



GUIA METODOLÓGICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

MINISTÉRIO DA
CIDADANIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Todos os direitos reservados.

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Elaboração, distribuição e informações:

Ministério da Cidadania

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança - SPOG

Esplanada dos Ministérios, Bloco A

Brasília - DF

www.cidadania.gov.br

Ouvidoria: 121

Equipe Técnica de Construção do Guia:

Eduardo César Gomes

Laina Peternella Ferreira

Marcelo Cavalheiro

Rayane Fonseca de Queiroz

Servidores participantes do Planejamento Estratégico:

Ariana Frances Carvalho de Souza

Cléo Taveira Martins Costa

Diogo Rocha Cenci

Eduardo Cezar Gomes

Elaine Afonso do Nascimento

Elizabeth Inez Dias Hayasida

Felícia Mariana Santos

Gustavo Ferreira Bechelany

Gustavo Henrique Terra

Henrique Oliveira dos Anjos

Joel Marcelo Santos da Silva

Juliana Ribeiro Oliveira

Katia Gonçalves Sousa

Marcelo Cavalheiro

Maria Inês da Rocha e Silva

Marilene Alves Soares

Ozéias Gonçalves dos Santos

Rafael Ferreira Rocha Monteiro

Rayane Fonseca de Queiroz

Rodrigo Morais Lima Delgado

Ronaldo Borges Gomes

Roseli Faria

Suelane Rodrigues dos Santos

Vandson Kleber da Silva Monteiro

Projeto Gráfico e Diagramação:

Assessoria de Comunicação / Ministério da Cidadania

GUIA METODOLÓGICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Resumo

O presente guia metodológico visa sistematizar metodologia aplicada, ao longo de 2019, no processo de planejamento do Ministério da Cidadania e das instituições vinculadas a pasta. Utilizando princípios de facilitação de processos conversacionais e dinâmicas de grupo, o método inova ao mesclar formas tradicionais de planejamento à realização de oficinas temáticas com a participação do corpo técnico das unidades. A estrutura básica da metodologia propõe a separação do processo em três grandes etapas – Preparação e Pesquisa, Encontros Presenciais e Consolidação Técnica – e a construção de quatro elementos fundamentais para o planejamento: o Diagnóstico da Unidade, os Direcionadores Estratégicos, os Objetivos e as Metas Estratégicas, detalhando, assim, seus passos e oferecendo aporte teórico e ferramental para condução de oficinas e do processo de planejamento estratégico como um todo.

Sumário

Resumo	5
Contextualização	8
Introdução à Metodologia	10
1ª Etapa – Preparação e Pesquisa	11
2ª Etapa – Encontros Presenciais:	11
3ª Etapa – Consolidação Técnica:	13
Mapa Estratégico	13
Plano Estratégico	15
Estrutura Básica das Oficinas	16
Primeira Oficina – Diagnóstico da Unidade	22
Segunda Oficina - Direcionadores Estratégicos	25
Visão de Futuro	25
Missão	26
Valores	26
Valor Público	26
Entregas	28
Reunião de Validação dos Temas Estratégicos	29

Terceira Oficina - Objetivos Estratégicos	31
Quarta Oficina – Metas Estratégicas	33
Execução, Monitoramento e Avaliação	35
Plano de Ação	36
Atributos de cada Ação Estratégica	36
Monitoramento	37
Atributos do Monitoramento	37
Avaliação	37
Referências Bibliográficas	39
Anexo I – Relação de Anexos Digitais	41
Anexo II – Questionário Modelo de Pesquisa com Colaboradores	42
Anexo III – Roteiro de Entrevista com a Alta Gestão	47
Anexo IV – Dinâmicas de Apresentação	49
Anexo V – Outras Dinâmicas de Grupo	51
Anexo VI – Modelo Quiz para Direcionadores Estratégicos.	53
Anexo VII – Modelo de Avaliação das Oficinas	55
Anexo VIII - Glossário	57

Contextualização

Com a criação do Ministério da Cidadania a partir da fusão dos extintos Ministérios da Cultura, do Desenvolvimento Social e do Esporte, a equipe da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança - SPOG - ficou responsável por elaborar o planejamento estratégico desse novo Ministério. Um dos desafios da SPOG tem sido, portanto, realizar a integração e o alinhamento estratégico das diversas unidades internas e externas que compunham essas pastas, cada uma com sua cultura organizacional e suas especificidades.

Desse modo, a SPOG optou pela elaboração de uma metodologia própria que agregava elementos de técnicas diversas e reconhecidas, tais como *Análise SWOT*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Canvas*, *Ciclo PDCA*, bem como técnicas de conversação ativa, gamificação e pensamento criativo como: *brainstormings*, *Café Mundial* e *Design Thinking*, e a realização de oficinas. Tudo isso, mantendo a premissa da construção colaborativa, a fim de alcançar um planejamento plural, de excelência e uma efetiva integração entre as áreas.

A despeito do desafio de elaborar uma metodologia própria e de se realizar o planejamento de um órgão que à época contava com 19 secretarias finalísticas e 8 instituições vinculadas sem o auxílio de uma consultoria externa, a estratégia deu excelentes resultados.

Tendo em vista a experiência adquirida e a qualidade alcançada no Plano Estratégico do Ministério da Cidadania por meio da utilização da metodologia elaborada na casa, diversas unidades demonstraram interesse em realizar seus próprios planejamentos estratégicos em parceria com a SPOG. Assim nasceram uma série de projetos de apoio a unidades, que iam desde diretorias internas a Fundações vinculadas à pasta. Com diferentes equipes e pequenas variações da metodologia e do escopo, a SPOG realizou oficinas e conduziu o planejamento estratégico das seguintes unidades, em 2019:

Unidade	Principais Produtos	Período
Ministério da Cidadania	Mapa e Plano Estratégico	março a maio
Diretoria de Cooperação Técnica	Diagnóstico Estratégico	junho
Fundação Casa de Rui Barbosa	Mapa e Plano Estratégico	julho e agosto
Conselho do Programa Nacional do Incentivo ao Voluntariado	Mapa e Plano Estratégico	julho e agosto
Secretaria de Articulações e Parcerias	Diagnóstico e Direcionadores Estratégicos	agosto
Fundação Nacional das Artes	Mapa e Plano Estratégico	julho a novembro
Ouidoria-Geral do Ministério da Cidadania	Mapa e Plano Estratégico	agosto a novembro
Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento	Mapa e Plano Estratégico	outubro e novembro

Fruto de todos esses trabalhos, veio a necessidade de consolidar e documentar o método desenvolvido e aprimorado ao longo desses projetos. O presente guia tem por objetivo, portanto, realizar o registro e a documentação, bem como servir de referência para qualquer órgão ou unidade que deseje realizar seu planejamento estratégico de maneira integrada, participativa, mas sem abrir mão do rigor técnico e metodológico.

A ideia é relatar, da forma mais simples e aplicável possível, as fases e etapas da metodologia, dando todos os insumos ferramentais necessários para que trabalho seja replicável em outras unidades do serviço público. Nesse sentido, acompanham como anexos digitais desse documento os slides guias utilizados em cada oficina, bem como demais materiais de apoio utilizados, para que sirvam de modelo e facilitem a aplicação adaptada a cada contexto. No Anexo I desse artigo, você encontra o link para esse material, bem como a relação de anexos digitais disponíveis.

Introdução à Metodologia

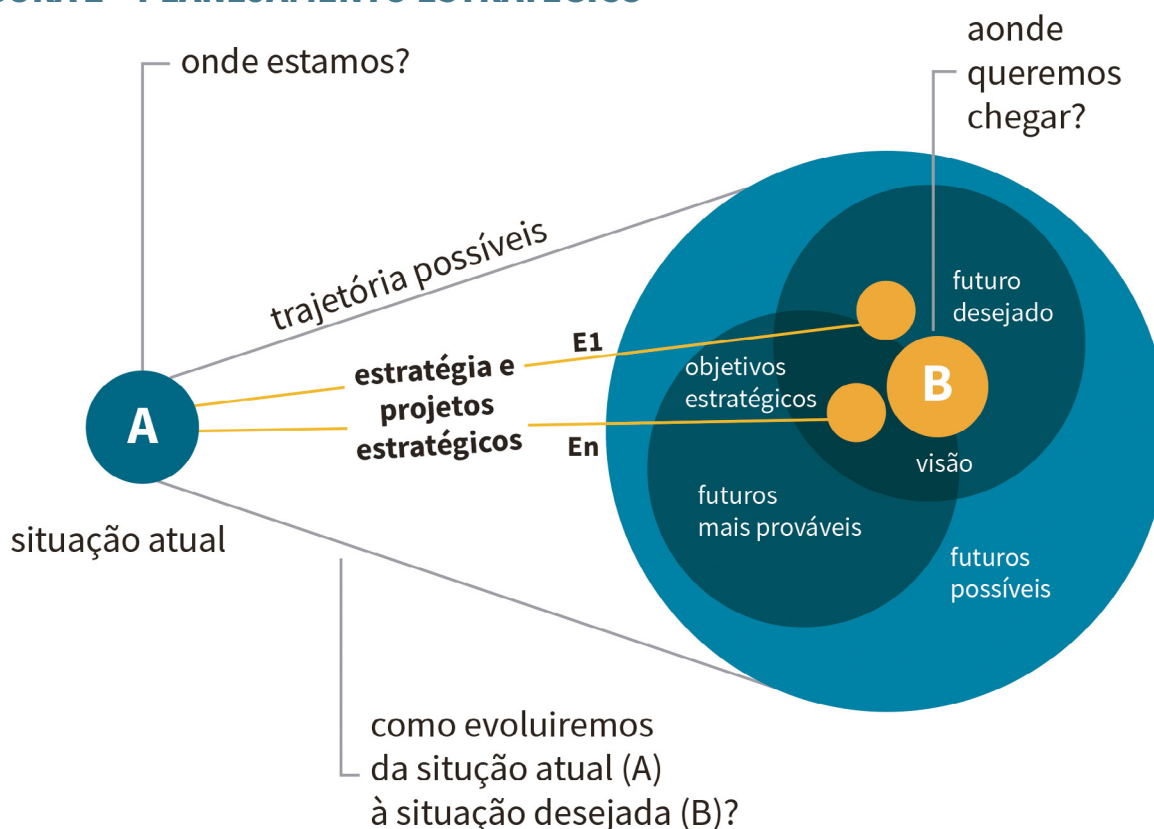
Planejamento estratégico pode ser entendido como um processo de formulação, de forma estruturada, do conjunto de grandes escolhas que irão orientar a consecução do futuro desejado, considerando-se a relação entre a organização e o ambiente. O planejamento estratégico pode ser também conceituado como o processo pelo qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (Larán, 2011; Sampaio, 2004)¹.

