abordado?	Informação abrangente acerca do contexto Informações novas e complementares, identificação de oportunidades Contexto ou área de especialização global, nacional e local Perspetiva geral vs Perspetivas diferentes
Quando convidar? Como?	Enquadrado no cronograma do Planeamento Convite com duas semanas de antecedência. Entregar um memorando com os objetivos: <ul style="list-style-type: none">▪ O que você espera com a intervenção▪ Conteúdo e informações▪ Quão interativo / provocador você gostaria que fosse▪ Tempo, local, horário, fase do planeamento

2.4. Planeamento da agenda e do processo

O processo de Planeamento Estratégico tanto pode durar 1 semana como 3 ou 4 meses. Dependendo da disponibilidade da organização, o processo pode ser realizado de forma intensiva, exigindo no entanto uma disponibilidade quase total para o efeito. Muitas organizações optam por realizá-lo, distribuindo-o no tempo, em sessões separadas, podendo continuar a desenvolvê-lo nos seus interregnos. Esta modalidade permite que a organização “não pare” a sua atividade. Muitas vezes também pode ser interessante aproveitar momentos do calendário da organização (formação dos colaboradores, encontros anuais, assembleias gerais) para realizar mais uma etapa do processo ou para devolver e validar algumas decisões já tomadas, evitando assim a sobrecarga para as equipas.

A experiência aconselha que, optando pela segunda modalidade, não se estenda demasiado no tempo (mais de 3 ou 4 meses) de modo a que o processo não se torne monótono e desgastante, provocando desmotivação nos participantes, a diminuição do seu envolvimento e participação, assim como a validade “subjectiva” das decisões tomadas.

Um cronograma bem definido, com responsabilidade atribuídas e um programa metodologicamente bem construído permite uma implementação bem sucedida do processo de Planeamento Estratégico. Importa que o cronograma definido seja cumprido sem muitas alterações de etapas, mas principalmente de datas para que os participantes internos e externos se possam organizar no sentido de ter disponibilidade. Apresenta-se abaixo uma proposta de grelha que permite a quem lidera o processo uma maior organização.

Etapa	Quanto tempo? Datas	Quem participa?	Onde?	Que recursos?	Preparativos Responsável

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. O objectivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

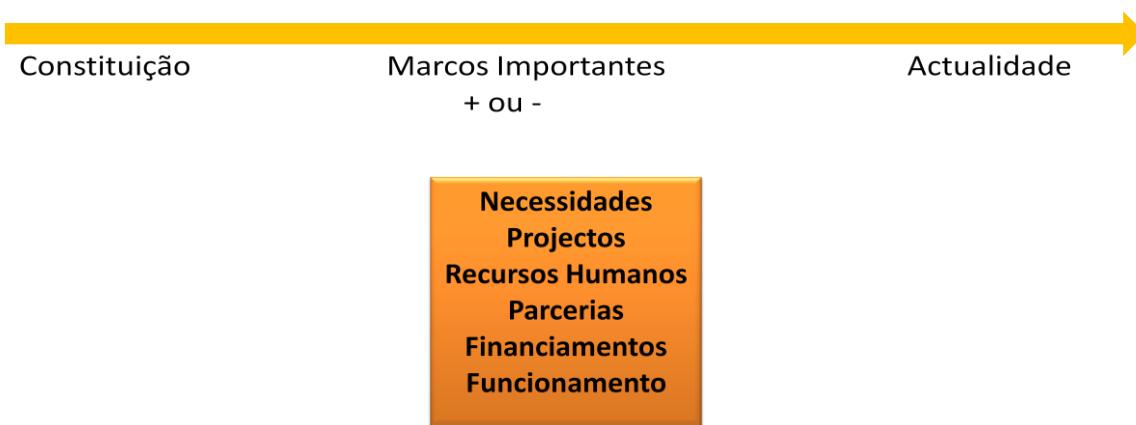
É uma fase fundamental do processo de Planeamento Estratégico. Corresponde a uma fase de diagnóstico, que pode incluir uma ampla participação de actuais e antigos colaboradores da organização, em que se realiza a radiografia da organização e da sua envolvente, e que poderá incluir 5 tipos de análises:

- *Background Organizacional* – Linha da vida
 - Análise organizacional – SWOT
 - Análise do ambiente – PEST
 - Análise de *Stakeholders* (partes interessadas)
 - *Benchmarking*

3.1. *Background* organizacional – Linha da vida

O objetivo deste exercício é identificar momentos-chave da vida da organização. Procura fazer uma análise retrospectiva da vida da organização, onde são assinalados “acontecimentos” determinantes na história da organização: positivos, negativos ou neutros.

Linha da Vida da Organização



A linha da vida da organização pode ser elaborada a partir de diversos esquemas de trabalho, similares àquele que se apresenta em cima e que pode estar dividido por diferentes componentes (conforme a dimensão e complexidade da organização) – áreas, projetos, recursos humanos, parcerias, financiamento - para facilitar a recolha de informação e a sua sistematização. É um exercício que deve permitir fazer uma leitura geral do percurso da organização a partir da participação alargada dos colaboradores. Por vezes, o resultado da construção da linha da vida permite à organização elaborar um documento sobre a sua história e o trabalho já desenvolvido e que pode ser útil em apresentações institucionais ou para efeitos de comunicação.

A) Porquê fazer esta análise - vantagens:

- É mais fácil falar do passado do que do presente
- Permite não tratar logo daquilo que possam ser “conflitos” da organização
- Dá uma ideia geral do caminho feito e das conquistas atingidas
- Permite recolher informação histórica ou perdida
- Facilita a integração de todos os participantes
- Proporciona um conhecimento global aos vários membros da organização
- Começa a sinalizar forças e fraquezas da organização

B) Constrangimentos que se colocam à sua concretização:

- Pode não haver informação de todas as etapas da vida da organização
- Se a participação não for numerosa ou diversificada é mais difícil fazer
- Pode tocar em conflitos ainda demasiado presentes e estragar o ambiente
- Ser um exercício muito prolongado e “roubar” tempo às outras etapas
- Eternizar o passado e diminuir a capacidade de construir o futuro

Para a sua realização, deve-se atender a:

- Fazer os convites com antecedência para garantir uma boa participação
- Mobilizar todos a participar, valorizando o contributo que podem dar
- Procurar ter participantes de todas as fases de vida da organização
- Assegurar representatividade dos vários membros da organização (dirigentes, técnicos, voluntários, etc.)
- Não permitir que 1 ou 2 pessoas monopolizem a reunião
- Procurar obter os contributos de todos
- Recolher algumas informações que permitam colmatar as falhas de informação
- Animar a sessão de forma informal e próxima dos participantes
- Valorizar todos os contributos

3.2. Análise de problemas e potencialidades (SWOT organizacional)

Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças "
(SUN TZU, 500 a.C.)

A análise SWOT, que consiste no estudo do cenário externo e da realidade interna de uma organização é uma das ferramentas mais utilizadas. Esse tipo de medida é de fundamental importância num processo de Planeamento Estratégico ou mesmo no decorrer do regular funcionamento da organização para criar ações estratégicas em momentos de incerteza, porque nos permite conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que a organização apresenta, além de a situar dentro do seu real contexto. É preciso tomar decisões com qualidade e colocar em prática as boas idéias, no entanto, tudo deve ser feito com cautela e com a estratégia adequada.

