

:: PLANEJAMENTO E INFORMAÇÃO ::

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

AULA 14

REFINANDO A ESTRATÉGIA E CRIANDO PLANOS DE AÇÃO

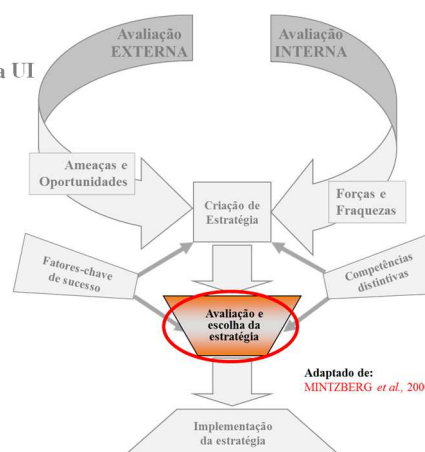
Objetiva discutir o processo de checagem/ajuste da estratégia desenvolvida pelos grupos + a criação de planos de ação

1. O processo de refinamento da estratégia
2. Construindo planos de ação a partir da estratégia



*** 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

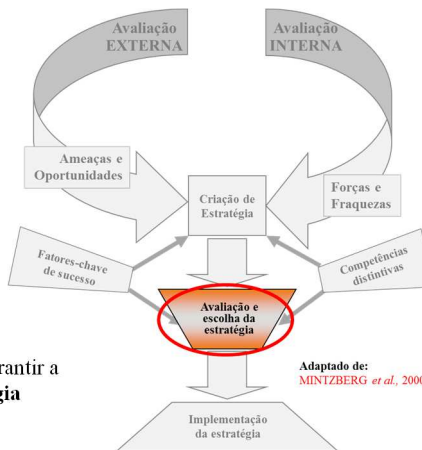


Adaptado de: MINTZBERG *et al.*, 2000.

* Por que essa fase é importante?

8. Ajustar e Melhorar a estratégia escolhida

- Em trabalhos como esse, há tantos detalhes técnicos, tantas possibilidades, tantas pessoas envolvidas, tanta imaginação (boa e ruim!) que é **difícil acertar tudo de primeira**
- Essa fase amplia a **coerência** e a **qualidade** do resultado final do processo de formulação estratégica
- Torna menos provável o “**morrer na praia**”, algo muito comum em processos como esse
- A verificação e os ajustes finais nos permitem garantir a manutenção do **foco** e da **efetividade da estratégia** formulada!



REFINANDO A ESTRATÉGIA

1. O processo de refinamento da estratégia

- Reunir as FFAOs realmente trabalhadas pelo grupo nos cruzamentos SWOT <PASSO 1 do Modelo do Relatório 14>
- Reunir as ideias-base da estratégia <PASSOS 2 a 5>
 - Ideias do PASSO 7 do Relatório 09 (Capacidade Defensiva) que foram capazes de anular/barrar suas respectivas ameaças – VIDE Relatório 12
 - Ideias do PASSO 7 do Relatório 10 (Debilidades) que foram capazes de anular/barrar suas respectivas fraquezas – VIDE Relatório 12
 - Ideias do PASSO 6 do Relatório 11 (Potencialidade Ofensiva) que foram capazes de aproveitar as oportunidades
 - Ideias do PASSO 10 do Relatório 12 (Vulnerabilidades)

Revisem essas ideias até concordarem que seu texto está **CLARO** (i.e., se um não-integrante do grupo ler a ideia, irá compreendê-la), **OBJETIVO** e **REPRESENTATIVO** do que a ideia realmente significa!

