



.: PLANEJAMENTO E INFORMAÇÃO :..

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

AULA 09

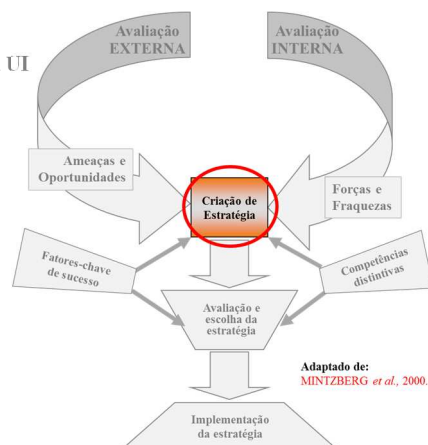
TÉCNICA SWOT #1: FUNDAMENTOS

Objetiva debater os fundamentos da técnica SWOT

- 1 – Aspectos conceituais da técnica SWOT
- 2 – Cruzamentos FFAOs: o coração do SWOT!
- 3 – Como criar estratégias na prática, utilizando o SWOT?
- 4 – Como avaliar e escolher as estratégias na prática?

* Em que fase do projeto estamos?

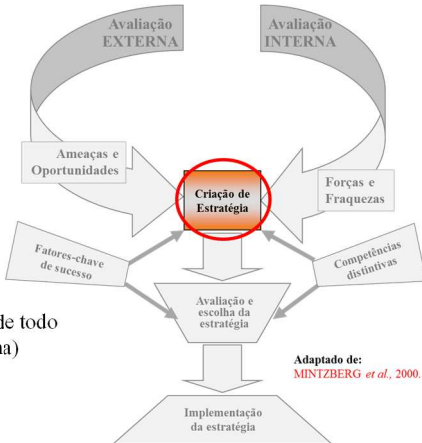
1. Conhecer o básico sobre a UI e seu entorno
2. Determinar o significado de **SUCESSO** para a UI
3. Elencar os **Fatores-chave de sucesso** e as **Competências distintivas** da UI
4. Realizar a **Avaliação Interna e Externa**
5. Criar listas de **Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades** relacionadas à ideia de sucesso da UI
6. Criar **alternativas estratégicas** para a UI
7. **Avaliar e Escolher** a estratégia da UI
8. **Ajustar e Melhorar** a estratégia escolhida
9. Criar um **Plano Elementar de Implementação** da estratégia



* Por que essa fase do projeto é importante?

6. Criar alternativas estratégicas para a UI

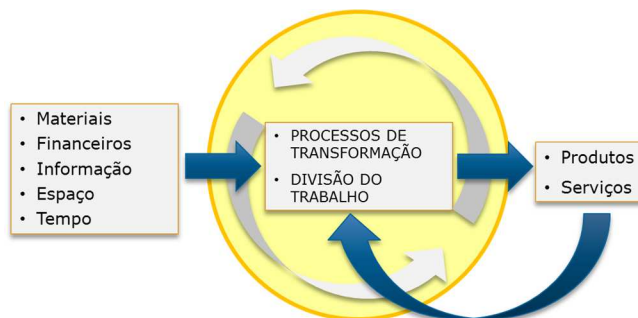
- Essa fase é o **coração do processo de formulação estratégica!** É onde desembocam todos os esforços prévios do projeto, e é o ponto da mais importante elaboração do trabalho
- Aqui, nosso objetivo será **gerar ideias que conduzam a UI ao seu sucesso almejado** a partir da lista definitiva de FFAOs (**Relatório 8**)
- FINALMENTE veremos **resultados concretos** de todo o esforço feito até agora! (a estratégia toma forma)
- Essa fase representa a **união da técnica e da criatividade** à serviço do **SUCESSO** da UI!!!