O termo **SWOT** é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades** (Opportunities) e **Ameaças** (Threats). A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune sobre as 500 maiores corporações.



- **Pontos fortes (internos)**

Capacidades que precisam ser alavancadas e que permitem à sua organização ou unidade ter um bom desempenho.

- **Pontos fracos (internos)**

Características que impedem a organização ou unidade de conseguir obter um bom desempenho e que precisam ser enfrentadas.

- **Oportunidades (externas)**

Tendências, forças, eventos e ideias que podem ser capitalizados pela organização.

- **Ameaças (externas)**

Possíveis forças ou eventos, fora do seu controle, que sua organização precisa abordar por meio de um plano ou para atenuá-las.

A análise SWOT é um sistema simples que tem por objetivo verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A análise se divide em Ambiente Interno, composto pelos itens Forças e Fraquezas; e Externo, relacionado às Oportunidades e Ameaças. A partir dessa divisão é possível estabelecer aquilo que é de responsabilidade da organização, e o que é uma antecipação do futuro, ou seja, o que se pode traçar a respeito de possibilidades positivas ou negativas do macro ambiente.

A) Vantagens comparativas desta análise:

- Analisar a SWOT com todos os participantes na sessão
- Retirar as principais linhas gerais de análise
- Identificar as questões prioritárias para concentrar os esforços
- Avaliar e selecionar as questões prioritárias de maior impacto
- Selecionar três ou quatro questões prioritárias/estratégicas-chave

A análise SWOT é uma ferramenta muito útil no processo de análise estratégica. É considerada como fundamental, mas a sua concretização é morosa e exige bastante informação e Zampa comunicação entre todos.

Uma questão prioritária (uma das etapas seguintes do Planeamento Estratégico) nasce da identificação de um ponto forte que importa ser reforçado, uma fraqueza a ser corrigida, uma oportunidade a ser capitalizada ou uma ameaça a ser atenuada.

3.3. Análise de Stakeholders (partes interessadas)

Stakeholders ou Partes Interessadas são pessoas e organizações que estão ativamente envolvidas na organização ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da ação da organização. As partes interessadas são todos aqueles que precisam ser considerados para alcançar os objetivos da organização e cuja participação e apoio são cruciais para seu sucesso.

Assim, a identificação de todos os interessados é uma importante atividade da organização, tanto num momento de Planeamento Estratégico como em momentos-chave da vida da organização (crises, tomadas de decisão relevantes, alterações substanciais do contexto, etc). As partes interessadas podem ser indivíduos ou grupos dentro da organização ou indivíduos ou grupos fora da organização.

O objetivo do processo de análise das partes interessadas é desenvolver uma visão estratégica da envolvente humana e institucional, das relações entre as diferentes partes interessadas e das questões que as preocupam mais.



Legenda:

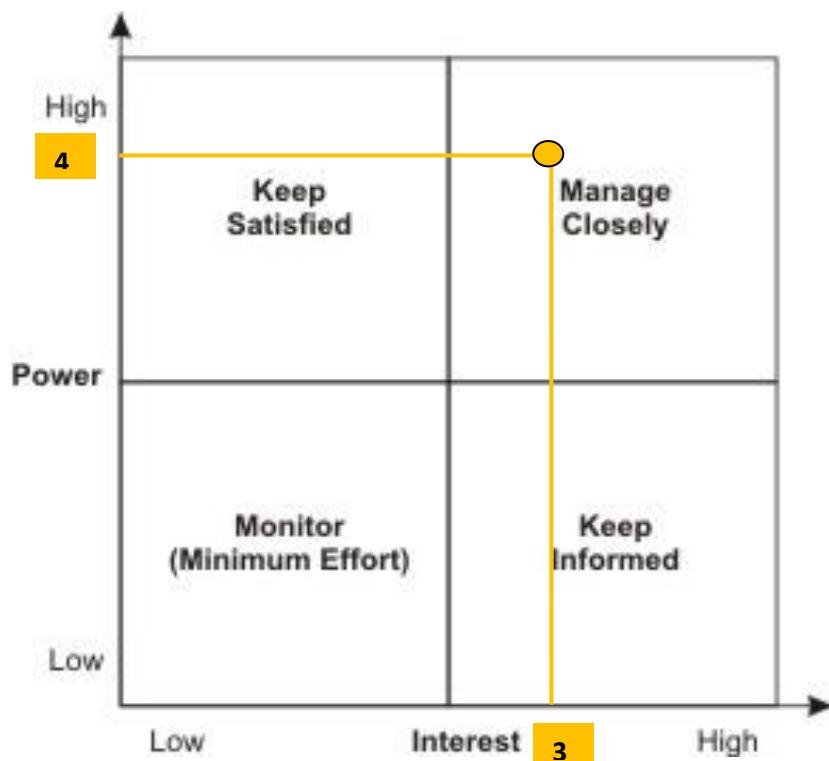
- 1) Identificação dos Stakeholders
- 2) Recolha de documentação
- 3) Análise da influência e do interesse
- 4) Gestão das expectativas

- 5) Tomar medidas
- 6) Revisão e Repetição

A análise das partes interessadas pode ajudar uma organização a identificar:

- Os interesses de todas as partes interessadas, que podem afetar ou ser afetados pela organização
- Os potenciais problemas que podem perturbar o sucesso da organização a partir
- Os grupos que devem ser encorajados a participarem em diferentes fases da vida da organização
- Formas de reduzir os potenciais impactos negativos e gerir partes interessadas negativas

Existem múltiplas formas de realizar esta análise. Uma delas é através da análise do poder de influência que cada uma das partes interessadas tem sobre a organização e o interesse que têm sobre a mesma. Após valorização (classificação quantitativa de 1 a 5) de cada parte interessada, de acordo com os critérios poder de influência e interesse, transportam-se os resultados (média das diferentes classificações dos 2 critérios) para um quadro (conforme imagem abaixo). A identificação da posição de cada stakeholder é feita a partir do cruzamento da sua classificação no critério poder de influência e interesse.



Nota: No exemplo apresentado, o stakeholder foi classificado como tendo um poder de influência de nível 4 e um interesse de nível 3, pelo que se posiciona no quadrante superior direito, que significa que deve ser acompanhado com proximidade pela organização.

A grelha de análise do Poder de influência/ Interesse pode ser interpretada da seguinte forma:

- Quadrante superior direito - alto poder de influência e muito interessados: são as pessoas ou organizações que a organização deve envolver total e permanentemente e fazer os maiores esforços para as satisfazer.
- Quadrante superior esquerdo - alto poder de influência e pouco interessados: são aqueles que devem ser mantidos satisfeitos, mas não tanto que eles fiquem desconfortáveis com o excesso da sua mensagem.
- Quadrante inferior direito - baixo poder de influência e muito interessados: são os que se devem manter adequadamente informadas e falar com eles para garantir que problemas importantes não estão a surgir.
- Quadrante inferior esquerdo - baixo poder de influência e pouco interessados: são aqueles que devemos monitorizar, mas sem grande esforço de comunicação.