No mundo atual, a necessidade de se atuar conforme um planejamento estratégico bem estruturado e desenvolvido para atender às demandas da sociedade se torna cada vez mais premente, dados os complexos desafios políticos e sociais contemporâneos. O que se requer hoje, numa sociedade dinâmica e democrática, caracterizada pela rapidez da informação e pela participação política crescente é, portanto, algo diferente do que ofereciam os modelos estáticos e determinísticos que caracterizavam o planejamento num passado não tão distante. Deste modo, para fazer frente a esses desafios, se impõe a necessidade de que o planejamento seja criativo, multidisciplinar e que utilize todo conhecimento, muitas vezes disponível dentro de seu próprio quadro de colaboradores, para recombinar estratégias e propor novas soluções. O bom planejamento indica uma instituição proativa, que se vale da qualidade antecipatória desse instrumento, para pensar e estruturar suas ações para o futuro.

O “onde estamos” representa as potencialidades e desafios internos, bem como as oportunidades e riscos externos que se colocam à construção desse futuro almejado. Por sua vez, a questão “Aonde queremos chegar” se concretiza na definição da Visão de Futuro e dos Objetivos Estratégicos. Já a terceira questão “Como chegaremos lá” consiste na elaboração das Metas, Resultados-Chave e Ações da unidade. A resposta para tais questões, perpassa o próprio entendimento da forma de atuação da unidade e do seu propósito institucional, que pode ser representado pela enunciação da missão, dos valores, das entregas e do valor público da organização.

¹ Larán, J. A. *Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Um estudo de caso do Curso de Administração de Empresas da Unisinos*. In: 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 16-19 set. 2001. Campinas. Anais. ANPAD, 2001. Sampaio, C. H. *Planejamento estratégico*. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

FIGURA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Plano Estratégico do IPEA 2013-2023. Elaboração Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Para que isso seja possível, o primeiro passo é conhecer bem a realidade atual da instituição e do ambiente em sua volta. É esse conhecimento que fornece o arcabouço para a elaboração de rotas ou estratégias a serem seguidas para alcançar a situação desejada. Essa rota pode ser traçada com a definição de três perguntas básicas: “Onde estamos?”, “Aonde queremos chegar?” e “Como chegaremos lá?”.

Assim, o conjunto formado pelo Diagnóstico Institucional, os Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão, Valores e Entregas e Valor Público), os Objetivos Estratégicos e as Metas compõem – nessa ordem – os elementos fundamentais da metodologia SPOG de Planejamento Estratégico. Não à toa, cada um desses quatro elementos, ou fases, é representado por uma oficina temática, conforme veremos em detalhes nos capítulos seguintes.

Vale ressaltar, que apesar de apoiar em diversas ferramentas já consagradas de planejamento estratégico e facilitação de oficinas, a metodologia desenvolvida não se prende a nenhum método ou ferramenta específica para chegar em seu resultado final. Entende-se que a riqueza do processo está justamente em recombinar tais ferramentas desenhando método próprio e customizado para necessidade e realidade do serviço público. A ideia é inovar na aplicação de instrumento tão basilar de gestão, o planejamento estratégico, a luz do que trazem Ferrarezi e Amorim (2017), ao declarar que inovação é a “*mudança em práticas anteriores da gestão, por meio da incorporação de novos elementos ou de nova combinação dos mecanismos existentes, a fim de produzir resultados significativos para o serviço público e para sociedade.*”²

2 FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N. *Concurso Inovação na Gestão Pública Federal: análise de uma trajetória (1996-2006)*. Brasília: Enap, 2007. p. 1-53. (Cadernos Enap, n. 32), p. 18

Sendo assim, ao descrever as técnicas mais exitosas em cada fase do processo, esse guia visa propor metodologia replicável, bem como iluminar as escolhas ferramentais adotadas, detalhando seus passos, fontes e inspirações teóricas e disponibilizando o insumo básico necessário para sua aplicação.

Para fins didáticos, podemos desdobrar a metodologia empregada em três grandes etapas: Etapa de Preparação e Pesquisa, Etapa Presencial e Etapa de Consolidação Técnica. Ainda que essas etapas não sejam elementos isolados, e muitas vezes aconteçam de forma paralela, a divisão vale a pena para facilitar o entendimento. Posteriormente desdobraremos, ainda, a etapa presencial nos elementos fundamentais da estratégia apontados acima, os quais receberão capítulos específicos que também correspondem a cada uma das oficinas temáticas.

1ª ETAPA – PREPARAÇÃO E PESQUISA

A Etapa de Preparação e Pesquisa é a etapa que envolve a coleta e análise de todo material documental prévio relacionado à unidade. É fundamental que a equipe que vai conduzir o planejamento conheça bem a unidade a ser trabalhada. Para isso é necessário aprofundar em todo tipo de material disponível. Dentre os documentos que costumam ser analisados nessa etapa, constam: relatórios institucionais, Decretos de estrutura e atribuições, organogramas, legislação atinente, cadeia de valores, planos estratégicos e planos de ação anteriores. Todo esse material constitui-se em valioso insumo para a preparação das oficinas, bem como para complementação do diagnóstico *SWOT* da unidade.

Conforme o tamanho da unidade, ainda nessa fase, poderão ser realizadas também:

- Pesquisas remotas com os colaboradores por meio de ferramentas online como o Google Forms ou Microsoft Forms (Anexo II – Questionário Modelo de Pesquisa com Colaboradores)
- Entrevistas com Alta Gestão (Anexo III – Roteiro de Entrevista com alta gestão)
- Visitas *in loco*, em especial caso existam unidades de atendimento direto ao público.
- Grupos de estudos com a própria equipe, onde cada pessoa fica responsável por estudar e apresentar para o restante da equipe determinados aspectos da unidade/instituição.

2ª ETAPA – ENCONTROS PRESENCIAIS:

Os encontros presenciais para realização do Planejamento Estratégico podem ser separados, fundamentalmente, em dois tipos: Oficinas Temáticas e Reuniões Estratégicas. As oficinas são encontros dinâmicos e interativos com todo o corpo técnico da unidade nos quais serão trabalhados cada um dos elementos do Plano Estratégico. Já as Reuniões Estratégicas com a Alta Gestão são encontros mais restritos, oportunidade que são validados os principais elementos produzidos nas oficinas, à cada fase do projeto. O quadro a seguir sugere a estrutura básica e a ordem de tais encontros, que deverão ser adaptados conforme a necessidade:

Natureza	Duração	Assunto	Participantes
Reunião	1 hora	Apresentação da Metodologia e pactuação das datas e produtos	Alta Gestão
Oficina	4 horas	Diagnóstico SWOT (identificação de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças)	Corpo Técnico
Oficina	4 horas	Elaboração dos Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão, Valores, Entregas e Valor Público)	Corpo Técnico
Reunião	1 hora	Validação e ajuste dos Direcionadores Estratégicos, bem como da proposta de temas para fase seguinte	Alta Gestão
Oficina	4 horas	Redação dos Objetivos	Corpo Técnico
Oficina	4 horas	Redação das Metas	Corpo Técnico
Reunião	2 horas	Seleção, validação e lapidação de Metas e Objetivos	Alta Gestão
Evento	1 hora	Lançamento e entrega do Plano Estratégico	Alta Gestão, Corpo Técnico e Convidados

Tendo como premissa a construção colaborativa, as oficinas temáticas são a base para elaboração de todos os produtos do Plano Estratégico. Mais do que simplesmente chegar às redações finais de cada item, a metodologia pressupõe que a integração e o alinhamento conceitual dos colaboradores da unidade são elementos fundamentais para o engajamento de todos e a efetiva execução da estratégia que foi desenhada. Essa lógica, que permeia todo o plano, só é possível por meio da utilização de uma série de técnicas e dinâmicas de facilitação de grupos das quais se destaca o Café Mundial. Tais técnicas e ferramentas serão abordadas no capítulo seguinte: “Estrutura Básica das Oficinas”.

Como produto dessa etapa sugere-se a entrega de um relatório síntese de cada oficina. Uma boa prática adotada, é manter a função meramente descritiva desses relatórios intermediários, deixando toda parte analítica e propositiva para o documento final: o Plano Estratégico da Unidade.

No decorrer dos capítulos que abordarão individualmente cada uma das oficinas temáticas, teremos oportunidade de detalhar um pouco mais esses encontros presenciais, particularizando de acordo com os elementos temáticos de cada um deles.

3ª ETAPA – CONSOLIDAÇÃO TÉCNICA:

É o tratamento e a condensação dos materiais produzidos nas oficinas com foco na geração dos elementos estratégicos principais – diagnóstico, direcionadores estratégicos, objetivos e metas – a serem validados com a gestão. Após a validação desses elementos com a gestão, serão gerados os dois principais produtos da etapa de Consolidação Técnica e do planejamento com um todo: o mapa estratégico e o plano estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia de uma instituição, de modo que traduz a missão, a visão, os valores, as entregas e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional. O pro-

pósito do mapa é definir e comunicar, de modo claro, direto e transparente a todos, o foco e a estratégia de atuação da unidade, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar dispersão de ações e de recursos.

No mapa estratégico deverá estar claro o horizonte temporal do plano. Seus objetivos poderão estar divididos, ainda, em finalísticos, gerenciais e suporte:

Os **objetivos finalísticos** se referem às atividades-fim da organização, ou seja, geram os produtos ou serviços finais, beneficiando diretamente os usuários. São aqueles que contribuem diretamente para a criação de valor, respondendo às necessidades e expectativas das partes interessadas. Graficamente, ocupam, portanto, a parte superior dos objetivos, mais próximos aos direcionadores estratégicos.

Os **objetivos gerenciais** estão relacionados com o gerenciamento da organização, medindo, monitorando e controlando as atividades desenvolvidas e garantindo o atingimento das metas operacionais, financeiras, reguladoras e legais, bem como o aprimoramento dos processos da instituição.

Já os **objetivos de suporte** são aqueles que apoiam os processos finalísticos e gerenciais, suprindo todos os recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos) requeridos por eles. Estão mais relacionados, portanto, às chamadas “áreas meio” do órgão ou instituição. Graficamente, deverão estar posicionados na base do mapa estratégico

Exemplo de Mapa Estratégico:



PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico é o produto final de todo trabalho de planejamento. Ao passo que o Mapa Estratégico é a representação visual resumida da estratégia traçada, o plano detalha as escolhas e prioridades da administração bem como o contexto e o todo seu processo de construção. No Plano Estratégico estarão materializados, portanto, o resultado do diagnóstico da unidade, os direcionadores estratégicos e sua forma de construção, e todo o detalhamento de metas e objetivos.