TÉCNICA SWOT #1: FUNDAMENTOS

1. Aspectos conceituais da técnica SWOT

- Consideramos todas as organizações (incluindo as UIs) como **sistemas abertos**:
 - Sistema** é um conjunto de elementos interdependentes que formam um todo organizado.
 - Sistemas abertos** são sistemas dependentes do ambiente:
 - ✓ Se o ambiente muda, o sistema deve mudar! <Princípio de ADEQUAÇÃO>
 - ✓ O **SUCESSO** de qualquer sistema aberto depende da sua **ADEQUAÇÃO** ao ambiente (esse é um **desafio estratégico**, por isso deve figurar no processo de formulação estratégica)



- Por outro lado, sabemos que:

SUCESSO almejado
pela organização

Sob a ótica dos **OBJETIVOS ALMEJADOS**, toda organização pode ser traduzida por meio de suas **FORÇAS e FRAQUEZAS**

...e o seu ambiente, mapeado e interpretado por meio de **OPORTUNIDADES e AMEAÇAS!!!**

SUCESSO
Sistêmico

≠

SUCESSO
Almejado

...mas o **SWOT** baseado nas **FFAOs** garante ambos!!!

O cruzamento de Forças e Fraquezas (interno) com Ameaças e Oportunidades (externo) promove a adequação!

Como as FFAOs representam o sucesso almejado, seu uso na formulação estratégica promove o sucesso almejado!

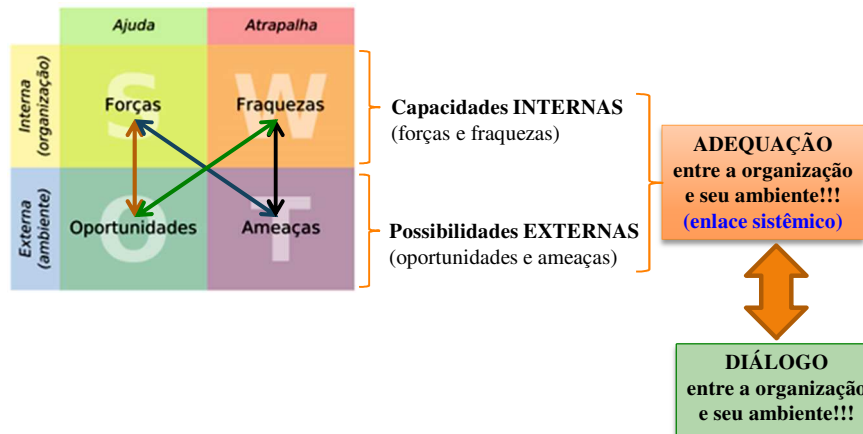
O desafio fundamental do SWOT é o de **apontar novos enlaces baseados nas FFAOs**, de modo a reforçar a **adequação** entre a organização e seu ambiente em torno do seu **sucesso almejado!!!**



- Sob essa ótica, os enlaces sistêmicos sob a influência das FFAOs são garantidores da adequação ambiente-sistema com foco no sucesso almejado pela organização!
- Isso explica porque, sob a ótica do SWOT, a busca do sucesso não se restringe a gerar ideias que levem ao sucesso exclusivamente por meio da:
 - Exploração das **Forças**;
 - Eliminação das **Fraquezas**;
 - Aproveitamento das **Oportunidades**;
 - Proteção contra as **Fraquezas**.

A realização dessas ideias não amplia necessariamente a adequação entre a organização e o ambiente!!!

- O SWOT é, portanto, uma **técnica para a geração de ideias** que, após tratamento (classificação, priorização, etc.) darão origem à estratégia da UI!
- Sua operacionalização se dá por meio do **cruzamento das FFAOs**:



- O SWOT é uma técnica de **Mediação!!!**
 - Seu propósito é aproximar duas realidades (interna e externa)...
 - ...para que haja adequação / entendimento / encaixe entre elas!
- Sob esse prisma, o desafio do SWOT é semelhante àquele enfrentado pelo bibliotecário que auxilia o usuário a encontrar o que procura!



É também semelhante ao SEU DESAFIO de se entender com seu/sua NAMORADO(A)!!!