A posição de cada stakeholder vai sendo alterada ao longo da vida da organização e das diferentes fases por onde passa, pelo que este exercício pode e deve ser repetido em momentos cruciais e estratégicos mesmo que não inseridos dentro de um processo de planeamento mais alargado.

3.4. Análise PEST

Todas as Organizações operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua atividade: o meio envolvente contextual. A Análise PEST é um modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:



www.marketingteacher.com

- Variáveis Político-Legais: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral, etc.
- Variáveis Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros fatores produtivos, etc.
- Variáveis Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo...
- Variáveis Tecnológicas: investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia, etc.

Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo direto da organização, podendo contudo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

Fig.2- Cenários e potenciais impactos nos canais - simplificado			
PEST	Sugestões para consideração	Efeito Setorial	Impacto em diferentes canais
Políticos	• Mudanças fortes de governo • Quedas de ministros • Novas leis e portarias	Essas incertezas retraem o consumidor que prefere adiar compras. Adiamento de expansão dos canais.	Alguns canais não conseguirão suportar a queda de giro e podem precisar de financiamento de estoques.
Económicos	Inflação, taxa de juros elevadas, taxa do dólar estável, aumento de tarifas públicas, desemprego.	Menos dinheiro no fim do mês para consumo. Aumentos de preços. Possível aumento de vendas de produtos importados.	Necessidade de taxas de juros menores subsidiadas. Alteração do mix de produto nos canais. Os canais em área de maior poder aquisitivo podem enfrentar produtos similares importados.
Sociais	Alterações no estrato social, aspectos demográficos importantes, diversidade no mercado de trabalho.	No Brasil ocorre o aumento do consumo nas classes C e D. Envelhecimento da população. Maior participação da mulher no mercado de trabalho.	Mudança em mix de produtos, maior demanda de produtos mais simples. Vendedores capacitados para lidar com pessoas mais sénior. Critérios mais flexíveis na avaliação de crédito
Tecnológicos	Telecomunicações, processos de fabricação, internet,	Os consumidores, distribuidores ou varejistas têm acesso mais rápido à informação. Controle de estoques, supply chain management, , etc. Clientes têm mais informação.	Canais com infra-estrutura tecnológica podem aumentar a frequência de pedidos em lotes menores. Melhorar o conhecimento dos vendedores sobre os produtos e suas vantagens em relação concorrência.

Exemplo de grelha PEST preenchida

Na análise do meio envolvente contextual, a organização deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente. Existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas e as mesmas tendências podem ter impactos diversos em diferentes tipos de associação ou mesmo em diferentes organizações com a mesma tipologia. Não se devem, por isso, limitar a acompanhar as tendências do meio envolvente contextual – sempre que possível devem tentar influenciar a evolução dos vários contextos (ex: através de iniciativas públicas de esclarecimento ao utentes ou de lobbying junto das autoridades competentes). A monitorização do meio envolvente contextual deve ter como objetivo a identificação explícita do impacto das tendências observadas no desempenho da Associação. É uma análise que usualmente é realizada com o apoio de especialistas externos, com competências de análise macro e global.

3.5. **Benchmarking**

É uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através de um processo de aprendizagem realizado a partir das experiências de outras organizações, tanto a nível nacional como internacional, nas quais:

- Identificamos resultados excelentes, geralmente mensurados através de indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia que, através de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser igualados.

- Identificamos as chamadas melhores práticas que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a melhores resultados.

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
<ul style="list-style-type: none"> - Um processo contínuo; - Uma procura que dá informação valiosa; - Um processo de aprendizagem; - Um leque de oportunidades; - Uma análise aos processos; - Uma ferramenta de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Um ato isolado; - Um livro de receitas; - Uma cópia ou uma imitação; - Reinventar o que já foi inventado; - Uma constatação de factos; - Uma moda de gestão.

No esquema apresentado abaixo, identificam-se as diferentes fases de um processo de benchmarking, no qual a organização deve identificar o que pretende analisar (ex: organizações que operam na área da segurança alimentar), recolher e analisar a informação, identificar as boas práticas ou resultados que fazem sentido ser aplicados à organização.



A) Vantagens do Benchmarking

- Introduzir novos conceitos de avaliação;

- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objeto de melhorias;
- Estabelecer objetivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo;
- Aprender com os melhores.

B) Desvantagens

- Existem organizações que negam ou distorcem os dados, para que outros não atinjam os mesmos patamares e não tenham mais um concorrente no mercado de financiadores;
- - Comparar o que não é comparável, porque as organizações têm dimensões diferentes ou atuam em terrenos diversos, pode ser errado e prejudicial.

4. CONSTRUÇÃO DA FRAMEWORK ESTRATÉGICA

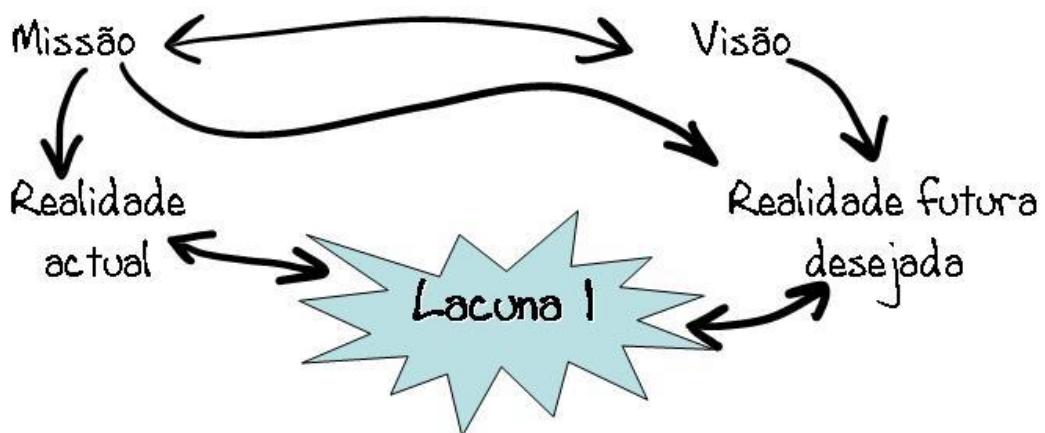
A Framework Estratégica engloba os diferentes aspetos que vão ser definidos ou (re)definidos (muitas vezes as organizações já têm alguns destes elementos nos seus estatutos ou outros documentos e as primeiras etapas podem ser apenas uma validação) durante o processo de Planeamento Estratégico – Missão, Visão, Valores e Princípios, Prioridades e Áreas de Atuação.

4.1. Construção da Missão

Desenvolver as declarações de visão, de missão e de objetivos ajuda a definir o foco da organização. Quando se cria uma organização, é essencial ter um foco claro. O processo de definir a visão, a missão e os objetivos pode servir para esclarecer os objetivos e encontrar um nicho para a organização. Os stakeholders da organização querem garantias de que a nova organização tem uma ideia clara do que deseja fazer e que não vai repetir iniciativas já existentes.