Estrutura Básica das Oficinas

Esse capítulo destina-se a decupar os aspectos gerais da realização das oficinas, iluminando o que há de comum entre suas estruturas antes de adentrarmos nos aspectos individuais de cada uma das oficinas relacionadas acima.

APRESENTAÇÃO “NOSSA ROTA” E DO “PACTO DE TRABALHO”

Toda oficina deverá começar com a apresentação geral da “Nossa Rota” e do “Pacto de Trabalho” a fim de situar os participantes. A “Nossa Rota” corresponde a programação e todas as etapas da oficina, ao passo que o “Pacto de Trabalho” define as regras gerais do encontro. Nos slides que acompanham os anexos digitais desse artigo é possível consultar sugestão de Rota e Pacto de Trabalho pertinentes a cada uma das oficinas.



Pacto de Trabalho

- ✓ Celular no silencioso
- ✓ Horários
- ✓ Inscrição para a fala
- ✓ As ideias nos painéis são do grupo
- ✓ Assertividade
- ✓ Brainstorming: ideias malucas são bem vindas
- ✓ Ambiente horizontal
- ✓ Estacionamento de Ideias

The slide features a list of eight rules for the workshop, each preceded by a checkmark. The background of the slide is a dark image of a group of dancers in a studio setting, illuminated by stage lights.

Desde o início da atividade, é importante que seja estabelecido um ambiente horizontal, ou seja, no qual os cargos ou funções não sejam relevantes e onde todo tipo de ideia seja bem-vinda, inclusive as ideias tidas como “malucas” em um primeiro momento. Tal diretriz é fundamental para que se fomente o processo criativo e a inovação. Procura-se criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para conversar e expor suas ideias. Também nesse sentido, a metodologia do café mundial tem a previsão da utilização, se possível, de plantas no ambiente, doces e de muita hospitalidade por parte de quem recebe os participantes.

Outra prática comum é o estabelecimento de um espaço chamado de “Estacionamento de Ideias”. Tal estacionamento, nada mais é que um painel em que as ideias que não tenham pertinência com a temática da atividade do momento sejam coladas para que, eventualmente, possam ser recuperadas em momento posterior da atividade, ou até mesmo em oficina futura.



BREVE RECAPITULAÇÃO OU CONTEXTUALIZAÇÃO

A parte inicial de cada oficina deverá contar, ainda, com breve recapitulação das atividades anteriores. No caso da primeira oficina esse é o momento de contextualizar o projeto e de se apresentar a justificativa e importância de se realizar um planejamento estratégico. No arquivo “B – 1ª Oficina – Diagnóstico Estratégico”, dentro da pasta de anexos digitais que acompanha esse guia existem alguns slides que podem subsidiar tal contextualização.

APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES OU DINÂMICA DE AQUECIMENTO

A apresentação é uma oportunidade de se conhecer cada um dos participantes da oficina e de quebra estabelecer o clima agradável, criativo e lúdico necessário ao bom andamento dos

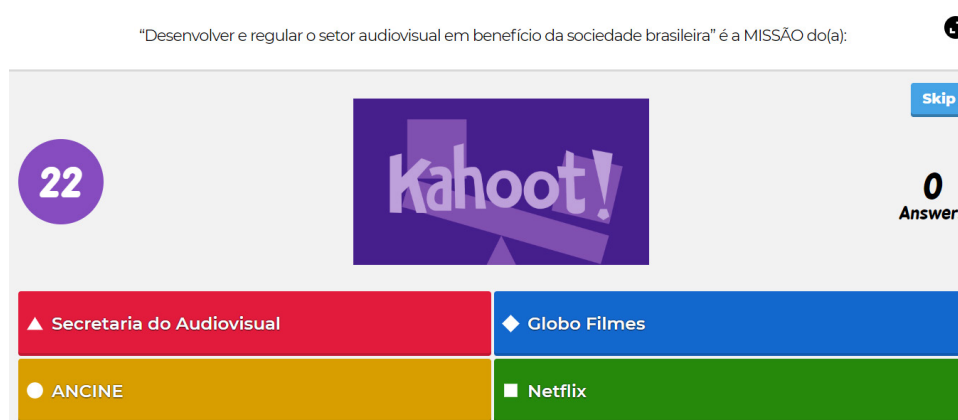
trabalhos. No anexo IV – Dinâmicas de Apresentação é possível encontrar uma cartela com 4 sugestões de dinâmicas de apresentação e situações mais adequadas para seu uso. No caso das demais oficinas em que os participantes já tiverem se apresentado, é bem-vinda dinâmica rápida que tenha função semelhante de realizar o “aquecimento” para atividade do dia. No Anexo V relacionamos mais algumas dinâmicas e vitalizadores que podem ser utilizados.

TRIPÉ CONCEITO, EXEMPLO, REGRAS DE PRODUÇÃO

Tendo em vista a heterogeneidade dos participantes, outra prática bastante comum e que precede a produção temática de cada oficina é a realização de 3 fases bem delimitadas:

a) Fase conceitual: Esse é o momento em que são explicados os conceitos clássicos de planejamento a serem utilizados na atividade do dia, tais como: SWOT, Missão, Visão, Valores, Entregas, Objetivos Estratégicos ou Metas. Ainda que muitos participantes já tenham conhecimento de planejamento, é nesse momento que o facilitador busca “colocar todo mundo na mesma página”, fazendo uma breve explanação conceitual com base em definições trazidas pela literatura.

b) Exemplificação: Na sequência da metodologia, o facilitador busca exemplos consagrados que ilustrem os conceitos de forma a consolidar o que foi apresentado. É também nessa fase que se aproveita para reforçar o caráter lúdico da atividade, propondo, eventualmente, alguns jogos de perguntas e respostas (inclusive utilizando ferramentas online de quiz interativo por meio do celular). Na etapa de Direcionadores Estratégicos, por exemplo, ante a apresentação de missões, visões e valores de diversas organizações conhecidas, os participantes podem ser convidados a tentar adivinhar de quem é cada direcionador.



c) Explicação da dinâmica de produção: Independente da dinâmica utilizada, é nesse momento que todas as “regras do jogo” são apresentadas, como tempos para produção, número de rodadas, forma de utilização de tarjetas e painéis, papel do anfitrião, etc. Essa fase é fundamental para que a produção de ideias aconteça com tranquilidade e se consiga construir um consenso, em especial em grandes grupos. Os slides a seguir fornecem as principais diretrizes do café mundial, por exemplo, e o tópico subsequente descreve sua mecânica de funcionamento, que é empregada, em especial, na primeira e segunda oficina para construção do diagnóstico e direcionadores respectivamente.

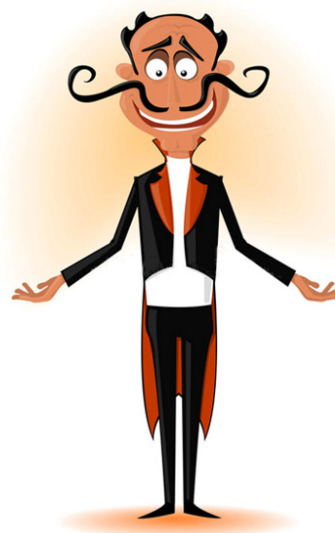


Café Mundial

- Cada mesa discute um tema
- Cada tema tem uma cor de tarjeta
- Cada tarjeta deverá conter apenas 1 ideia
- Usar canetinha e letra de forma
- Sejam visuais, organizados e evitem siglas
- A mesa é um momento de brainstorming
- As ideias são do grupo
- Todas as contribuições são importantes
- Sejam propositivos
- Após 10 minutos todos* os grupos rodam (trocam de mesas/tema)

O papel do anfitrião

- Não roda, portanto é quem recebe o grupo que chega
- Ser receptivo e resumir ao grupo que chega a discussão anterior
- Instigar a participação de todos
- Deixar os novos colegas à vontade para expressarem suas opiniões
- Auxiliar os colegas a colocarem as ideias nas tarjetas
- Montar o painel agrupando ideias conexas
- Ao final, fazer uma relatoria das discussões de cada rodada



O CAFÉ MUNDIAL

O Café Mundial (*World Café*) consiste na metodologia de diálogo mediado, na qual os participantes se dividem em grupos e conversam em torno de um tema central. A produção de ideias é, então, registrada em tarjetas (fichas de papel) com cores pré-determinadas por temas. O processo é organizado de forma que as pessoas circulem entre os diversos grupos e debates, conectando e disseminando as ideias. Em cada grupo ou mesa existe, ainda, a figura de um anfitrião, que é a pessoa que não troca de mesa e fica responsável por relatar as ideias do grupo anterior, agrupar visualmente ideias conexas e fazer a consolidação de todas as contribuições. Ao final das rodadas, cabe também aos anfitriões a tarefa de apresentar os resultados de cada tema.

Nesse momento, todas as ideias são validadas perante o grande grupo e eventuais ajustes são realizados sob a coordenação do facilitador da dinâmica. Para boa fluidez do trabalho e com base no processo de “*brainstorming*”, todo tipo de contribuição é incentivada, cabendo eventuais ajustes ao trabalho posterior, à medida que avança a dinâmica.

PRODUÇÃO MICRO, VALIDAÇÃO/PRIORIZAÇÃO MACRO

Em todas as oficinas existem um padrão na etapa de produção por parte dos participantes. Em um primeiro momento o diálogo de produção é realizado em grupos menores para que apenas em um segundo momento o conteúdo consolidado possa ser validado – ou priorizado – em plenária. No caso das duas primeiras oficinas, Diagnóstico e Direcionadores Estratégicos, onde é utilizada a dinâmica do Café Mundial, existe uma validação em plenária após a apresentação por parte de cada um dos anfitriões. O objetivo, portanto, é chegar em uma redação única para cada elemento trabalhado, ou seja, em um consenso com todo grupo.

Já no caso das duas últimas oficinas, tem-se apenas uma votação/priorização individual por parte de cada um dos participantes. Como os objetivos e metas são temas muito mais específicos, e, portanto, proporcionalmente mais difíceis de se obter um consenso, a ideia é ter uma leitura geral das impressões do grupo, mas delegar a tarefa de consolidação para equipe técnica, no pós oficina, até mesmo por conta da visão mais global do assunto.