- Vamos fazer uma brincadeira para tentar entender como o SWOT funciona:
 - Pense no **MELHOR NAMORO** que você teve na vida!!!
 - ✓ VOCÊ tem/tinha qualidades (**forças**) e defeitos (**fraquezas**)...
 - ✓ SEU/SUA NAMORADO(A) tem/tinha qualidades (**oportunidades**) e defeitos (**ameaças**)
 - Dá para explicar esse relacionamento usando os cruzamentos?
 - ✓ Que coisas boas vêm/vieram do encontro das qualidades sua e dele/dela? Essas coisas são/foram importantes para o sucesso do relacionamento?
 - ✓ E quanto ao encontro dos defeitos seu e dele/dela? Quais são/foram seus impactos sobre o relacionamento?
 - ✓ De que modo suas qualidades amenizavam os defeitos dele(a) - e vice-versa?

Ter consciência desses enlaces pode(ria) ajudar o relacionamento a ser + bem sucedido?

ESSA É A AMBIÇÃO DO SWOT!!!

2. Cruzamentos FFAOs: o coração do SWOT!

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Potencialidade Ofensiva	Capacidade Defensiva
Fraquezas	Debilidades	Vulnerabilidades

Potencialidade Ofensiva:

“Aproveitar as Oportunidades usando minhas Forças!”

Capacidade Defensiva:

“Defender-me das Ameaças usando minhas Forças!”

Debilidades:

“Aproveitar as Oportunidades diminuindo/eliminando minhas Fraquezas!”

Vulnerabilidades:

“Defender-me das Ameaças diminuindo/eliminando minhas Fraquezas!”

**AS REGRAS
PRINCIPAIS
DE
ADEQUAÇÃO**

A criação de estratégias via SWOT é uma **composição das 4 perspectivas de adequação!!!**

* Como lembrar das 4 regras principais de adequação?

Parte Inicial da regra	<p>Nos cruzamentos com Oportunidades: “Aproveitar as Oportunidades...”</p> 	<p>Nos cruzamentos com Ameaças: “Defender-me das Ameaças...”</p> 
Parte Final da regra	<p>Nos cruzamentos com Forças: “...usando minhas Forças!”</p> 	<p>Nos cruzamentos com Fraquezas: “...diminuindo/eliminando minhas Fraquezas!”</p> 

* As 4 perspectivas representam diferentes abordagens à adequação:

		
	Oportunidades	Ameaças
Forças	Potencialidade Ofensiva	Capacidade Defensiva
Fraquezas	Debilidades	Vulnerabilidades





* Exemplo de estratégia gerada para um atleta a partir do SWOT:

	Oportunidades: • Op1: Olimpíadas esse ano (2016) • Op2: Muitos investidores	Ameaças: • Am1: Jovens chegando • Am2: Pressão p/ 2020 (stress)
Forças: • Fo1: Velocista experiente nos 100 m • Fo2: Campeão sul-americano nos últimos 2 anos • Fo3: No auge da forma	<p>A1 – Conseguir vários patrocinadores, explorando o meu currículo e a possibilidade de retorno por conta das Olimpíadas (alta relação entre todas as Fo's e as Op's!)</p> <p>A2 – Aproveitar o cenário positivo para o esporte e abrir minha empresa de assessoria a atletas de alto desempenho (alta relação entre todas as Fo's e as Op's!)</p>	<p>B1 – Explorar minha experiência para driblar o stress (alta relação entre Fo1 e 2 + Am2)</p> <p>B2 – Abrir a minha empresa de assessoria para auxiliar na parte técnica e psicológica os atletas jovens (foco nas Olimpíadas) (alta relação entre todas as Fo's e as Am's!)</p>
Fraquezas: • Fr1: Idade limite p/ alta performance • Fr2: Pouco tempo c/ a família	<p>C1 – Abrir minha empresa na minha futura casa, tendo como foco as Olimpíadas (alta relação entre todas as Fr's e as Op's!)</p> <p>C2 – Abdicar de participar das próximas Olimpíadas como velocista (talvez migrar para os 200 ou 400 m) (alta relação entre todas as Fr's e as Op's!)</p>	<p>D1 – Treinar mais e com maior qualidade de vida, comprando aquela casa enorme perto do centro de treinamento e montando uma academia em casa (alta relação entre todas as Am's e as Fr's!)</p>