Por outro lado, um processo participativo de definição da visão, da missão e dos objetivos pode servir para disseminar a mensagem e conquistar um apoio mais amplo. Ao incluir diferentes participantes no processo de definição, os fundadores podem atrair apoios de importantes agentes locais e internacionais.

Uma visão e uma missão claras podem demonstrar o nível de consolidação institucional da organização. A capacidade de articular e documentar uma visão, missão e objetivos claros pode demonstrar a maturidade da organização.

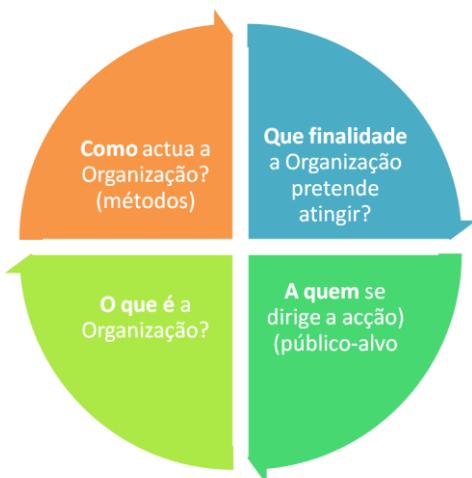


A Missão e a Visão têm uma relação forte entre si na medida em que expressão intenções temporais distanciadas (a atual e a futura desejada) e que pressupõem que a organização faça um caminho (referido como lacunas na imagem) para atingir o que foi definido.

A Missão é a "razão de ser" de uma organização, aquilo que justifica a sua existência. Está diretamente ligada aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada e deve Acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para o desempenho das atividades previstas nos estatutos da associação. Deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional.

A elaboração da Missão deve pretender dar resposta às seguintes questões:

- Quem somos?
- Porquê e para quê fazemos o que fazemos?
- Para quem o fazemos?
- Como o fazemos?



Para cumprir a sua função de referencial para uma estratégia, a Missão deve ser expressa de forma simples, clara, curta, consensual e mobilizadora. Simples e clara, para que possa ser facilmente interiorizada e comunicada, interna e externamente.

A declaração da Missão é uma maneira fácil, concisa e com impacto (se bem construída) de comunicar aos outros o que a organização faz e o modo como o faz, pelo que também pode ser um importante instrumento de comunicação e imagem.

4.2. Construção da Visão

A melhor maneira de predizer o futuro é criá-lo."
Peter Drucker

A Visão de uma organização exprime o que esta ambiciona ser no futuro e como pretende posicionar-se relativamente ao meio em que se integra. É aquilo que se

espera ser num determinado tempo e espaço. Descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente, de longo prazo. Sendo assim, a visão proporciona o grande delineamento do planeamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização.

A visão de futuro sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades. Uma organização sem visão é uma organização sem direção.

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo. Cada organização deve possuir apenas uma declaração de visão. A Visão deve responder às seguintes questões:

- O quê e como queremos ser dentro de *n* anos?
- Em quê nos queremos converter?
- Quais são os nossos principais valores?

A Visão deve ser inspiradora, clara, concisa, coerente com a Missão, de modo a que todos a compreendam e sintam. Outro ponto a destacar é a importância de a Visão ser suficientemente desafiadora - e, ao mesmo tempo, atingível - a ponto de motivar todos os colaboradores.

A visão de futuro raramente muda, é estável. Deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que aquela organização pretende fazer. Deve-se evitar que o seu enunciado seja genérico, sem identidade própria, ou seja, aplicável a qualquer organização.

4.3. Valores e princípios

São ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Os valores permeiam todas as atividades e relações com os atores-chave. Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão.

Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores

na busca da excelência. Ao identificarmos os Valores e Princípios Metodológicos estamos a definir os princípios intemporais que guiam uma organização e as limitações éticas das ações da organização.

Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus membros. Para que a organização seja coerente, os valores precisam atender a determinados pressupostos:

- Serem públicos, permitindo acesso amplo;
- Serem claros, para permitir a compreensão de todos;
- Serem obrigatório, orientando todas as situações.



4.4. Priorização das Áreas Organizacionais e de Atuação

Resultando do cruzamento entre a informação quantitativa e qualitativa obtida com as diferentes ferramentas de análise organizacional e a definição Missão, a Visão e os seus Valores e Princípios surge a necessidade de selecionar prioridades e fazer escolhas. Importa nesta fase identificar as áreas ou atividades consideradas chave para o desenvolvimento da Instituição. Estas áreas tanto podem ser de caráter mais externos da atuação da organização (intervenção concreta com uma determinada problemática, área geográfica ou público-alvo) ou de funcionamento interno (gestão de recursos humanos, comunicação, sustentabilidade).



No exemplo aqui apresentado, as áreas de intervenção centram-se essencialmente em dimensões internas e é a partir daqui que se vão definir os objetivos estratégicos, específicos e as metas.

As áreas estratégicas são as questões fundamentais que afetam o mandato, a missão e os valores, o nível de produtividade, os utentes, os utilizadores e os pagadores, os custos, o financiamento, o modelo de organização ou de gestão da organização. Estabelecendo uma ordem de prioridade nestas questões em relação ao projeto e à visão, vamos poder dar substância ao nosso plano estratégico.

Esta etapa consistirá em restringir as escolhas possíveis para realizar os objetivos fundamentais da organização. Os aspetos essenciais a ter em consideração são:

- Dotação de pessoal/nível de participação dos voluntários
- Nível de recursos e de fundos
- Reputação de nível de aceitação no domínio do serviço
- Pessoas servidas
- Quantidade de programas
- Qualidade dos programas
- Eficácia da liderança
- Quantidade e qualidade dos serviços

4.5. Objetivos Estratégicos, Específicos e Metas

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização. Os objetivos devem ser definidos por pessoas do nível estratégico da organização e determinam onde ela deve concentrar seus esforços. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização. Os objetivos

estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.

Os debates acerca dos fins e dos objetivos aconteceram durante todo o processo de planeamento estratégico, pelo que neste momento, a maior parte das decisões terão sido tomadas e existe já uma visão clara da orientação da organização. Tratar-se-á então de combinar as medidas concretas a tomar para atingir os resultados visados. Existem 3 tipos de objetivos que importa definir e que podem ser organizados numa grelha, tal como a que se apresenta de seguida:

a) Objetivos Estratégicos

Fim que se quer atingir para poder alcançar a visão de futuro da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o eixo correspondente.

b) Objetivos Específicos

Fins que se pretendem atingir para poder alcançar aquilo que foi identificado como estratégico em cada eixo. Por norma são mais concretos, indicando informação de como se vai atingir.

c) Metas

Instrumento importante para poder monitorizar e avaliar e que deve conter a seguinte informação – O que vou fazer? Quanto vou fazer? Até quando?

EIXO 1	
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1	
	OBJECTIVO ESPECÍFICO 1
	OBJECTIVO ESPECÍFICO 2
	OBJECTIVO ESPECÍFICO 3
	METAS
	METAS
	METAS
	...