- **ACRESCENTAR** às ideias-base as **ideias indispensáveis** <PASSOS 6 a 9>
 - Retornem ao **PASSO 7** do **Relatório 9** e, dentre as ideias não aproveitadas na etapa anterior, identifiquem aquelas (caso existam) que o grupo acredita serem **indispensáveis!**
 - ✓ a **qualidade da ideia** (i.e., sua excepcionalidade, inovação ou brilhantismo, por exemplo);
 - ✓ a **alavancagem da ideia** (i.e., sua capacidade de provocar mudanças/resultados);
 - ✓ o **impacto positivo da ideia sobre os FCS e a Competência Distintiva** da BD-RP;
 - ✓ o **nível de conexão da ideia** com várias outras ideias já anotadas nos quadros dos 4 passos anteriores desse relatório
 - Retornem também ao **PASSO 7** do **Relatório 10**, ao **PASSO 6** do **Relatório 11** e ao **PASSO 10** do **Relatório 12** e realizem o mesmo procedimento descrito acima

*Revisem as ideias consideradas indispensáveis até concordarem que seu texto está **CLARO** (i.e., se um não-integrante do grupo ler a ideia, irá compreendê-la), **OBJETIVO** e **REPRESENTATIVO** do que a ideia realmente significa!*

Não insiram muitas ideias, ok? Só as realmente especiais!



- Classificar as ideias selecionadas segundo 4 critérios <PASSOS 10 a 13>
 - **Factibilidade:**
 - ✓ a **viabilidade da ideia** (financeira, legal, técnica, de infraestrutura, de pessoal, imponderável - fatores sociais, políticos, de meio-ambiente ou outros, que podem dificultar ou interromper a implantação da ideia);
 - ✓ o **apoio** que provavelmente receberia da equipe, da diretora da BD-RP e da Faculdade de Direito.
 - **Impacto:**
 - ✓ a **alavancagem da ideia** (seu poder de gerar resultados/mudanças relevantes com um pequeno esforço inicial);
 - ✓ seus **benefícios potenciais para a BD-RP** (incluindo o fortalecimento dos **FCS** e das **Competências Distintivas** – existentes ou possíveis);
 - ✓ sua **influência sobre os itens de sucesso** da BD-RP (Itens do **Relatório 3**).
 - **Item(ns) do Relatório 03**
 - **Requisito do Critério MEG do grupo**

*O objetivo dessa classificação é **ajudar o grupo a escolher** quais ideias entrarão na sua proposta definitiva de estratégia para a BD-RP!*

CADA IDEIA É UM PROJETO!!!

Escolher bem quais ideias implementar é essencial para o sucesso de qualquer estratégia!

- Escolher as ideias que representarão cada cruzamento <PASSO 14>
 - Escolham ideias que a BD-RP possa implementar em **dois anos!**
 - As ideias escolhidas devem efetivar a **natureza do cruzamento** (p. ex.: a(s) ideia(s) da **Capacidade Defensiva** representará(ão) a **ESTRATÉGIA DE DEFESA da BD-RP**);
 - As ideias escolhidas deverão ser convergentes/coerentes entre si, apontar numa mesma direção, tendo um **fio condutor** (que chamaremos **Eixo Estratégico**) – **se surgirem até dois eixos por cruzamento, tudo bem, mas não mais que isso!**;
 - **Priorizem** ideias **ESSENCIAIS** para a manutenção/melhoria dos **FCS** e da **Competência Distintiva** da BD-RP – **assinale-as com um asterisco!**
 - No entanto, o grupo poderá associar **pesos diferentes para cada cruzamento**, a depender do quanto cada cruzamento influencia, na opinião do grupo, o sucesso da BD-RP. Desse modo, os cruzamentos poderão contar com um número de ideias diferente uns dos outros
- Explicar a estratégia de cada cruzamento <PASSO 15>
 - Criem, para cada cruzamento, um **texto explicativo** do sentido/significado da estratégia montada. Foquem nos Eixos Estratégicos, mas destaquem também os benefícios da estratégia sob a ótica dos requisitos do MEG e da busca do sucesso da BD-RP (i.e., os benefícios para a realização dos oito pontos do Relatório 03)
- Vincular a estratégia ao MEG e aos **itens de sucesso da BD-RP** <PASSOS 16 e 17>
 - Listem os **Requisitos MEG** do seu grupo e os **Itens de Sucesso da BD-RP** vinculados às ideias que foram aproveitadas por vocês na estratégia proposta