3. Como criar estratégias na prática, utilizando o SWOT?

- Cada grupo produzirá **ideias relativas ao seu critério MEG** por meio dos cruzamentos SWOT
- Essas ideias serão analisadas, trabalhadas e avaliadas até o grupo escolher suas melhores **ideias estratégicas** para a BD-RP (caminho para o sucesso, segundo o critério MEG do grupo)
- Ao final, os grupos realizarão uma **atividade de integração de suas ideias estratégicas**, da qual emergirá a **estratégia unificada da BD-RP**, baseada em todos os critérios MEG!!!

😊😊😊 SIMPLES, NÃO É? 😊😊😊

Bem, mais ou menos...

- Se os grupos fizerem **TUDO CERTO**, então será só isso mesmo. Mas fazer tudo certo não é trivial:
 - A técnica é complexa;
 - Mesmo quem é experiente pode deixar passar coisas importantes...

* *Vejamos como gerar ideias na prática, por meio dos cruzamentos*
(*exemplo: CAPACIDADE DEFENSIVA*)

- Liste as **6 Ameaças** e as **6 Forças** do seu grupo, de modo a criar uma matriz como a da figura ao lado (também acrescentem os **símbolos** – *, @ e # – presentes no **Relatório 8**);

Ameaças
Am1: Jovens chegando
Am2: Pressão p/ 2020 (stress)
Forças
Fo1: Velocista experiente nos 100 m
Fo2: Campeão sul-americano nos últimos 2 anos
Fo3: No auge da forma

- Desenhe uma matriz de intersecção para as forças e ameaças...

➤ **Exemplo:**

	Am1	Am2
Fo1		
Fo2		
Fo3		

- ...e para cada célula da matriz, discuta com o seu grupo se **há relação** entre forças e ameaças

↓
“Aparentemente, podemos nos defender dessa ameaça usando essa força?”

✓ ...Não havendo **nenhuma relação aparente** associada à célula (ou se a relação for **baixa ou controversa**, anote nela um “X”);

✓ Se o grupo achar que a relação/conexão é **média**, anote na célula “1”;

✓ Agora, se o grupo achar que a relação é **forte**, anote na célula o sinal “2”!

	Am1	Am2
Fo1		
Fo2		
Fo3		

X 1 2

- Se tivermos colunas (Ameaças) sem ao menos 1 célula com “1” ou “2”, o grupo deverá:

- ✓ reavaliar as relações da matriz;
- ✓ retornar à lista de forças do início do **Relatório 7** ou até mesmo às informações sobre a BD-RP, para verificar se não há **outras forças minimamente confiáveis (C1) e relevantes (R1)**, compatíveis com as ameaças listadas.



Agora, num clima de **CRIAÇÃO (sem críticas)**, rediscuta com o seu grupo cada uma das células da matriz que contém “2” e “1”, perguntando-se:

“COMO podemos nos defender dessa ameaça por meio dessa força, de modo a favorecer a busca pelo sucesso da BD-RP?”

*Em cada cruzamento, queremos
MUITAS ideias novas para a BD-RP..*



*...que levem à **ACÃO** focada no
seu sucesso almejado!!!*



* **Lembretes ESSENCIAIS** para a qualidade das ideias geradas:

- Cuidado para não trocar o **COMO** pelo **PORQUE!** – mantenha o foco na resolução do problema efetivo, que é defender a BD-RP da ameaça
- Raciocine no **PRESENTE** e não no **FUTURO DO PRETÉRITO** – isso nos aproxima do real
- Anote todas as **ideias (VÁRIAS!!!)** + as células da matriz a que dizem respeito, sem se preocupar se fazem sentido ou não! – Evitem as críticas, mantenham a descontração!!!
- As ideias não precisam ser inéditas no mundo, **apenas na BD-RP!** – utilizem livremente ideias vindas da sua experiência, sugestões da equipe da BD-RP, da literatura, dos professores, etc.
- O critério MEG do grupo é o **pano de fundo** de toda a geração de ideias – pouco antes de iniciarem o processo de geração de ideias, releiam os slides do critério, relembrem os requisitos, os exemplos dados na disciplina e tentem manter isso em mente durante os cruzamentos



* Em que fase do projeto estamos?