Neste contexto, a utilização do método de elaboração de objetivos SMART pode ser útil. Este acrónimo faz referência a:

- Specific (Específicos): os objetivos devem ser escritos de forma concisa e referir claramente quando, como e onde as mudanças vão intervir.
- Measurable (Mensuráveis): os resultados ou o processo devem poder ser objeto de avaliação.
- Achievable (Acessíveis): o desafio deve com certeza ser apresentado para motivar os indivíduos, mas os objetivos devem ser realizáveis para não gerar frustração.
- Relevant and Realistic (Pertinentes e realistas): trata-se de focalizar as prioridades da organização.
- Time-bound (Ter em conta o tempo): os objetivos devem inscrever-se num quadro temporal delimitado.

O esquema que se apresenta abaixo pretende apresentar uma proposta de organização de forma hierárquica dos níveis diferentes de objetivos no quadro de um Plano Estratégico. Importa referir que existem diferentes orientações técnicas e académicas para a construção de objetivos.



5. PLANO ESTRATÉGICO – DICAS PARA A SUA ELABORAÇÃO

Uma vez que tenhamos concluído a análise da organização e do meio ambiente, a definição da missão, visão, objetivos e estratégias, passamos para a elaboração do plano estratégico. Por escrito sistematizaremos no plano estratégico as informações à nossa disposição. A redacção do plano estratégico consiste em escrever os produtos das etapas antecedentes. Talvez seja preferível que uma só pessoa se encarregue desta tarefa. Evidentemente, é preciso prever a possibilidade de outras pessoas fazerem um trabalho de verificação.

Dito isto, tendo as principais decisões sido tomadas, as mudanças a introduzir, neste nível, deveriam ser mínimas. Se não, corre o risco de se empenhar num processo interminável antes de chegar a um produto final. Depois de pronto, o documento deverá ser formalmente adotado pelo conselho de administração e depois difundido o mais possível no seio da organização.

5.1. Características de um Plano Estratégico

Tratando-se de um documento que será utilizado por uma grande diversidade de parceiros, deve ser consensual de modo a favorecer o reconhecimento das ideias apresentadas e ter as seguintes características:

- Clareza: como proporciona um guia para a ação, deve ser formulado de modo a que permita uma fácil compreensão e interpretação inequívoca. O plano deve descrever as ideias da forma mais sintética possível.
- Simplicidade: devemos dispensar todos os elementos que não são necessários; não vale a pena escrever tantas palavras, esconder o essencial; devemos comunicar claramente as mensagens-chave.
- Lógica: deve conter a sua própria lógica, tanto no que se refere à sequência de ações e metas, como as deduções e conclusões retiradas.
- Realismo: deve estar de acordo com a realidade objetiva, excluindo conjecturas inverificáveis.
- Precisão: deve fornecer uma indicação e orientações precisas sobre as ações a desenvolver para atingir os objetivos.
- Continuidade: deve ser construído de uma maneira que existe uma continuidade na implementação.
- Unidade: deve ter uma unidade nas suas diversas partes e programas especiais, que não devem estar em oposição um ao outro.

- Elasticidade: como não é possível conhecer e prever todos os eventos futuros, o plano deve possuir elasticidade suficiente para se adaptar rapidamente e sem prejuízo de sua eficiência às demandas e situações que surgem.
- Estabilidade: uma vez planeado deve ter apenas os ajustes necessários pelas circunstâncias e não continuamente corrigido.
- Económico: deve remover os custos desnecessários e conter as despesas para necessárias para a sua concretização.
- Adaptação: deve sempre responder às exigências da situação no que diz respeito sua abordagem, âmbito, conteúdo, etc.
- Aceitação: deverá ser formulado e apresentado de uma maneira que não crie resistência ou desconfiança

O Plano Estratégico deve ser entendido como um processo na medida em que permitiu ao conjunto da organização analisar, refletir e decidir em conjunto com base no seu passado e na atualidade do ambiente interno e externo, mas também como um guia para a ação de todos a curto, médio e longo prazo. Assim sendo, a sua leitura deve permitir ter uma ideia clara do caminho que já se fez, do que se vai fazer e de como se vai fazer.



5.2. Conteúdos do documento final

Não existe um modelo *standard* para o documento final, mas tendo em conta as etapas anteriormente descritas, é possível estruturar o documento de acordo com as partes que se seguem.

a) Apresentação do Plano

O plano é apresentado pela autoridade máxima da organização, dando um "selo de aprovação" e introduzindo algumas das razões pelas quais se optou por iniciar um Planeamento Estratégico.

b) Introdução

Numa ou duas páginas devem ser refletidas fundamentos do plano, funcionando como um resumo dos elementos essenciais. Deve responder a perguntas como:

- Qual é a situação atual?
- Onde a organização quer ir?
- Como alcançar seus objetivos?

Geralmente contém os valores e princípios, missão, visão e as principais linhas estratégicas. Também pode incluir uma explicação breve de como se realizou o processo de planeamento, focando os elementos metodológicos mais importantes e o contributo dos participantes no plano.

c) Análise da organização

Deve conter um conjunto de condições gerais de organização, concorrência, etc. e permitir encontrar os resultados alcançados nos últimos anos:

- Breve história da organização
- O estado atual
- Fatores-chave da organização
- Os principais beneficiários
- Pontos fortes e pontos fracos
- Elementos estratégicos
- Posicionamento da organização

Este capítulo deve permitir ter uma ideia clara da realidade da organização, do seu passado e daquilo que são os seus recursos e constrangimentos atuais, ou seja, a base de partida para uma nova etapa de desenvolvimento que o Plano deverá trazer.

d) Análise ambiental

Inclui um resumo dos principais elementos do meio ambiente, com foco essencialmente:

- Tendências e cenários.
- Perspetivas e ambiente em mudança

Aqui são apresentadas as análises (análise de stakeholders, PESTEL) feitas acerca do ambiente externo e as potenciais interações com a organização, quer na medida em que potenciam a sua ação ou que representem fatores de risco.

e) Objetivos Estratégicos

Deve definir os objetivos a serem alcançados durante a vida do plano. Deve ser consistente com as outras componentes, para permitir a alocação adequada de responsabilidades. A escolha de estratégias devem considerar cuidadosamente a sua influência sobre os recursos, capacidades, estrutura, etc. Contem as decisões tomadas acerca de:

- Áreas Prioritárias
- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Metas e Indicadores

É neste capítulo do Plano Estratégico que se concentra a maioria das decisões e escolhas feitas ao longo do processo e no qual vai se basear todo o processo de implementação e de avaliação que a organização desenvolve a partir deste ponto.

f) Sistema Financeiro

Aconselha-se que seja acompanhado por um plano financeiro adequado ao seu cumprimento, uma vez que o ponto de compromisso foi alcançado. É preciso agora conceder os recursos necessários. A concessão de recursos reflete as decisões em termos políticos, como por exemplo fazer uma escolha tendo em conta os recursos restritos e determinar a posição a adotar pela organização. Geralmente os financiamentos são estabelecidos pelo conselho de administração e aprovados pela instância decisora superior da organização (assembleia-geral, congresso, etc.), pelo que o documento pode inicialmente apenas conter as intenções a este nível.

g) Avaliação

Na planificação estratégica, a avaliação é uma etapa suplementar que vem completar o processo e, mais importante ainda, que vai trazer novas informações que permitirão afinar o plano para que este se possa tornar assim um processo permanente do desenvolvimento organizacional. Neste ponto do Plano devem estar definidos os momentos, os participantes e as metodologias de avaliação.