DEBATE X DIÁLOGO

A realização de oficinas com todo corpo técnico, pressupõe, ainda, que toda atividade seja baseada nos princípios de conversação e construção colaborativa que visam construir um ambiente propício para o diálogo em oposição ao debate/discussão conforme quadro³ abaixo:

Debate – Discussão	Diálogo
Procura-se que haja um ponto de vista vencedor; consequentemente, haverá um ponto de vista perdedor	Procura-se construir consenso ou, genuinamente, almeja-se que a expressão e escuta sejam respeitadas e voltadas ao entendimento (cooperativo)
Um reafirma o seu ponto de vista sem escutar o do outro, ou, ainda escuta o outro com o objetivo de reunir contra-argumentos	Um escuta o outro para entendê-lo em busca de consenso ou, ao menos, para compreender seu ponto de vista
Um toma o seu ponto de vista como verdade e desqualifica o ponto de vista do outro	Um toma o seu ponto de vista como possibilidade de flexibilização de suas ideias
Pretende-se a prevalência de uma(s) ideia(s) sobre a(s) outra(s) e trabalha-se para excluir as opiniões dos opositores	Busca-se melhor solução apresentada ou aquela composta por um mix das ideias trazidas; todos contribuem para construir parte da solução
Demarcam-se preferências como opositoras	Persegue-se um comum entendimento, preservando-se as diferenças

INSUMOS

Os insumos básicos necessários para cada oficina são:

Espaço: sala ampla com computador e projetor, cadeiras não fixas, quatro mesas, quatro painéis para fixação de tarjetas.

³ Sistematizado por Tania Almeida em Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014

Materiais: 4 jogos de canetinha hidrocor, 2 rolos de fita crepe, tesoura, papel em branco, tarjetas em 5 cores, post-its, 2 cartelas de adesivo circular.

Guloseimas: 1 pacote de bala toffee, 6 caixas de BIS, água, café.

Comunicação Visual: Impressão preferencialmente em A3 com a capa (o próprio slide) de cada tema a ser trabalhado nos grupos. (No caso do Diagnóstico SWOT, por exemplo, deverá haver uma impressão do slide Força, uma do slide Fraqueza, uma do slide Oportunidade e outra do slide Ameaça para sinalizar o tema de cada mesa).

Apoio Impresso para mesas: qualquer tipo de material que possa auxiliar na produção nas mesas, como materiais prévios da unidade, perguntas guia, slide com definições dos conceitos a serem trabalhados na mesa etc.

EQUIPE

A equipe mínima sugerida para realização de cada projeto é de quatro pessoas. Tais pessoas se dividem em diferentes funções de acordo com o momento, a saber:

Facilitação: é a função de conduzir as Oficinas de Planejamento. É quem realiza toda a explanação de conceitos e a mediação dos diálogos de produção dos elementos estratégicos que compõe o planejamento. Em geral, é também quem faz criação da estrutura do fio lógico e slide guia das oficinas e reuniões.

Apoio: prestam todo apoio logístico para realização das oficinas, desde a impressão de materiais, organização do espaço, montagem/desmontagem de painéis, relatoria das oficinas. Por vezes a função de apoio, também acompanha e auxilia a produção em cada mesa de trabalho, atendendo a dúvidas e fazendo sugestões.

Consolidação: função que envolve a análise, ajuste e lapidação do que foi produzido nas oficinas a fim de levar para validação da gestão em cada fase. O maior trabalho da consolidação acontece no momento de elaboração do Plano Estratégico, na etapa de Consolidação Técnica.

Interlocução: é a função de entrar em contato como ponto focal da unidade e acertar detalhes de envio de materiais, reserva de salas, conferência de insumos solicitados, listas de participantes, envio de convites etc.

HABILIDADES DESEJADAS PARA EQUIPE:

- Experiência com facilitação de oficinas, café mundial e design thinking
- Formação em planejamento e gestão
- Vivência e conhecimentos da pauta temática da unidade
- Habilidade de comunicação e escrita.
- Perfil criativo e mediador

Primeira Oficina Diagnóstico da Unidade

O objetivo principal da primeira oficina é a realização do Diagnóstico Estratégico da unidade. Entretanto, por se tratar do primeiro encontro, é nessa oficina que são apresentadas as diretrizes gerais do trabalho.



O diagnóstico deve ser realizado de modo a considerar diversos aspectos da realidade da organização e, assim, ter-se a possibilidade de se construir uma estratégia fundada em um quadro mais compreensivo da unidade.

Entende-se, portanto, que, antes de traçar os objetivos e direcionadores, é fundamental ter uma noção real da situação presente, com uma leitura honesta sobre os pontos positivos e negativos que afetam o desempenho da organização ou unidade.

Para a consolidação do diagnóstico – que agrega informações da etapa de pesquisa documental ao material produzido na primeira oficina – a ferramenta sugerida é a Matriz *SWOT*, por meio da qual se analisam individualmente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



ASPECTOS INTERNOS

FORÇAS

- Características positivas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. É aquilo que a organização faz de melhor.
- Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.

Ex.: equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.

FRAQUEZAS

- Características que podem inibir ou restringir o desempenho da organização.
- Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas.

Ex.: alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.

ASPECTOS EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Fatores positivos não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.

Ex.: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.

AMEAÇAS

- Fatores negativos não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Ex.: dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competência.

Nos anexos digitais que acompanham esse artigo é possível encontrar modelo de slide para primeira oficina, no qual, além das definições acima, constam perguntas guia para cada aspecto SWOT e uma sugestão de exemplo de Análise a ser realizada com os participantes da oficina para fixação de conceitos.

Além da própria ferramenta Análise SWOT, a dinâmica utilizada para fase de produção do Diagnóstico da unidade é o Café Mundial, sendo que cada mesa ficará responsável por um dos quatro aspectos (Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Sugere-se um tempo de em média 20 minutos por rodada, e que as pessoas sejam incentivadas a produzir de forma esquematizada por tópicos ou *bullets*. Nessa primeira dinâmica de produção, em que não há necessidade de se chegar a uma resposta única por aspecto, a quantidade de tópicos é uma aliada no processo e facilita a consolidação posterior. Nesse sentido, o desafio de cada mesa consiste em pensar no maior número de forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças da unidade, primando assim por uma visão mais abrangente possível.

Na plenária de validação da análise SWOT, o facilitador deverá estar atento se o item elencado corresponde à realidade e se faz mesmo parte do tópico trabalhado. Ao identificar que uma fraqueza apontada pelo grupo se trata, na verdade, de uma ameaça, por exemplo, ele deverá sugerir ao grupo a troca para o painel mais adequado. É na plenária, também, que se verifica concordância do grupo para cada item, permitindo assim verificar se o atributo sugerido é consensual ou representa apenas visão individual de determinado participante. Vale ressaltar que o resultado final do Diagnóstico que comporá o plano estratégico, contempla também a visão da equipe de planejamento, que somará às ideias trazidas da oficina o estudo realizado sobre a unidade na etapa de preparação e pesquisa. Assim, fica registrado o diagnóstico produzido pelos participantes no Relatório da Oficina, mas a versão consolidada, e conseqüentemente já resumida, que vai para o plano estratégico é a da equipe de planejamento, após validação com a gestão.

Outra atividade que pode ser utilizada para complementar o diagnóstico da unidade, é a realização de enquetes interativas por meio do celular. No site *menti.com*, por exemplo, é possível cadastrar perguntas e exibir as respostas que os participantes digitarem no celular, em tempo real. Basta cada pessoa entrar no endereço citado acima e digitar o código cadastrado para cada pergunta ou conjunto de perguntas cadastradas previamente. Como sugestão de perguntas, pode-se utilizar por exemplo: “Quais os maiores desafios da minha unidade?” ou “O que levo da oficina de hoje?”

Segunda Oficina

Direcionadores Estratégicos

Entende-se por Direcionadores Estratégicos da unidade o conjunto formado por sua Missão, Visão, Valores e Valor Público. Poderá ser adicionado, ainda, o conceito de entregas ao rol.

VISÃO DE FUTURO

A Visão pode ser considerada como a idealização de um futuro desejado para a organização. De acordo com Collins e Porras (1993)⁴, a visão é o elemento que orienta qual a essência a ser preservada e indica o futuro para qual as ações estratégicas devem ser direcionadas. Nesse sentido, a visão é fundamental para a implantação das estratégias pretendidas e para guiar todas as atividades que dão sentido à organização. Uma visão não é, portanto, como explica Collins; Porras (2000)⁵, limitada por tempo, ela representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico.

Desse modo, seu enunciado deve ser claro, envolvente, de fácil compreensão, compatível com os valores da organização, desafiador, no entanto deve ser de possível alcance e que represente as maiores ambições e desejos do órgão.

A Visão de Futuro representa um desafio e, ao mesmo tempo, um objetivo estratégico de grande valor, servindo com marco referencial para construção de uma agenda estratégica de longo prazo.

Com isso, tem-se que a Visão de Futuro é a imagem que descreve a situação desejada para a unidade, sintetizando os desejos e aspirações dos seus servidores e dirigentes quanto ao futuro, ou sobre como este deseja ser e quer ser percebido por seus parceiros, por seus usuários e pela sociedade de forma mais ampla.

⁴ COLLINS e PORRAS. *O novo paradigma dos negócios*. São Paulo: Cultrix, 1993.

⁵ COLLINS, J. C.; PORRAS, J. C. *Feitas para durar*. 8. ed. São Paulo: Rocco, 2000.

MISSÃO

Se a Visão de Futuro expressa o que se pretende ser, a Missão enuncia o que a organização é, o que faz e para que serve. Ou seja, é uma declaração de propósito ampla e duradoura que identifica e distingue, de forma sucinta, o negócio e a razão de ser da unidade. A missão define ao mesmo tempo o que é o objetivo básico da instituição, seu propósito e como pretende atuar, em linhas gerais, no seu dia-a-dia.

Nesse sentido, a definição clara da missão auxilia na melhor implementação dos processos administrativos, no desenvolvimento e motivação dos servidores, orientando as decisões estratégicas e os objetivos do órgão em prol do alcance da satisfação das necessidades e expectativas do público atendido.

A missão é elemento da formulação estratégica que responde a uma pergunta básica: “Para que existe a unidade ou organização?”

Ao trabalhar a missão, é válida a breve reflexão sobre o senso de propósito de cada um dentro da corporação, como o caso pequena história, em que perguntaram ao responsável pela limpeza do escritório da Nasa “o que você faz aqui?” e ele respondeu “estou ajudando a levar o homem à lua!”

VALORES

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam as decisões e atividades do dia a dia da unidade, representando as convicções que devem fundamentar as escolhas da conduta de todos os seus colaboradores no âmbito individual e coletivo. Vergara (2004)⁶ define valores como “um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização”.

Dessa forma, os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos.