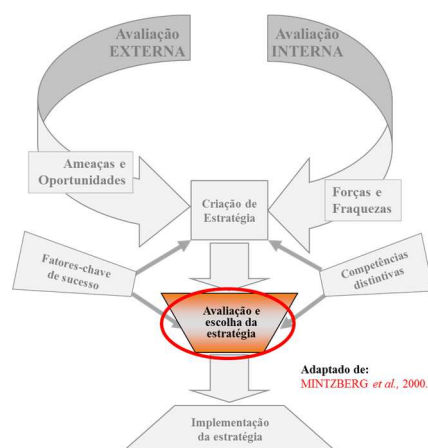
1. Conhecer o básico sobre a UI e seu entorno
2. Determinar o significado de **SUCESSO** para a UI
3. Elencar os **Fatores-chave de sucesso** e as **Competências distintivas** da UI
4. Realizar a **Avaliação Interna e Externa**
5. Criar listas de **Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades** relacionadas à ideia de sucesso da UI
6. Criar **alternativas estratégicas** para a UI
7. **Avaliar e Escolher** a estratégia da UI
8. **Ajustar e Melhorar** a estratégia escolhida
9. Criar um **Plano Elementar de Implementação** da estratégia



* Por que essa fase do projeto é importante?

7. Avaliar e Escolher a estratégia da UI

- Após o uso da técnica para a criação de ideias para a busca do sucesso da UI, precisamos adotar e aplicar critérios para a **escolha do melhor caminho a seguir!**
- Se na fase anterior o **juízo** era o inimigo, aqui essa lógica se inverte: todas as atividades giram em torno da análise racional, da escolha baseada na lógica e no bom senso sobre o que é melhor para a UI

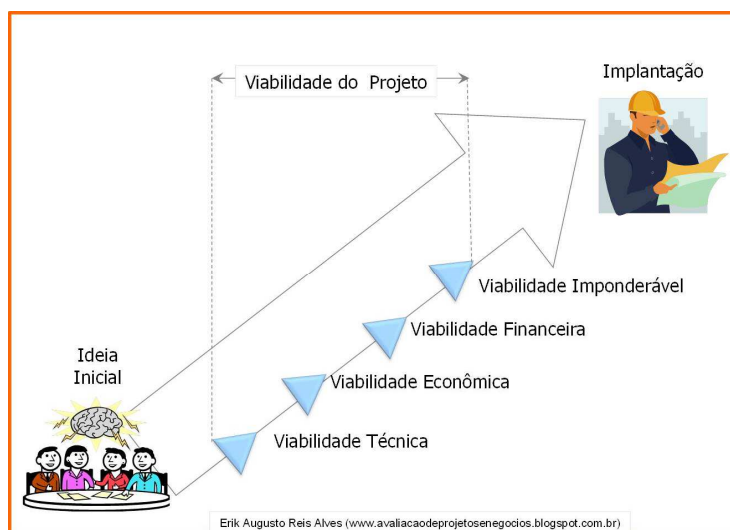


4. COMO avaliar e escolher as ideias estratégicas na prática?

- Continuando com o exemplo da **Capacidade Defensiva**, num clima de **Avaliação**, discuta com o seu grupo cada uma das ideias geradas e perguntem-se: *“Das ideias que tivemos, quais as que realmente parecem promissoras para conduzir a BD-RP ao seu SUCESSO almejado?”*
- ✓ Primeiramente **eliminam** as **inviáveis** (as malucas, caras demais, complicadas demais, que exigem *expertise*, equipamentos, pessoal ou infraestrutura não disponíveis, etc.) - *filtro inicial*