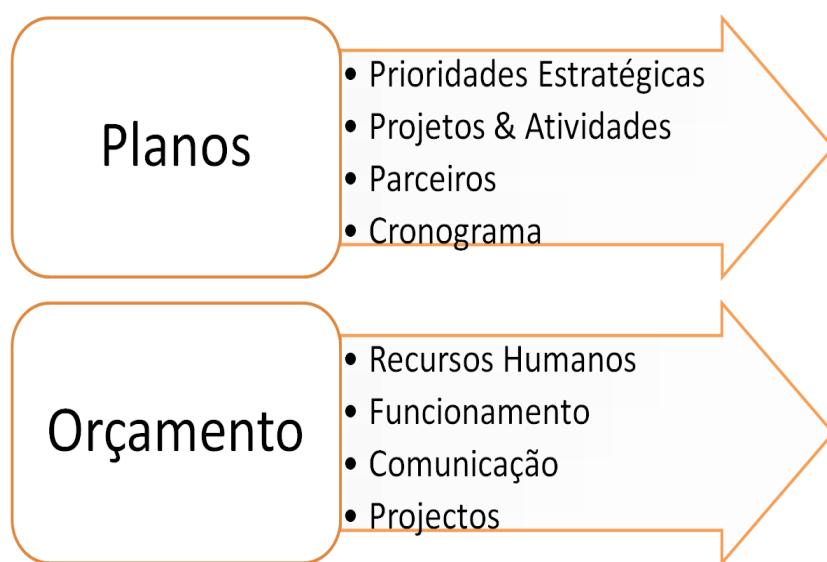
h) Divulgação

Para as ações de comunicação e divulgação, as organizações podem optar por ter 2 tipos de documentos: um que expresse todo o trabalho realizado durante o processo e que geralmente é para “consumo” interno da organização, uma vez que tem informação muito detalhada, extensa e por vezes confidencial; e outro mais resumido que sirva de apresentação a stakeholders e que possa ser colocado nos instrumentos de comunicação que a organização utilize.



6. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O Planeamento Estratégico é um processo que procura o longo prazo, normalmente visando um prazo de 3 a 5 anos, contudo não se desliga dos planos de atividades e orçamentos anuais. Estes devem ser feitos de acordo com as opções e metas definidas no plano estratégico. A sua interligação é determinante para um desenvolvimento organizacional coerente, alinhado com a missão da organização e com a estratégia escolhida.



De modo a que o plano estratégico se traduza numa melhoria do desempenho, melhorando a eficiência e eficácia da organização, os planos e orçamentos devem atender aos mesmos princípios de objetividade e rigor estabelecidos para o longo prazo.

O Plano Estratégico indica-nos a direção a seguir, o *timing* e o conteúdo. Para o pôr em prática, devemos desenvolver ações (planos operacionais) para cada um dos pontos estratégicos. No caso de uma estratégia de recrutamento será preciso tomar decisões relativas à oferta de emprego, à sua descrição, ao número de entrevistas com os candidatos, o financiamento a atribuir ao processo de recrutamento, etc.

Os planos operacionais são mais detalhados do que o plano estratégico. Quaisquer que sejam, devem garantir que cada um dos pontos estratégicos é gerido de forma eficaz e coordenada. É importante que os planos operacionais sejam compatíveis com o estilo do plano estratégico. As pessoas que os põem em prática deverão poder fazer a ligação entre as suas ações e o projeto da organização, tal como é descrito no plano estratégico.

META 1	Quem faz?	Quando?	Com quem?	Quanto custa?
Atividade 1				
Atividade 2				
Atividade 3				

Tal como é apresentado no quadro acima, a operacionalização do Plano Estratégico implica a definição de questões como o que se quer atingir ao um nível mais detalhado, os procedimentos básicos, as responsabilidades, a temporalidade, os stakeholders envolvidos e os recursos necessários. Conforme a estrutura da organização, este tipo de plano operacional irá cruzar-se, não só com os planos de atividades anuais, mas também com os planos dos diferentes departamentos ou mesmo com os planos de trabalho de cada colaborador.

7. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Definimos a planificação estratégica enquanto processo. Consequentemente, a avaliação permanente ou cumulativa vai contribuir não só para o plano em si, mas também para a eficácia do processo.

O processo de Planeamento Estratégico apresenta uma oportunidade para a organização desenvolver uma ferramenta UTIL, PRÁTICA e IMPORTANTE para a monitorização e avaliação contínua. Pode e dever ser entendido como um processo de aprendizagem (conhecimento partilhado do plano e verificação dos pontos fortes e fracos) e apoio à tomada de decisão (orientação na utilização dos recursos e autocorreção).

A proposta de uma avaliação participada é aquela que no quadro do Planeamento Estratégico entendido como um processo contínuo mais se adequa porque permite tomar consciência de forma coletiva de:

- O que foi **Dito** ainda não foi **Ouvido**
- O que foi **Ouvido** ainda não foi **Compreendido**,
- O que foi **Compreendido** ainda não foi **Aprovado**,
- O que foi **Aprovado** ainda não foi **Aplicado**

7.1. Funções da Avaliação

Mais do que a simples confrontação objectivos/resultados, a avaliação deve questionar o decurso da intervenção e pressupõe a construção de um desenho, de referentes e indicadores e por vezes a aplicação de técnicas não estandardizadas. No quadro de um processo de Planeamento Estratégico, a avaliação pode assumir as seguintes funções:

- Ser uma ferramenta de aprendizagem para melhorar
- Ajudar a tomar decisões e corrigir possíveis desvios
- Repensar estratégias e projetos
- Validar os resultados dos diagnósticos anteriores
- Fornecer informações sobre o desempenho
- Reforçar o papel dos gestores
- Analisar a eficácia, eficiência e relevância
- Determinar o grau de sucesso da intervenção
- Reforçar a motivação dos colaboradores
- Fornecer à dados específicos para comunicação externa

7.2. Organização da Avaliação

Cada projeto é único e cada avaliação visa responder a questões concretas porque a avaliação é acima um exercício de questionamento, de levantar as questões fulcrais e posteriormente de sistematizar a informação necessária para lhes dar resposta. A definição do modelo de avaliação deve ser simples, ajustado aos objectivos concretos, realista e imaginativa. A organização da avaliação deve conter as seguintes informações, que devem estar expressas no documento do Plano Estratégico:

- Definição da temporalidade da avaliação - *Quando?*
- Identificação dos responsáveis pelo registo - *Quem?*
- Identificação dos participantes em cada momento – *Quem?*
- Seleção da Metodologia de Avaliação - *Como?*
- Seleção de indicadores de desempenho (metas) - *Como?*
- Identificação das ferramentas – *Como?*

Aspectos a Avaliar	Funcionamento da parceria
Indicadores (quantitativo ou qualitativo mas verificável)	Nº de reuniões Nº de encontros informais Grau de envolvimento (participação, colaboração, co-responsabilização)
Instrumentos de análise	Grelha de análise dos questionários; Mapa das relações entre parceiros
Fontes de Informação	Actas das reuniões; Observação; Questionário de auto-avaliação; workshop da parceria
Intervenientes	Todos as entidades parceiras do projecto

A organização da avaliação é composta por 4 etapas diferentes e que se interligam entre si, tal como se apresenta:

- a) Estabelecer objetivos, metas e indicadores
- b) Recolha sistemática de dados
- c) Comparação de resultados atingidos
- d) Análise das causas do desvio e proposta de ações corretivas

7.3. Componentes da Avaliação



A avaliação de um Plano Estratégico é construída a partir de 3 diferentes componentes, que correspondem aos diferentes níveis de definição de objetivos (estratégicos, específicos, metas), nomeadamente:

A) Direção Estratégica

Inclui dispositivos necessários para garantir o cumprimento da missão da organização a longo prazo.

B) Monitorização da Eficiência

Verificar o cumprimento das metas estabelecidas num curto período, geralmente um ano.

C) Controle Operacional

Reunir os dispositivos desenvolvidos para garantir a boa execução das tarefas contínuas ou de rotina.

7.4. Instrumentos de Avaliação

Como instrumento de avaliação pode ser implementado um sistema de gestão genérico, onde se deve definir e implementar (através de um sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controlo, metas e interpretações para que a organização apresente um desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Os indicadores de uma organização não se devem restringir unicamente a um único foco, devendo as organizações utilizar indicadores focados em processos internos, beneficiários e aprendizagem. O somatório destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente criando valor futuro.

O BSC (Balanced Scorecard) é umas das ferramentas mais recentes de avaliação estratégica e foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu

desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica aplicada também às organizações sociais.

Os requisitos para definição dos indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia: 1) financeira; 2) clientes; 3) processos internos; 4) aprendizado e crescimento.



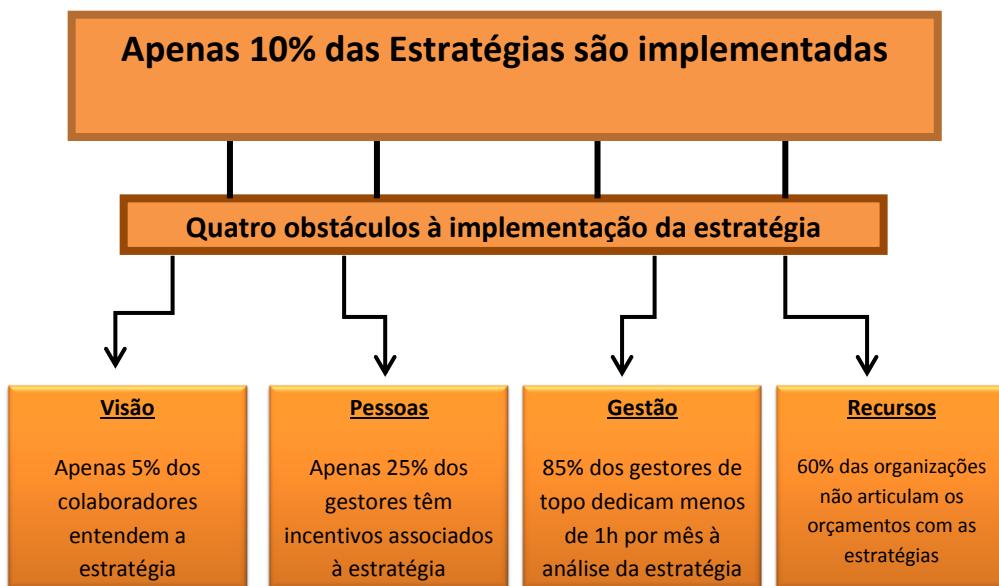
É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um Sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

A recolha de informação dos diferentes indicadores pode ser feita através de instrumentos como grelhas, registas de evidências, atas de reuniões, relatórios de atividades e de projetos e podem analisados inicialmente por uma equipa de gestão nomeada para essa tarefa e depois validados em conjunto com todos os colaboradores.

8. FALHAS NO PROCESSO E NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Existem alguns obstáculos e riscos associados ao processo de planeamento estratégico e que ao serem identificados pelos gestores das organizações podem ser minimizados através da adoção de medidas preventivas, tais como um bom planeamento, sensibilização aos colaboradores, diversificação dos participantes, escolha da metodologia. Estes obstáculos podem ser:

- Falta de tempo dos dirigentes e técnicos
- Cultura de gestão reativa consolidada
- Descrença e impaciência face ao processo de planeamento
- Lideranças centralizadoras
- Frequência irregular dos diferentes participantes
- Falsos consensos entre os participantes
- Inércia entre o planeamento e a implementação



A) Falta de compromisso das partes interessadas

Uma das características de um processo de planeamento estratégico bem-sucedido são os altos níveis de entusiasmo, compreensão e apoio entre os participantes. A maneira mais eficaz de conseguir isso é ter na construção do processo uma variedade de oportunidades de participação: participação no comitê de planeamento estratégico, envolvimento em informações e coleta de dados e análise, serviço em comissões e grupos de trabalho de planeamento, grupos de discussão, diálogos com os parceiros comunitários, e outros.

Às vezes, o envolvimento de muitos no processo de planeamento é evitado por medo de que grandes números são incontroláveis. Se as funções e responsabilidades claras são comunicadas e se as reuniões e tarefas são cuidadosamente estruturadas, um grande número de pessoas envolvidas e comprometidas irá contribuir para um processo bem-sucedido. Por um lado, ela garante uma ampla gama de pontos de vista sobre questões críticas, essenciais para um pensamento inovador.

B) Falta de alinhamento entre as estruturas de governação e as decisões estratégicas

Nas organizações sem fins lucrativos, a implementação depende do apoio e envolvimento da equipa de profissionais, da liderança, de outros voluntários, membros e simpatizantes da comunidade. As estruturas organizacionais que se alinham com o plano estratégico devem garantir que todos esses indivíduos podem estar efetivamente organizados para realizar o seu trabalho na direção da visão estratégica.

Na medida em que o plano estratégico resultante representa uma nova direção - em alguns casos, uma rutura radical com as velhas formas de trabalhar – as organizações vão descobrir que muitas das ex-estruturas de governança constituem barreiras não intencionais à implementação. Novas estruturas precisam ser criadas para que a execução seja de sucesso. Para garantir uma aplicação eficaz, as estruturas de governança e dos grupos de trabalhos terão de ser revistas à luz das exigências do plano estratégico.

C) O plano estratégico não se traduz facilmente para a implementação

Uma das maiores frustrações no planeamento estratégico é a incapacidade de completar a transição do "projeto visionário" (missão, visão, objetivos e estratégias) para os planos concretos de ação (objetivos: quem realiza o quê, quando, a que custo, a ser medido pelo que os indicadores).

A fim de evitar esta desconexão, é importante descrever o modelo de planeamento estratégico em detalhe suficiente para que seja claro para todos como e quando a transição para planos concretos de ação acontece. A identificação de indicadores-chave de desempenho estabelece o estágio para o desenvolvimento de objetivos que são concretos, mensuráveis e amarrado diretamente para as prioridades da visão, missão e estratégica.

D) Falta de um quadro eficaz para a monitorização contínua e avaliação

O processo de planeamento estratégico apresenta uma oportunidade para a organização a desenvolver uma importante ferramenta para o monitoramento contínuo da execução do plano estratégico.

É o chamado painel organizacional (também referida como *scorecard*). Usando a metáfora do painel de instrumentos em um carro, esta ferramenta é baseada na seleção de indicadores-chave de desempenho que precisam ser monitorados em uma base regular pelo Conselho de Administração.

9. GESTÃO DA MUDANÇA

Seja você mesmo, mas não seja sempre o mesmo.
(Gabriel Pensador)

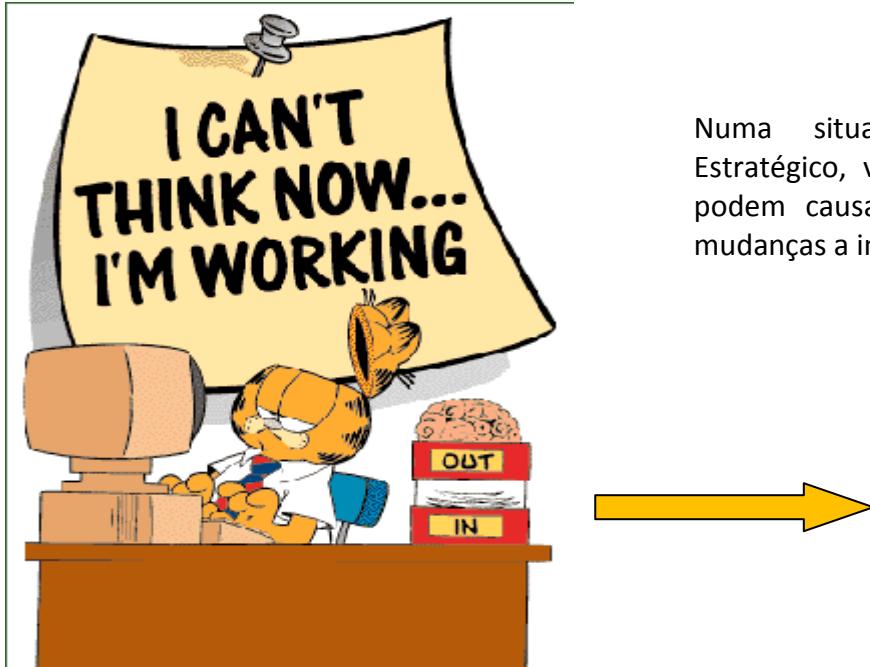
As mudanças nas organizações podem ser entendidas, como um movimento de uma posição atual (presente) para uma posição desejada (futura), como acontece nas organizações que pretendem melhorar o seu desempenho e concretizar a sua missão. Podem ser graduais pelo encadeamento de ações no tempo e podem ser radicais quando ocorre um número significativo de alterações. Certo é que a implementação de um plano estratégico provoca sempre alguma mudança.

A liderança exerce um papel importante neste processo porque as pessoas devem estar estimuladas a desaprender alguma coisa antes de aprender coisas novas, ou seja, a renovação dos conhecimentos passados, mesmo aqueles que resultaram em sucesso. Segundo essas visões, à medida que o conhecimento se consolida, simultaneamente, também se torna obsoleto em função da constante mudança do ambiente.

Assim, a eficácia da gestão da aprendizagem envolve tanto a aquisição de novos conhecimentos como a eliminação de conhecimentos obsoletos e inúteis. Neste sentido, a orientação para o ato de desaprender é considerada tão importante quanto à aquisição de novos conhecimentos e, quanto mais lento for o processo de desaprender ou renovar, maior é a fraqueza da organização na adaptação às dinâmicas do ambiente onde está inserida. A aprendizagem, num sentido amplo, envolve alguma forma de “desaprendizagem”, especialmente quando as organizações estão a atravessar por transformações muito velozes.

9.1. Resistência à mudança

A resistência à mudança organizacional é reconhecida como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso de qualquer mudança. Assim, torna-se necessário obter as estimativas de possíveis atitudes, reações de resistência frente à uma proposta de mudança, pois com o auxílio dessa previsão pode-se, então, desenvolver medidas para que a mudança alcance os objetivos e consequentemente tenha sucesso.



Numa situação de Planeamento Estratégico, várias são as razões que podem causar alguma resistência às mudanças a implementar.

Mas esta é aquela que os seus colaboradores vão invocar!!!

- As pessoas tornam-se particularmente críticas e ficam preocupadas: «Porque é que estamos a fazer isto?»
- Diferentes pessoas estão em níveis (ou etapas) diferentes de “preparação” para a mudança
- As pessoas ficam preocupadas consigo próprias ainda que toda a gente esteja a passar pelo mesmo processo.
- As pessoas ficam mais preocupadas com o que perdem no processo de mudança do que com o que podem vir a ganhar.
- As pessoas têm receio de não ter recursos suficientes para se adaptarem (competências, tempo, dinheiro,...)
- Demasiadas mudanças ao mesmo tempo provocam contestação ou desistência
- Uma vez retirada a pressão para a mudança, as pessoas regressarão ao seu comportamento (situação) anterior.

9.2. Condições para uma mudança de sucesso

As condições para uma mudança de sucesso são:

- Definição clara dos objetivos: envolver todos os interessados na sua negociação
- Objetivos realistas: delinear um plano com metas exequíveis, definidas no tempo

- Motivação: pressão pessoal/pressão do grupo
- Apoio continuado ao processo
- Recursos: tomar decisões sobre a gestão do tempo, das pessoas e dos meios
- Avaliação continuada e participada



10. BIBLIOGRAFIA

Menezes, João W., *Apontamentos Cadeira Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*, Mestrado de Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Globais, ISCTE, 2011

Azevedo, Carlos, Menezes, João W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*, Impulso Positivo, 2010

Drucker, Peter, *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural, 1990

Ranchordas, Pritty, Carvalho, Zita, *Promover a Mudança – Percursos de Orientação para Organizações da Sociedade Civil*, Fundação Aga Khan – K'CIDADE, 2007

Humana Global, *Mochila Pedagógica, Kit nº 1 A Gestão das Organizações*, Edições do Concelho da Europa, 2001

Shapiro, Jane, *Strategic Planning Toolkit*, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 2001

Arias, Óscar D. Perea, Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, Plataforma de ONG de Acción Social, 2010

www.fairconsultancy.com

<http://pt.scribd.com/doc/13524904/Aula-04-Conduzindo-uma-analise-SWOT>

<http://www.balancedscorecard.org/>

<http://bscportugal.blogspot.pt/>

Outros Manuais já disponíveis:

- I. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
- II. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
- III. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal

Contactos úteis:

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora da UGP: Ana Teresa Forjaz
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)
Telemóvel: 662 30 19
Email: ugp.paane@gmail.com



Financiado pela
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.