VALOR PÚBLICO

Entende-se que criar valor público é ofertar respostas efetivas as necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas, cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade⁷. Assim, o valor público deve ser algo compartilhado, imaginado e articulado entre os cidadãos, de forma que ganhe legitimidade e suporte para que seja possível sua operacionalidade. Para se entender o valor público deve-se olhar, portanto, sob a perspectiva do cidadão e de que forma o serviço o produto resultante daquela política resulta em benefícios na ponta e

6 VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

7 TEIXEIRA, Vilmar Agapito. *Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012. Disponível em 2012: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: 29/04/2019.*

para as pessoas. O agregado desses benefícios, eminentemente sob o ponto de vista do cidadão, constitui-se no valor público. Dessa forma, tomemos como exemplo a construção de uma quadra esportiva: uma quadra simples, mas construída em uma região altamente carente de opções de lazer representa um valor público muito maior que uma quadra emborrachada de última geração, mas construída em região isolada ou que não existe essa carência. Daí, temos que o valor público não tem nada a ver com o custo do serviço, mas sim com a percepção do usuário final. Essa percepção decorrente do verdadeiro valor dado pela população é o núcleo do conceito de Valor Público, que vem ganhando cada vez mais espaço na hora de pensar, planejar e formular políticas públicas efetivas.

Por estar tão atrelado às ideias de produto e resultado-final muitas vezes o valor público pode ser substituído, ou mesmo, complementado pelo conceito de “Entregas”. As entregas nada mais são que o produto final, ou os produtos finais, dos esforços da instituição. Nos planejamentos de algumas unidades meio do Ministério da Cidadania, optou-se por utilizar o conceito de Entregas em detrimento do ao conceito de Valor Público, uma vez que muitas vezes o público final de tais unidades eram outras unidades internas, afastando um pouco da ideia de valor público.

Os direcionadores estratégicos são responsáveis por “definir o norte” de forma mais ampla e, portanto, “dar o tom” da unidade, sendo a base para o alinhamento do corpo técnico no desempenho de suas atividades do dia a dia.

Dessa forma, para maximizar a efetividade e aderência dos Direcionadores, é indispensável que sua construção aconteça de forma coletiva. Até mesmo porque, em geral, as pessoas voluntariamente apoiam aquilo que ajudaram a criar. De acordo com a metodologia desenvolvida, acredita-se que, tão importante quanto as redações finais produzidas, é o processo de construção e o senso de propósito, alinhamento e engajamento gerado durante o diálogo em grupo.

Assim, o desafio do facilitador da dinâmica é conseguir chegar em redações que melhor contemplem os diversos matizes de ideias do grupo, que sejam tecnicamente corretas e perfeitamente compatíveis com a estratégia da gestão.

Nesse sentido, a ferramenta adotada é, novamente, o Café Mundial, seguido de validação em plenária na oficina e posterior validação junto à alta gestão. Cada mesa fica, então, responsável por um aspecto (Missão, Visão, Valores e Valor Público) e sugere-se um tempo de 30 minutos por rodada. Deve-se ressaltar, que ao contrário do café mundial do diagnóstico SWOT, a ideia aqui não é quantidade, mas sim que o grupo consiga chegar em apenas uma redação consensual para cada aspecto, e por isso mesmo o grau de dificuldade é maior, razão da qual se sugere mais tempo.

Os exemplos compõem os Direcionadores Estratégicos traçados pela Ouvidoria-Geral do Ministério da Cidadania. No slide guia modelo da 2ª Oficina – disponível online na pasta de anexos digitais desse artigo – é possível encontrar outros exemplos, bem como todo slide guia para segunda oficina.

MISSÃO

Ser o elo entre o Ministério da Cidadania e os usuários como instrumento de participação e controle social para o exercício da cidadania, a promoção da transparência e a qualificação contínua dos serviços públicos prestados pelo Ministério.

VISÃO

Ser referência na instrumentalização da participação social e da qualificação da gestão pública dos programas ofertados pelo Ministério da Cidadania.

VALORES

- Transparência;
- Compromisso com o cidadão;
- Empatia;
- Controle e participação social;
- Tempestividade.

ENTREGAS

- Informação tempestiva de qualidade;
- Transparência;
- Ampliação da participação e controle social;
- Insumos gerenciais.

O momento de exemplificação na oficina de direcionadores estratégicos é uma ótima oportunidade para se realizar atividade de fixação de conceitos interativa e “gamificada” ao desafiar os participantes a tentarem adivinhar de qual órgão ou empresa é determinada a missão, visão ou conjunto de valores. Além dos exemplos dos slides já citados, o anexo VI “*Modelo de Quiz Direcionadores Estratégicos*”, detalha o funcionamento do jogo de perguntas e respostas, pelo celular, que pode ser realizado por meio da ferramenta Kahoot.it

Reunião de validação dos Temas Estratégicos

Entre a segunda e terceira oficina faz-se necessário à validação dos temas estratégicos que serão abordados nas etapas seguintes. Também é nesse encontro que devem ser validados junto à gestão os primeiros elementos que compõem o mapa estratégico da unidade.

Tal reunião é precedida de trabalho de consolidação de tudo que foi produzido anteriormente nas oficinas. O diagnóstico SWOT deverá ser resumido de maneira clara e objetiva, eliminando possíveis redundâncias de ideias e elencando os principais pontos para forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da unidade. Com base nos materiais analisados na fase de preparação e pesquisa, a equipe também tem liberdade para complementar e incluir elementos no diagnóstico da unidade. Essa versão final, que comporá o plano estratégico, deve ser validada nessa reunião.

Já com relação aos direcionadores, deverá ser preparado apresentação das redações finais produzidas nas oficinas para missão, visão, valores e valor público, acompanhada de breve comentário ou sugestões de ajustes, se necessário. Também aqui, quem bate o martelo é a alta gestão, mas vale lembrar que quanto maior a concordância com o que foi produzido pelo grupo melhor para o processo.

Outro elemento que será levado para validação nessa reunião são os Temas Estratégicos. Os temas estratégicos são um rol de tópicos – divididos pelos eixos finalístico, gerencial e de suporte – identificados pela equipe de planejamento como prioritários para redação de objetivos. Essa identificação é fruto da análise da equipe sobre os pontos mais relevantes, em especial após cruzar Forças e Fraquezas com Oportunidades e Ameaças. A partir desse cruzamento serão identificados os temas mais sensíveis e que merecem a elaboração de objetivos específicos, tanto com o propósito de mitigar fraquezas e ameaças, quanto com o propósito de maximizar forças e oportunidades. A título exemplificativo, seguem os temas identificados no caso da Fundação Nacional das Artes, e que serviram de suporte para criação dos objetivos dessa Fundação:

FINALÍSTICOS

- Preservação, memória e difusão do Patrimônio Cultural
- Acesso a cultura e Cidadania
- Fomento Artístico e Desenvolvimento Econômico
- Formação Técnica

GERENCIAIS

- Articulação
- Gestão
- Comunicação

SUPORTE

- Recursos Humanos
- Tecnologia da Informação
- Orçamento

Terceira Oficina

Objetivos Estratégicos

“A gente precisa sonhar, senão as coisas não acontecem.”

Oscar Niemeyer

Os objetivos estratégicos são o elo necessário entre as questões apontadas no diagnóstico realizado e os elementos estratégico traçados pela unidade. Orientam o que deve ser feito para que a organização cumpra a missão, alcance a visão de futuro e realize suas entregas, viabilizando assim a geração de valor público. Ou seja, traduzem os desafios prioritários a serem enfrentados pela organização no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado.

Nessa linha, Almeida (2003)⁸ afirma que os objetivos estratégicos são compostos pelas atividades e marcos críticos que devem ser ultrapassados, de modo a assegurar que o necessário a ser feito seja realizado harmonicamente, garantindo, assim, a materialização da visão.

Ao pensarmos nos objetivos devemos procurar olhar para fora da própria unidade, buscando entender onde queremos chegar ou o que da realidade queremos transformar. Em geral, os enunciados dos objetivos começam com verbos no infinito e possuem por característica serem inspiradores e motivacionais denotando os desafios a serem vencidos e as conquistas almejadas a partir do planejamento. Temos ainda, que os objetivos possuem caráter mais qualitativo, iluminando os grandes caminhos a serem perseguidos pelo conjunto da instituição.

Para dinâmica de produção conjunta dos objetivos, sugere-se a realização de grupos de trabalho – GT – com cerca de 5 pessoas. Cada grupo deverá produzir, então, uma redação de objetivo por tema estratégico, definido conforme descreve o capítulo anterior. A sugestão é que os temas sejam distribuídos por rodada, de acordo com os eixos. Na primeira rodada, por exemplo, seriam trabalhados apenas os temas finalísticos. Sugere-se ainda um tempo de aproximadamente 10 minutos por tema. Sendo assim, caso a rodada tenha 3 temas, o tempo total dessa rodada seria 30 minutos.

⁸ ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2003.

Ao final de cada rodada de produção, as sugestões de redações devem ser agrupadas por temas nos painéis. Cada participante recebe, então, um conjunto de adesivos autocolantes, com os quais deverão votar nas melhores redações. A sugestão é que o número de adesivos por pessoa seja igual ao número de temas. Poderão ser utilizados, ainda, adesivos com tamanhos diferentes, a fim de conferir pesos aos votos e possibilitar uma análise mais apurada acerca das preferências dos participantes. Essa votação conferirá uma boa pista para equipe de consolidação de qual caminho seguir no momento da redação final dos objetivos. É importante ressaltar, porém, que a redação final a ser validada pela alta gestão, não é necessariamente a mais votada. Ainda que a votação seja relevante para o processo de consolidação, é a equipe técnica a responsável por elaborar as redações finais a serem validadas com a gestão.

Quarta Oficina

Metas Estratégicas

As metas são a “fragmentação dos objetivos, com indicação, sempre que possível, de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação”⁹. Sua função é contribuir para informar, de maneira mensurável, o atingimento do objetivo com o qual está relacionada. Portanto, ao passo que os objetivos representam grandes conquistas, são inspiradores, qualitativos e globais, as metas devem representar a parte tangível, concreta, preferencialmente quantitativa e focada nas entregas.

Dessa forma as metas são o elemento contrastante e complementar aos objetivos, esse tendo a liberdade para ser mais sonhador e amplo, ao passo que aquele tem a função de fazer a ancoragem em resultados concretos e bem mensuráveis, visando, assim, dar mais solidez e aplicabilidade ao plano.