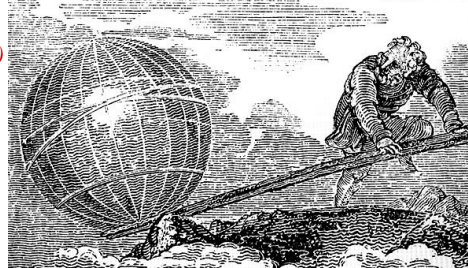
- Pensem a **FACTIBILIDADE DAS IDEIAS!** Coloquem-se no lugar da Diretora da BD-RP e se perguntem: *“Eu conseguiria implementar essa ideia?”*



*“Há fatores sociais, políticos, de meio-ambiente ou outros, que podem dificultar ou interromper a implantação do projeto? Esses itens qualitativos representam a **viabilidade imponderável**.”*

*** Priorizem ideias com alta alavancagem!**

- As melhores estratégias baseiam-se em bons **pontos de alavancagem**:
 - As organizações querem o sucesso, mas não querem mudar (*as pessoas não querem sair da Zona de Conforto*) O **peso** desse entrave é imenso (às vezes, é como deslocar o mundo!)
 - O segredo de uma boa estratégia é se concentrar em poucos **pontos de alavancagem** (i.e., **ideias focadas no sucesso, com grande poder mobilizador e transformador!!!**)
 - Vejam a estratégia como a **alavanca** da figura: uma ferramenta com pequena ancoragem e grande poder de mudança!
 - O conceito dos pontos de alavancagem deve ser considerado na aplicação do **Princípio da Simplicidade** (próximo slide)



- ✓ Para finalizar, **eliminam** as **desnecessárias** (as mais difíceis de serem aceitas ou implementadas pela BD-RP, as de menor impacto/alavancagem, as que demorariam a dar resultado, etc.). Para tanto, guiem-se pelo o **Princípio da Simplicidade**:

1. Na Capacidade Defensiva:

*Escolha o menor número possível de ideias suficientes para anular/barrar o maior número possível de **ameaças***

2. Nas Debilidades:

*Escolha o menor número possível de ideias suficientes para diminuir/eliminar o maior número possível de **fraquezas***

3. Na Potencialidade Ofensiva:

*Escolha o menor número possível de ideias suficientes para explorar bem o maior número possível de **oportunidades***

4. Na Vulnerabilidade:

Escolha o menor número possível de ideias suficientes para impedir OU remediar bem as combinações potencialmente graves das ameaças não tratadas na Capacidade Defensiva e das fraquezas não tratadas nas Debilidades

O próximo slide exemplifica a aplicação do Princípio de Simplicidade à Capacidade Defensiva

- Agrupe as ideias que sobraram do filtro inicial segundo cada ameaça – **se seu cruzamento tiver 6 ameaças, você deverá formar 6 agrupamentos de ideias**

• **Para cada agrupamento, selecione o menor número possível de ideias suficientes para anular/barrar a ameaça!!!**

- ✓ Priorize ideias que permitam combater simultaneamente várias ameaças!
- ✓ Priorize ideias vindas de forças que sejam **FCS** ou **Características Distintivas**
- ✓ Se a ameaça e/ou a força forem **urgentes** (asterisco), priorize ideias para execução no **curto/médio prazos**



- Monte uma tabela que mostre todas as ameaças, apontando as que foram combatidas
- Se ao final do agrupamento não existirem ideias suficientes para anular/conter todas as ameaças, **rediscutam o cruzamento desde o início**, buscando novas ideias!!!

**PARA A PRÓXIMA AULA, OS GRUPOS DEVERÃO TRAZER ESSES SLIDES
+ OS RELATÓRIOS 03 e 08 + O MODELO DO RELATÓRIO 09!!!**

REFERÊNCIAS

1. TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência**: estratégias e planos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/694/default.aspx>. Acesso em: 12 jul. 2010.