- Verifiquem se a estratégia não incorre nalgum dos erros abaixo e CORRIJAM enquanto há tempo <PASSO 18>

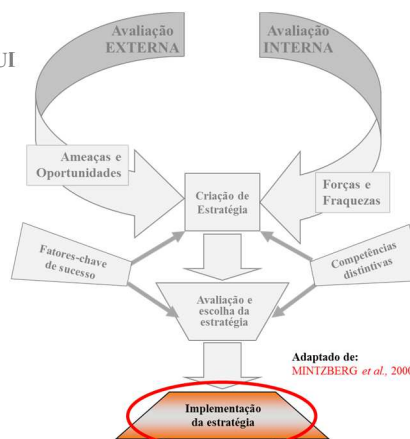
Problema	Solução
Foco apenas em pontos de sucesso da UI (ou apenas em pontos com baixo desempenho)	Reavaliar e promover o equilíbrio entre o que funciona e o que não funciona
Estratégia muito teórica, distante da realidade	Ponha os pés no chão. Não planeje o irrealizável!
A estratégia não está agregando novas saídas (é só mais do mesmo!)	Promova a criatividade e a busca das mudanças entre os participantes do grupo
A estratégia não está representando nenhuma visão de futuro, nenhuma aspiração da UI	Encontre a Visão e as Aspirações da UI, e mantenha-as à vista. Ajude todos a incorporá-las.
A estratégia está confinada àqueles limites artificiais que a própria UI tem se imposto	Explicita essa tendência, e promova a quebra desses limites
Retrata uma UI quase perfeita (“às vezes parece que nem precisamos mais de PEs...”)	Incorporar humildade ao processo!

OS GRUPOS DEVERÃO ENVIAR O RELATÓRIO 14 TANTO NO MOODLE QUANTO NO GOOGLE DRIVE (PASTA “Relatório 14”) ATÉ AS 16h DA PRÓXIMA QUINTA-FEIRA!!!



*** 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

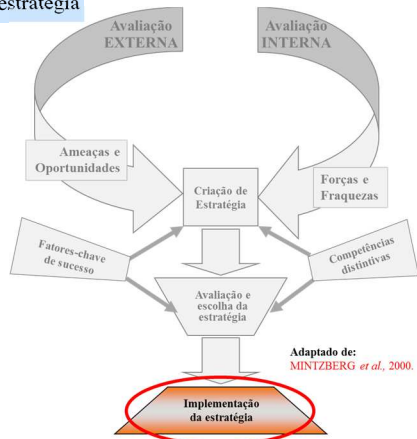


➔ 9. Criar um Plano Elementar de Implementação da estratégia

*** Por que essa fase é importante?**

9. Criar um Plano Elementar de Implementação da estratégia

- Essa fase é **essencial** ao esforço estratégico!!! É onde desembocam todos os resultados prévios do projeto, e é o ponto mais crucial na garantia de que tudo o que foi feito gere **real impacto** sobre a organização
- Aqui, o objetivo é indicar **COMO a estratégia poderia ser implementada** pela organização



2 – Construindo planos de ação a partir da estratégia

REFINANDO A ESTRATÉGIA

A CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA NÃO TEM VALOR SE NÃO RESULTAR NUM PLANO DE IMPLANTAÇÃO!!!

O PLANO NÃO TEM VALOR ALGUM SE NÃO FOR EXECUTADO!!!

- Requisitos do Critério “Estratégias e Planos”:

- **DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA**
- **DEFINIÇÃO DOS PLANOS, METAS E INDICADORES BASEADOS NA ESTRATÉGIA**
- **ALOCAÇÃO DE RECURSOS AOS PLANOS**
- **COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA, DOS PLANOS E DAS METAS**



- Após a definição da estratégia, devemos traduzi-la em **Planos de Ação** <Todos os passos do **Modelo do Relatório 13**, **EXCETO** os indicados abaixo>

Que	Quem	Quando	Quanto	Onde	Como	Por que
Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método	

...que deverão contar com **metas e indicadores...** <**PASSO 3**>



Meta: Objetivo específico baseado na Estratégia, com prazo e valor estipulados

Indicador: Parâmetro quantitativo de medição (avaliam o progresso dos Planos e o sucesso das Metas)

...e um **orçamento...** <**PASSO 6**>



...e um **plano de comunicação** às partes interessadas <**PASSO 8**>



- O **Relatório 13** cobre apenas 3 atividades de uma única ideia vinda do relatório de **Capacidade Defensiva**. Isso, no entanto, não é problema, uma vez que:
 - O que vale para uma **atividade**, vale para as demais...
 - O que vale para uma **ideia**, vale para as demais...
 - O que vale para um **cruzamento**, vale para os demais!
- Para facilitar o preenchimento, há um **modelo preenchido** para servir de exemplo
- O **Relatório 13** deverá ser preenchido e enviado via Moodle até a semana que vem

* **Para a próxima aula:**

- Faremos umas mudanças frente ao descrito no **Plano da Disciplina**
- Para conseguirmos, precisaremos montar nosso **ÚLTIMO RELATÓRIO** (o **Relatório 15** ou **Relatório de Decisão**) em sala de aula, assim como fizemos com o **Relatório 3 - POR FAVOR, se possível não faltem à aula!!!** Precisaremos da ajuda de todos.



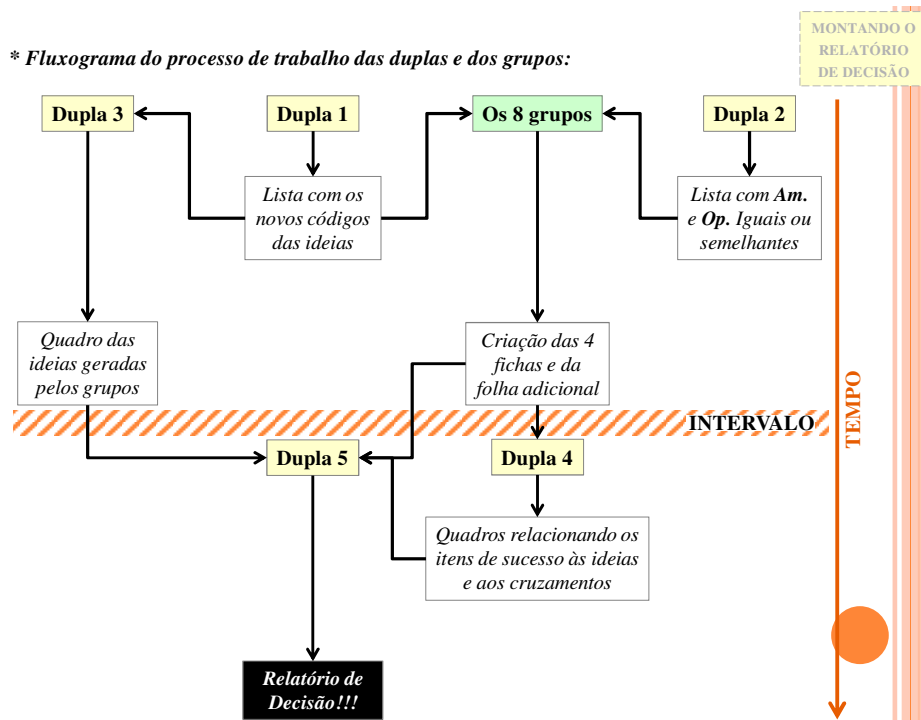
* *Como será organizado o trabalho para a montagem do Relatório de Decisão?*

- Teremos simultaneamente o trabalho de:
 - 5 duplas, que realizarão atividades específicas
 - 8 equipes, responsáveis pela montagem do material específico dos grupos
- Os trabalhos das duplas serão os seguintes:
 - **Dupla 1:** criará, a partir dos **Relatórios 14** de cada grupo, uma lista com novos códigos para as ideias – **Todo o relatório e todos os grupos utilizarão esses novos códigos! É desejável que os membros dessa dupla saibam utilizar planilhas eletrônicas** (como o MS Excel)
 - **Dupla 2:** identificará, a partir dos **Relatórios 14**, as **Ameaças** e as **Oportunidades** dos grupos similares ou idênticas entre si – **Indicaremos no Relatório de Decisão essas relações**
 - **Dupla 3:** criará um quadro com todas as ideias geradas pelos grupos – **Isso permitirá aos membros da BD-RP identificar rapidamente a origem e as características de cada ideia**
 - **Dupla 4: Gerenciará** a criação dos quadros que relacionarão as ideias e os cruzamentos SWOT diretamente aos itens de sucesso – **Isso facilitará a compreensão das implicações de uma escolha/decisão sobre a capacidade da biblioteca em atender seus itens de sucesso!**
 - **Dupla 5:** responsável por unir os conteúdos gerados pelos grupos e pelas duplas e gerar o Relatório de Decisão! **É desejável que os membros da dupla utilizem bem o MS Word**

As instruções para a realização das atividades das duplas serão descritas nos arquivos **Modelo_Dupla 1, Modelo_Dupla 2, etc.**, que estarão à disposição dos grupos do Google Drive!

- Já o trabalho dos grupos será o seguinte:
 - Redação de 4 fichas (uma para cada cruzamento SWOT), com informações extraídas do **Relatório 14** do próprio grupo;
 - Criação de uma folha adicional, contendo: 1) um quadro relacionando as FFAOs do grupo a outras informações de interesse para os membros da BD-RP; 2) um outro quadro, mostrando como os 4 cruzamentos do grupo se relacionam com os itens de sucesso da BD-RP.
- Todos os grupos cederão um de seus membros para as duplas (os **Grupos 4 e 8** cederão dois membros cada) – **TENTEMOS FORMAR AS DUPLAS AGORA!**
- Cada dupla deverá usar um (e apenas um!) notebook para o trabalho. Da mesma forma, cada grupo deverá trabalhar num notebook.
 - As **Duplas 1, 2 e 3** e os **8 Grupos** trabalharão simultaneamente, por isso precisaremos de **11 notebooks** para a realização do trabalho – **Se cada dupla quiser usar um notebook próprio, precisaremos de 13! Tenho comigo conectores e extensões, caso precisem.**
- Tanto as duplas quanto os grupos deverão baixar do **Google Drive** os relatórios e os modelos de que necessitam antes da aula, para agilizar o processo
- Assim que suas tarefas terminarem, as duplas e os grupos farão o **upload** de seus arquivos para o Google Drive, na pasta **Relatório de Decisão**, para que a **Dupla 5** possa fazer o seu trabalho.

* Fluxograma do processo de trabalho das duplas e dos grupos:



MONTANDO O RELATÓRIO DE DECISÃO

REFINANDO A ESTRATÉGIA

* Avaliação da disciplina:

- Todo ano nesse período, eu realizo a **avaliação da disciplina**
- O objetivo é descobrir se a disciplina conseguiu cumprir seus objetivos (sobretudo aqueles relacionados ao desenvolvimento das competências de vocês)
- Ano após ano, os comentários e sugestões dos alunos têm contribuído para melhorar substancialmente o conteúdo e as técnicas de ensino
- Peço a vocês que façam o mesmo pelos alunos que virão, respondendo a avaliação!
- Enviarei a todos por e-mail o link da avaliação até amanhã, mas se o e-mail não chegar, utilizem o link abaixo para acessar o formulário diretamente:
https://docs.google.com/forms/d/1D-9lqSrNZRQW6xi9t-XZ3wPAp6R2SIX37zbpTMIQ2_Y/edit
- Respondam a avaliação até a próxima aula, para que eu possa compartilhar com vocês seus resultados ainda nesse semestre!

REFERÊNCIAS

1. 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.
2. ALMEIDA, M. C. B. de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2000.
3. BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.
4. TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