OBJETIVOS

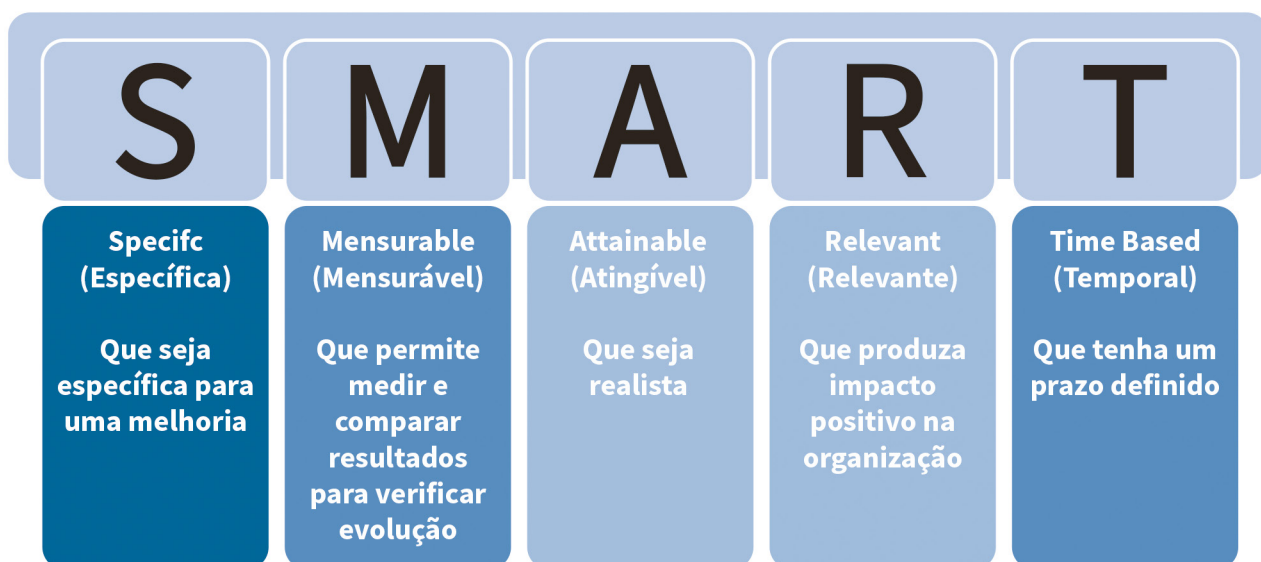
- Aonde quero chegar
- Que mudança quero realizar
- Grandes conquistas/desafios
- Inspiradores, aspiracionais,
- Qualitativos
- Coletivos/Globais

METAS

- Expressam a medida do alcance dos objetivos
- Marcos que informam que estou no caminho
- Representados por entregas
- Concretos, tangíveis
- Quantitativos (ainda que binários)

Como referencial para elaboração das metas estratégicas, a utilização ferramenta “SMART”, que elenca as principais características de uma boa meta, é de grande valia. Observou-se que propor o modelo, e fornecer seu framework de suporte nas mesas de trabalho, elevou consideravelmente a qualidade das metas elaboradas e o entendimento do grupo sobre o conceito de meta.

⁹ FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.



De acordo com essa ferramenta, as Metas devem buscar ser “*Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timebound*”, ou seja, em bom português:

- Específicas: metas claras, precisas e fáceis de serem entendidas;
- Mensuráveis: metas que possam ser medidas;
- Atingíveis: metas desafiadoras, porém realistas e possíveis de serem alcançadas;
- Relevantes: metas alinhadas com a estratégia e relevantes para a organização;
- Temporais: metas com prazos definidos.

A partir dos conceitos apresentados acima, na oficina de elaboração de metas estratégicas, os participantes são divididos em grupos de trabalho de aproximadamente 5 pessoas e produzem, então, metas para cada um dos objetivos. A sugestão é que seja feita uma rodada para cada eixo estratégico (finalístico, gerencial e suporte). Ao final de cada rodada de produção, as metas produzidas devem ser agrupadas nos painéis segmentadas por objetivos. Cada participante deverá votar (colar adesivo) nas metas de sua preferência, em dinâmica muito parecida com a dinâmica de priorização de redações de objetivos da oficina anterior. Novamente aqui, o número de adesivos e até mesmo a utilização de tamanhos diferentes de adesivos, a fim de conferir peso aos votos, ficam a critério da equipe de facilitação. A sugestão é que cada pessoa, receba ao menos um adesivo (possibilidade voto) por objetivo estratégico.

Após a consolidação de todas as propostas com sua respectiva votação, é de responsabilidade da equipe de planejamento realizar a proposta de metas por objetivo a ser submetida à apreciação dos gestores da unidade, a quem compete a palavra final. Nesse processo são naturais edições, aglutinações e mesmo sugestões de novas metas com base no conhecimento técnico da equipe. Por vezes, também é nesse momento que são filtradas algumas metas, irreais ou que talvez possam ter pertinência apenas individual, mas que possuem pouca aderência a estratégia de gestão da unidade.

Execução, monitoramento e avaliação

Após percorridas todas as etapas de elaboração do planejamento estratégico, que vão se tornando paulatinamente cada vez mais específicas (conforme diagrama abaixo), chegamos, enfim, à etapa interna de elaboração dos planos de ação, já considerada como fase de execução do plano.



Apesar da elaboração de planos de ação e do monitoramento não fazerem parte da fase de Planejamento Estratégico em si, podem ser consideradas como sendo fase de execução

propriamente dita. Pretende-se deixar formalizadas nesse capítulo a sugestão básica e as ferramentas necessárias para sua implementação, como uma atividade complementar e a sequência natural após o planejamento.

PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é a ferramenta utilizada para planejar e acompanhar a implementação das ações estratégicas definidas para o atingimento dos objetivos e metas traçados no plano estratégico.

Sugere-se que, uma vez validado o Planejamento Estratégico, cada área ou secretaria da instituição reúna-se e selecione os objetivos e as metas do planejamento para os quais ela contribui de alguma forma. A unidade deverá, então, elencar as ações estratégicas desenvolvidas para cada uma dessas metas, que, por estarem diretamente conectadas, também representam um objetivo.

Na ausência de um sistema informatizado para a elaboração e registro das ações estratégicas do plano, sugere-se a utilização de planilha Excel compartilhada na nuvem, onde é possível editar de maneira colaborativa e simultânea, manter histórico de alterações e consultar de qualquer lugar com acesso à internet, inclusive celular. Atualmente, a licença do pacote *Office* adquirida pelo Ministério da Cidadania comporta essa funcionalidade por meio do *Microsoft OneDrive*, cuja senha e o login de cada usuário são os mesmos do e-mail corporativo *@cidadania.gov.br*. Caso a instituição não possua tal licença, o Google Drive possui recursos semelhantes.

O ideal é que o formulário do plano de ação seja padronizado para todas as áreas e que já possua a caixa de seleção com os objetivos e metas, conforme planilha modelo (utilizado no Planejamento Estratégico da Ouvidoria-Geral no Ministério da Cidadania) disponível na pasta de anexos digitais desse artigo. A planilha em questão tem o intuito de facilitar a consolidação e o monitoramento posterior, inclusive com a possibilidade de criação de indicadores a partir e dentro da própria planilha.

ATRIBUTOS DE CADA AÇÃO ESTRATÉGICA

Ação: Título da atividade a ser empreendida a fim de atingir determinado resultado-chave do plano estratégico. A ação é fundamentalmente definida pelo “como” pretende-se chegar lá.

Objetivo: Caixa de seleção onde é possível marcar um dos objetivos do Planejamento Estratégico.

Meta Estratégica: Caixa de seleção onde é possível especificar a meta estratégica a qual a ação tem correlação direta.

Produto: É o resultado concreto da ação. Constitui a entrega ou aquilo que se espera ao final da ação.

Quantidade Planejada: Quantidade do produto gerado como fruto do resultado da ação.

Data de Entrega: Prazo definido para finalização daquela ação.

Responsável: Pessoa que melhor pode responder sobre aquela ação/atividade/projeto. Frequentemente é quem exerce o papel de coordenação dos esforços empreendidos.

(Colunas de A até G da Planilha Plano de Ação e Monitoramento – SPOG)

MONITORAMENTO

O monitoramento está associado com as estratégias para acompanhamento contínuo da execução do Plano Estratégico e suas ações. Busca subsidiar a gestão com informações tempestivas acerca da execução dos Planos de Ação, metas e objetivos, permitindo adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. Na ausência de um sistema informatizado proprietário, novamente, uma planilha de Excel compartilhada na nuvem pode atender bem a necessidade de coleta, consolidação, tratamento e armazenagem da informação junto aos responsáveis de cada ação.

ATRIBUTOS DO MONITORAMENTO

Ação: Representada pela própria linha da planilha, é a atividade que está sendo monitorada.

Situação: Caixa de seleção onde é possível marcar se a ação está “Não iniciada”, “Em execução”, “Finalizada” ou “Paralisada”.

Quantidade Executada: Número que foi executado até o momento daquele monitoramento. Tem relação direta com o campo quantidade planejada do plano de ação.

Avanços: relato dos principais avanços no que diz respeito à execução da ação no período monitorado.

Entraves/Limitações: relato das principais dificuldades e barreiras que estão impedindo a execução da ação.

(Colunas de I até L da Planilha Plano de Ação e Monitoramento – SPOG)

Sugere-se, ainda, que seja definida uma data fixa no mês, até a qual cada ação deve ser monitorada pelos seus responsáveis. Os responsáveis terão até o dia 5 de cada mês, por exemplo, para atualizarem as ações sob sua responsabilidade. Por meio dos dados desse monitoramento periódico, poderão ser desdobrados, ainda, uma série de indicadores de execução como, por exemplo, o percentual de execução física de cada ação, percentual de execução agregada por objetivo, gráficos com a quantidade de ações “não iniciadas”, “em execução”, “finalizadas” ou “paralisadas”; tudo isso de maneira geral ou filtrada por objetivo, ou meta. Uma vez que a coleta dos dados dos planos de ação e do monitoramento esteja estruturada nessas planilhas de atualização compartilhada, o próprio Excel pode ser uma potente ferramenta para construção desses indicadores e gráficos, que podem ser consolidados numa espécie de dashboard ou painel gerencial.

AVALIAÇÃO

A avaliação consiste na geração de reflexões críticas e proposições de ajustes e mudanças na execução da estratégia e/ou no próprio planejamento, com base na observação da realidade e nos relatórios de monitoramento.

Por meio da funcionalidade de filtro por objetivos na planilha de Plano de Ação, por exemplo, é possível obter um conjunto relevante de informações que contribuem para o processo de avaliação de cada eixo da estratégia.

Sugere-se ainda a realização de Reuniões Avaliação da Estratégia – RAE – semestrais. O produto das reuniões é a tomada de decisão, que poderá ensejar melhorias nos processos, ações, e/ou a inclusão/revisão de objetivos e resultados-chave da unidade, reiniciando o processo de planejamento, conforme ilustra a imagem abaixo, livremente inspirada no ciclo PDCA.



Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003

ALMEIDA, TANIA **Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Dash, 2014

BROWN, SUNNI, GRAY, DAVE; MACANUFO, JAMES. **Gamestorming - Jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras**. ALTA BOOKS, 2012

COLLINS e PORRAS. **O novo paradigma dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. C. **Feitas para durar**. 8. ed. São Paulo: Rocco, 2000.

ESPÍNDOLA, Tatiana; RAMALHETE, Carolina. **Apostila A arte de facilitar processos conversacionais - Ministério do Desenvolvimento Social**. Brasília, 2018

FCRB – FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA, **Plano Estratégico 2019 - 2022 da Fundação casa de Rui Barbosa**. Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança, 2019

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N. **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal: análise de uma trajetória (1996-2006)**. Brasília: Enap, 2007. p. 1-53. (Cadernos Enap, n. 32)

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991

FUNARTE – FUNDAÇÃO NACIONAL DAS ARTES, **Relatório do Planejamento Estratégico da FUNARTE**, Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança, 2019

GTMHUB, **The ultimate OKRS playbook**. Disponível em: <https://gtmhub.com/download-the-ultimate-okrs-playbook>. Acesso em: 10 de outubro de 2019

LARÁN, J. A. **Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Um estudo de caso do Curso de Administração de Empresas da Unisinos**. In: 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 16-19 set. 2001. Campinas. Anais. ANPAD, 2001.

MC - MINISTÉRIO DA CIDADANIA, **Plano Estratégico 2019-2022 da Ouvidoria-Geral Ministério da Cidadania**. Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança, 2019

MC - MINISTÉRIO DA CIDADANIA, **Plano Estratégico 2019-2022 do Ministério da Cidadania**. Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança, 2019

MC - MINISTÉRIO DA CIDADANIA, **Relatório Técnico – Oficinas de planejamento estratégico para o Programa Pátria Voluntária**. Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança, 2019

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. **Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU**. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012. Disponível em 2012: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: 29/04/2019

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004

ANEXO I

Relação de anexos digitais

Arquivos disponíveis em: https://mdsgov-my.sharepoint.com/:f/g/person/marcelo_cavalheiro_cidadania_gov_br/Eu_sNpbANeJcKGN9edxxFVIBrKms94_8d17l6GHUuygmVQ?e=7HmL3t

- A – PPT de Apresentação da Metodologia
- B – Slide Guia da 1ª Oficina – Diagnóstico da Unidade
- C – Slide Guia da 2ª Oficina – Direcionadores Estratégicos
- D – Slide Guia da 3ª Oficina – Objetivos Estratégicos
- E – Slide Guia da 4ª Oficina – Metas Estratégica
- F – Planilha Plano de Ação e Monitoramento Ouvidoria

ANEXO II

Questionário Modelo de Pesquisa com Colaboradores

Olá! Participe da pesquisa que estamos realizando para subsidiar a elaboração do Planejamento Estratégico da a “ORGANIZAÇÃO X”. Para responder as questões abaixo, você dedicará um pouco do seu tempo, e nos ajudará a entender a sua organização. Não se preocupe, garantimos o total anonimato de sua resposta!

CONHECENDO QUEM TRABALHA NA “ORGANIZAÇÃO X”

Indique o gênero

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder
- Outro

Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 ou mais

Indique sua raça/cor

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena
- Não sei/Não quero responder

Tempo de atuação com o TEMA da INSTITUIÇÃO X (seja no serviço público ou não)

- até 2 anos
- 2 a 6 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- mais de 40 anos

Tempo de trabalho no serviço público

- até 2 anos
- 2 a 6 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- mais de 40 anos

Em qual unidade exerce suas atividades? (inserir lista fechada com as áreas da “ORGANIZAÇÃO X”)

- Área A
- Área B
- Área C

Qual vínculo com a “ORGANIZAÇÃO X”?

- Servidor efetivo
- Servidor requisitado/cedido
- Servidor sem vínculo
- Contrato temporário
- Terceirado
- Estagiário
- Bolsista

SOBRE A “ORGANIZAÇÃO X”

Selecione abaixo cinco valores que você acha que devem representar a “ORGANIZAÇÃO X”:

Valores:

- Agilidade
- Assertividade
- Bom humor
- Compromisso com o cidadão
- Confiança
- Conhecimento
- Cooperação
- Diversidade
- Efetividade
- Eficiência
- Empatia
- Equidade
- Ética
- Inclusão social
- Inovação
- Justiça social
- Preservação da memória
- Qualidade
- Responsabilidade pública
- Responsabilidade social
- Solidariedade
- Sustentabilidade
- Transparência
- Transversalidade
- Valorização da cultura nacional

Caso tenha sentido falta de algum valor que não está presente na lista acima, favor escrever o valor abaixo (solicitamos que o valor seja apenas uma palavra e que a soma do que você indicou acima com o que você escrever não ultrapasse o total de cinco valores) **Favor separar os valores com ponto e vírgula.**

As perguntas seguintes deverão ser respondidas a partir de uma escala que melhor represente a sua opinião, em que:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo
- 3 Neutro/indiferente
- 4 Concordo
- 5 Concordo totalmente

SATISFAÇÃO E SUPORTE:

Existe a probabilidade de eu indicar um colega a trabalhar na “ORGANIZAÇÃO X”

1 2 3 4 5

Estou satisfeito com as atividades que exerço na “ORGANIZAÇÃO X”

1 2 3 4 5

Compreendo claramente a minha função

1 2 3 4 5

No geral, estou satisfeito com a “ORGANIZAÇÃO X”

1 2 3 4 5

Para mim, há uma boa oportunidade de carreira na “ORGANIZAÇÃO X”

1 2 3 4 5

Existem boas oportunidades de capacitação

1 2 3 4 5

COMUNICAÇÃO

Em geral, sei o que está acontecendo na “ORGANIZAÇÃO X”

1 2 3 4 5

A comunicação no meu setor é confiável

1 2 3 4 5

Existe troca de informação entre os setores

1 2 3 4 5

LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL:

Minha chefia imediata é acessível à equipe de trabalho

1 2 3 4 5

Minha chefia imediata estimula o desenvolvimento profissional da equipe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Existe um nível bom de confiança e respeito no órgão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sou reconhecido pelas contribuições que faço

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Para você, qual o propósito da existência da “ORGANIZAÇÃO X”?
- Como você enxerga a “ORGANIZAÇÃO X” daqui a quatro anos?
- Em sua opinião, para quais demandas da sociedade a “ORGANIZAÇÃO X” oferece bens e serviços que resultem em mudanças desejadas pela sociedade e que impactem no bem-estar da população?
- Aponte quais os pontos fortes da “ORGANIZAÇÃO X”
- Aponte quais os pontos fracos da “ORGANIZAÇÃO X”

ANEXO III

Roteiro de Entrevista com a Alta Gestão

Olá, compreendemos que o tempo é o recurso mais escasso que temos na vida, por isso desde já agradecemos a entrega de seu tempo a esse momento.

Nossa conversa será breve e objetiva e contribuirá para os trabalhos que realizaremos na OFICINA de Planejamento Estratégico da “Organização X”.

Essa entrevista será utilizada exclusivamente pela equipe do projeto na construção do roteiro da oficina e na elaboração do planejamento estratégico da “Organização X” como um todo. Em nenhuma circunstância as respostas individuais serão compartilhadas com qualquer pessoa que seja.

O que for conversado aqui ficará aqui.

- Conte-nos um pouco de sua experiência profissional e, mais especificamente, no tema da “ORGANIZAÇÃO X”.
- Na sua opinião, qual seria o principal papel da “ORGANIZAÇÃO X”:
- Sendo uma instituição federal, como você avalia a capilaridade das ações desenvolvidas pela “ORGANIZAÇÃO X”?
- Como você gostaria que a sua organização fosse vista daqui a quatro anos?
- Em sua opinião, quais são as principais entregas que a “ORGANIZAÇÃO X” realiza para sociedade?
- Como gestor da “ORGANIZAÇÃO X”, quais caminhos acredita que devem ser prioritários para a ela nos próximos 4 anos?
- O que você considera como ações estratégicas que a “ORGANIZAÇÃO X” deve realizar nos próximos quatro anos para garantir a execução de sua missão? Você tem algum projeto específico de sua área?

- Por favor aponte quais os pontos fortes da “ORGANIZAÇÃO X”:
- Por favor quais os pontos fracos da “ORGANIZAÇÃO X”:
- Você enxerga algum risco jurídico relevante para a atuação da “ORGANIZAÇÃO X”?
- Qual sua expectativa com a Oficina de Planejamento estratégico?

ANEXO IV

Dinâmicas de Apresentação

1 - APRESENTAÇÃO EM POST-IT (VERSÃO SIMPLES)

Sugestão de uso: Quando é necessário fazer uma apresentação mais ágil.

- Tempo de 2 minutos para cada pessoa escrever “nome, cidade e um prato típico” em 1 post-it
- Cada pessoa deverá fazer a leitura e colar no painel já se apresentando ao grupo.

2 - FACEBOOK RUPESTRE: A REDE SOCIAL DAS CAVERNAS (VERSÃO MAIS ELABORADA)

Sugestão de uso: quando existem alguns subgrupos dentro do grupo, mas nem todos se conhecem e quando o tempo permite, haja vista que é pouca coisa mais longa e mais elaborada.

Mecânica:

- 3 minutos para cada pessoa esboçar/desenhar rudimentarmente seu avatar em um post-it e escrever 2 ou 3 palavras que a representem. (uma delas pode ser um prato típico);
- Cada pessoa faz a leitura das palavras e cola no painel* já se apresentando ao grupo.
- Cada pessoa deverá pegar uma canetinha e conectar seu post-it com as pessoas que conhece. (Salientar que não precisa ser uma representação exata. A ideia é dar uma ideia geral das conexões do Grupo)

** rolo de papel kraft (ou quadro branco) com o desenho de uma pedra grande, onde as pessoas fixarão as fotos.*

3 - ESSE É O FULANO

Sugestão de uso: Quando a maioria do grupo já se conhece. Ou quando não se dispõe de post it e quer fazer algo um pouco diferente a apresentação tradicional.

Mecânica:

- Cada pessoa deverá apresentar a pessoa da sua direita falando o nome e uma ou duas características/ hobbies/feitos positivos dessa pessoa (opcionalmente poderá dar 2 minutos para pessoas conversarem antes de começar a dinâmica, caso nem todos se conheçam ou deseje-se facilitar um pouco)

4 - TRAGO E ESPERO LEVAR

Sugestão de uso: Para quanto o tempo está muito confortável, pois demanda mais tempo

- Cada pessoa deverá escrever o nome e “o que ela traz para oficina” de um lado da tarjeta e o nome e “o que espera levar da oficina” do outro.
- Cada pessoa se apresenta explicando os itens e cola com a parte de “o que trago” virada para cima. Ao final da oficina inverter as tarjetas, colocando o lado as expectativas para cima, e fazer uma breve recapitulação de tudo que foi produzido no dia, procurando dialogar com o painel de expectativas.

ANEXO V

Outras dinâmicas de grupo

1 - DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO COMUM X ESPECÍFICO:

Aplicação: Ajuda a aumentar a integração do grupo.

Funcionamento:

Participantes são divididos aleatoriamente em 4 ou 5 mesas, conforme a quantidade de pessoas. Para misturar bem os grupos, sugere-se que essa divisão seja feita atribuindo um número a cada pessoa (de um a quatro no caso de quatro grupos e na sequência solicitando que as pessoas com mesmo número se reúnam em cada grupo).

As pessoas de cada grupo deverão conversar, então, para descobrir e elencar 5 coisas que todos tenham em comum. “Ter cachorro”, por exemplo, poderia ser um dos 5 itens. Vale qualquer tipo de gosto pessoal, hobbies ou hábitos, desde que sejam comuns aos participantes.

Além dos 5 itens em comum, cada participante deverá elencar, ainda, algo que seja específico só dele, ou seja não deve haver mais ninguém na mesa com mesma característica.

Ao final do tempo pré-estabelecido, um representante deverá apresentar os itens “comuns” de sua mesa e cada participante deverá apresentar o seu “específico”, acompanhado de uma breve fala sobre o que faz/ qual o seu trabalho na instituição.

Possível Fechamento: A atividade pode ser uma boa introdução para oficina de Direcionadores Estratégicos. A ideia é comentar que apesar de todos terem suas particularidades, nós também temos muito em comum. E que ao construir os direcionadores da unidade o objetivo é justamente pensar naquilo que é comum a todos. Esse fechamento ajuda a evitar um problema recorrente ao construir missão, visão e valores que é o da pessoa trazer o olhar restrito a apenas ao seu setor ao invés de pensar a unidade como um todo.

2 – VITALIZADOR DE GRUPO

Aplicação: O grupo dá sinais de apatia ou cansaço

Funcionamento:

Pedir para pessoas se levantem e andem pela sala.

Após alguns segundos pedir que pessoas parem onde estão e fechem os olhos.

Solicitar, então, para que ainda de olhos fechados, as pessoas apontem para que lado está determinado objeto da sala. Esse elemento deverá ser algo não tão óbvio.

Com frequência a maioria das pessoas vai errar a localização do objeto.

A atividade poderá ser repetida então mais duas ou três vezes.

Possível Fechamento:

Comentar que temos uma percepção limitada da realidade. Que não estamos atentos a tudo que está a nossa volta. Que estamos abertos a vários pontos de vistas e diferentes fontes de informação que podem, no entanto, nos ajudar a aumentar essa nossa percepção.

ANEXO VI

Modelo Quiz para Direcionadores Estratégicos

Por meio da ferramenta kahoot.it é possível realizar a atividade de exemplificação conceitual de forma interativa e “gamificada”. Em formato de múltipla-escolha, exemplos de Missão, Visão e Valores abaixo são projetados no telão, seguidos de 4 alternativas de empresas ou entidades públicas. A votação acontece pelo celular e a própria ferramenta online “kahoot.it” contabiliza quem faz mais pontos, sendo que os critérios utilizados pela ferramenta são o número de acerto e a velocidade nas respostas. Para ter acesso as perguntas cadastradas previamente, basta o usuário acessar o site e inserir o código gerado.

Seguem modelo de perguntas e respostas, sendo a resposta correta está em negrito:

■ “Desenvolver e regular o setor audiovisual em benefício da sociedade brasileira” é a missão do:

- Ancine**
- Secretaria do Audiovisual
- Globo Filmes
- Netflix

■ “Inspirar e ser inspirado pela sensibilidade e pela criatividade das pessoas para gerar experiências transformadoras no mundo da arte e da cultura brasileiras.” é a missão do:

- Itaú Cultural**
- Secretaria Especial de Cultura
- Museu da Imagem e do Som do Rio de Janeiro
- Funarte

■ “Tornar o transporte tão confiável quanto a água corrente, para todo mundo, em todos os lugares” é a missão do:

- Metrô DF
- Ministério dos Transportes
- Volvo
- Uber**

■ “Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.” É a visão do:

Ministério Público Federal

Ministério da Justiça

STF

Polícia Federal

■ “Seremos o clube mais vencedor no campo esportivo, formando e revelando talentos, para orgulho da nossa torcida” e a visão do

Flamengo

Vasco

Botafogo

Brasiense FC

■ “Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento, Ética, Simplicidade e Liberdade de Expressão, Inovação e Ousadia” são os valores do (a)

Banco do Brasil

Magazine Luiza

Bradesco

Itaú

■ “Define o que a organização pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que ela quer atingir” é o conceito de:

Missão

Visão

Valores

Nenhuma das opções acima

■ “Refrescar o mundo em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo por meio de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença onde estivermos e em tudo o que fizermos.”

Duchas Corona

Coca-Cola Brasil

Du Frio Ar-condicionado

Ambev

ANEXO VII

Modelo de Avaliação das Oficinas

A avaliação é composta de perguntas abertas e fechadas, as quais é possível avaliar com de 0 a 5 estrelas. Sugere-se que seja utilizado formulário online como Google Forms ou Microsoft Forms. A sugestão de roteiro a seguir é estruturada em 3 blocos: “Infraestrutura e Organização”, “Equipe de Planejamento” e “Conteúdo e Iniciativa”.

INFRAESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Pergunta	Avaliação*
1. O espaço utilizado para as oficinas (temperatura, iluminação, nível de ruído, equipamentos utilizados)?	
2. Os recursos materiais disponibilizados para a realização das oficinas? (canetas, tarjetas, adesivos e demais insumos disponibilizados)	
3. Os recursos audiovisuais elaborados para a realização das oficinas? (slides, vídeos, atividades pelo celular como menti e kahoot)	
4. As dinâmicas empregadas nas oficinas? (café mundial, dinâmica de apresentação, comumXespecífico, grupos de trabalho, produção de ideias em targetas)	
5. A carga horária das oficinas	
6. A organização geral das atividades	

*0 a 5 estrelas

7. Por favor, diga-nos o que pode ser melhorado do ponto de vista de infraestrutura e organização.

EQUIPE SPOG

Pergunta	Avaliação*
8. A didática, objetividade e clareza do facilitador	
9. O domínio do conteúdo e da metodologia do facilitador	
10. A capacidade de despertar o interesse e a utilização de técnicas variadas de apresentação do conteúdo por parte do facilitador	
11. A cordialidade do facilitador	
12. A simpatia e bom humor do facilitador	
14. A atuação da equipe de apoio	

* 0 a 5 estrelas

15. Por favor, diga-nos a sua opinião sobre a facilitação e o apoio e aponte possíveis melhorias.

Conteúdo e Iniciativa

Pergunta	Resultado*
8. A didática, objetividade e clareza do facilitador	
9. O domínio do conteúdo e da metodologia do facilitador	
10. A capacidade de despertar o interesse e a utilização de técnicas variadas de apresentação do conteúdo por parte do facilitador	
11. A cordialidade do facilitador	
12. A simpatia e bom humor do facilitador	
14. A atuação da equipe de apoio	

* Média geral das votações (0 a 5 estrelas possíveis)

20. De forma geral, diga-nos o que você mais gostou nas oficinas.

21. De forma geral, diga-nos o que você menos gostou nas oficinas.

22. Caso queira se identificar deixe seu e-mail abaixo.

ANEXO VIII

Glossário

Benchmarking: Consiste na pesquisa e conhecimento profundo de quem são os concorrentes do setor e como eles trabalham. É uma investigação contínua de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre uma organização e seus concorrentes.

Brainstorming: A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize seus pensamentos e ideias para que possa chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante.

BSC (Balanced Scorecard): é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho organizacional através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

Café Mundial: Metodologia de conversação viva que possibilita uma comunicação empática e conexão de ideias e pessoas, através de diálogos colaborativos.

Canvas (Business Model Canvas): mapa visual utilizado como ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, definindo os principais fluxos e processos.

Design Thinking: é o conjunto de ideias e *insights* para abordar problemas relacionados a futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto.

Entregas: É o produto final dos esforços da instituição. É aquilo que é percebido pelos “clientes”/ *stakeholders* da área como o benefício produzido pela unidade.

Indicadores: Permitem identificar, mensurar e comunicar, de forma simples, a evolução de determinado aspecto da intervenção proposta pelo objetivo ao qual se refere, devendo ser sempre passíveis de apuração periódica, de tal forma que possibilitem a avaliação e o monitoramento.

Iniciativas: São os atributos que declaram os meios que viabilizam os objetivos e suas metas, explicitando, assim, o “como fazer” necessário para o alcance dos objetivos.

Metas: As metas estratégicas são a fragmentação dos objetivos, com indicação, sempre que possível, de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação. As metas representam, portanto, os resultados a serem alcançados pela organização para atingir os objetivos propostos.

Missão: A missão é o motivo central da existência do órgão. Enuncia o que a instituição é, o que faz e para que serve. Ou seja, é uma declaração de propósito ampla e duradoura que identifica e distingue, de forma sucinta, o negócio e a razão de ser da organização.

Objetivos: São considerados os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Traduzem as demandas e expectativas das suas partes interessadas e os desafios a serem enfrentados nos próximos anos.

RP (Resposta Padrão): Resposta utilizada pelas unidades quando do recebimento de demandas recorrentes e de igual conteúdo.

Stakeholders: São as pessoas e as organizações que podem ser afetadas por um projeto ou organização, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente. Os *stakeholders* fazem parte da base da gestão de comunicação e são importantes para o planejamento e execução de um projeto.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): “Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças”. Ferramenta de gestão utilizada no planejamento estratégico de organizações e novos projetos. Trata-se de uma avaliação de cenários que embasa tomadas de decisões. Proporciona um diagnóstico completo da situação da organização e dos ambientes que estão no seu entorno, ajudando a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades. Conhecida também como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Valores: Princípios que guiam as decisões e atividades do dia a dia da organização, representando as convicções que devem fundamentar as escolhas da conduta de todos os seus colaboradores no âmbito individual e coletivo. Assim, representam o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da instituição.

Visão: Define o que a organização pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que ela quer atingir.

MinCidadania



MINISTÉRIO DA
CIDADANIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL