

Capacitação sobre Planificação Estratégica

Uma Aborgem Apreciativa

Nampula

8 a 10 de Agosto

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM
Mozambique



fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

Objectivo Geral

Dotar os participantes de habilidades básicas para organizar e conduzir um processo de Planificação Estratégica seguindo uma abordagem apreciativa

• SESSÃO 1:

- Visão Geral da Planificação Estratégica

Objectivo

Introduzir a Planificação Estratégica como um processo que permite **conhecer** melhor a organização e **valorizar** o que ela faz bem como base para melhor **planificar** o que imagina e sonha para o futuro.

Actividades

- **Exercício em grupos** sobre algumas perguntas básicas sobre Planificação Estratégica
-
- Apresentação e debate em plenária dos resultados dos trabalhos em grupo
- Apresentação de uma **Visão geral sobre o processo de Planificação Estratégica: Uma abordagem apreciativa- Um Guia Passo a Passo**

TRABALHO EM GRUPOS

- Planificação Estratégica:
 - O que é?
 - Porque Fazemos?
 - A que questões Responde?

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: O QUE É? (1)

- A planificação estratégica é um exercício de clarificação do que uma organização está tentando atingir e como se propõe alcançar tal objectivo.
- a organização tem uma visão do seu melhor futuro, quando estiver a cumprir com sucesso as suas metas e fazendo a diferença.

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: O QUE É? (2)

- A fim de chegarem a esse futuro melhor terão que fazer um roteiro para traçar o melhor caminho.
- O roteiro será o resultado de um processo de planificação estratégica onde são obtidas percepções sobre a direcção que a organização quer tomar.

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: O QUE É? (3)

- A planificação estratégica é detalhar o trabalho, o pensamento traduzido pelas etapas que a organização irá atravessar para atingir a imagem de sucesso.

- LEMBRE-SE:** *"Se você não sabe para onde está a ir, provavelmente não acabará em lugar nenhum!!!"*

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: POR QUE A FAZEMOS? (1)

- **1: Afirmar a Organização:** O simples acto de juntar as pessoas para discutir o futuro da organização é poderoso.
- **2: Descobrir o “ Seu Melhor”** A planificação construtiva irá envolver as pessoas na valorização do que a organização faz bem.

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: POR QUE A FAZEMOS? (2)

- 3. Fazer uma Reflexão Sobre o Futuro:** É comum que as organizações fiquem tão presas e oprimidas pelos assuntos do dia-a-dia que percam a direcção
- 4: Transformar a Visão em Acção:** A PE é uma oportunidade para desenhar um roteiro para a organização alcançar a visão.

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: A QUE QUESTÕES RESPONDE? (1)

1. **Por Que Existe a Organização? Declaração de missão, - Passo Cinco.**
- 2. **O Que Dá Vida e Significado à Sua Organização? Descoberta dos momentos em que organização estava no seu melhor- Passo Dois**

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: A QUE QUESTÕES RESPONDE? (2)

•3. O Que a Organização Quer Fazer? Conjunto de proposições para o futuro (também chamados de objectivos estratégicos)- Passo Quatro.

•4. O Que a Organização Faz Bem? Determinação dos factores que tornaram possível que organização atingisse os pontos altos (sucessos).-Passos Dois e Três

PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: A QUE QUESTÕES RESPONDE? (3)

- 5. Para Onde a sua Organização Deseja Ir?
Declaração de visão - Passo Cinco.
- 6. Como é que a Organização Irá Chegar Lá?
Plano de acção .- Passo Seis.

QUAL SERÁ O NOSSO ROTEIRO

- **PASSO UM:** Organização do Processo de Planificação Estratégica
- **PASSO DOIS:** Descoberta – Uma Apreciação Organizacional
- **PASSO TRÊS:** Descoberta – Uma Apreciação do Ambiente Operacional e de Seus Recursos
- **PASSO QUATRO:** Sonho – Proposições para o Futuro
- **PASSO CINCO:** Declarações de Visão e Missão
- **PASSO SEIS:** Concepção – O Plano de Acção

• SESSÃO 2:

• **PASSO UM:**

• Organização do Processo de Planificação Estratégica

• Objectivo

- Examinar os elementos básicos para iniciar um processo de Planificação Estratégica e como se preparar para tal. Identificar quem envolver de entre os stakeholders e desenvolver uma direcção geral sobre o processo.



• Actividades

- **Exercício** sobre alguma perguntas básicas sobre Organização de Processo de Planificação.
- **Apresentação e debate** em plenária dos resultados dos trabalhos em grupo
- **Apresentação** sobre os elementos essenciais do processo de planificação estratégica

TRABALHO EM GRUPOS

• Algumas perguntas básicas sobre Organização de Processo de Planificação:

- O que a organização deve ter em conta antes de se comprometer num processo de planificação estratégica?
- Quais as principais falhas que uma organização pode cometer antes de iniciar um processo de planificação estratégica?
-
- Quem deve participar e como se deve organizar o processo de de planificação estratégica?
- Que informação é necessária para o processo de PE?

Critérios de Prontidão para a Planificação Estratégica (1)

- ✓ Compromisso e apoio da liderança de topo.
- ✓ Papéis e expectativas claras para todos os participantes no processo de planificação
- ✓ Acesso a informações relevantes para a avaliação da organização

Critérios de Prontidão para a Planificação Estratégica (2)

- ✓ Vontade de ser inclusivo e de incentivar uma ampla participação
- ✓ Vontade de questionar o *status quo* e de procurar novas formas de fazer e avaliar as coisas.
- ✓ Boas relações de trabalho e capacidade para lidar com conflitos entre os actores principais do processo.

Armadilhas na Planificação Estratégica (1)

- ✓ Muita formalidade ou rigidez no processo de planificação.
- ✓ Gestão de topo :
 - que assume que a planificação estratégica é algo separado do processo de gestão como um todo.
 - que assume que a função de planificação pode ser totalmente delegada a um planificador.
 - com a atenção nos problemas actuais que não tem nem tempo nem espaço para planificar o futuro.
 - rejeitar as decisões tomadas durante o processo de planificação.

Armadilhas na Planificação Estratégica (2)

- ✓ Incapacidade de envolvimento do pessoal que lida directamente com os beneficiários/ “*line staff*” e dos membros do conselho no processo de planificação.
- ✓ Incapacidade da gestão de topo de inclusão dos chefes de departamento no desenvolvimento de plano.
- ✓ Incapacidade de criar um clima organizacional que seja receptivo à planificação e à mudança.

Participação no Processo de Planificação (1)

• Funções no processo de Planificação

- ✓ **Liderança:** Tomar a iniciativa para ver que as decisões são tomadas e as coisas são feitas.
- ✓ **Facilitação:** Prestar atenção ao processo e não ao conteúdo
- ✓ **Contribuição:** Fornecer informações e dar opiniões.
- ✓ **Tomada de decisão:** Utilizar essa informação e aquelas opiniões para estabelecer estratégias e metas.

Participação no Processo de Planificação (2)

- Papéis específicos no processo de planificação estratégica (1).
- ✓ **Director Executivo.** O director executivo é geralmente o principal planificador e principal "motor" do plano .
- ✓ **Conselho de Direcção.** Na capacidade de governação.
- ✓ **Funcionários.** Os funcionários pagos e as equipas de voluntários têm experiência programática e familiaridade com a área e os beneficiários.

Participação no Processo de Planificação (2)

- Papéis específicos no processo de planificação estratégica (2).
- ✓ **Beneficiários.** A única razão para a existência de mais instituições sem fins lucrativos é a melhoria da sociedade.
- ✓ **Financiadores.** Financiadores passados, actuais e potenciais fornecem outra perspectiva valiosa sobre as necessidades do beneficiário.
- ✓ **Líderes Comunitários.** Os líderes comunitários também podem dar opiniões valiosas

Organização no Processo de Planificação (1)

• A Equipe de Planificação

- A equipa de planificação lidera o processo de planificação.
- A equipa de planificação composta pelos membros do conselho e funcionários
- A equipa deve ser constituída por indivíduos que possam fornecer os elementos necessários de cada parte do funcionamento da organização,

Organização no Processo de Planificação (2)

• Usando Consultores (1)

- Um consultor pode fornecer orientações sobre o processo de planificação e facilitar encontros de planificação e retiros, mas deve deixar o debate do conteúdo para o cliente.
- Se a sua organização decide contratar um consultor, deve procurar um que tenha experiência no vosso campo de trabalho e no seu tipo de organização

Organização no Processo de Planificação (2)

•Usando Consultores (2)

- ✓ Desenvolva um contrato escrito redigido de forma clara que inclua o seguinte:
 - Lista dos "principais resultados, A data de conclusão prevista e Um calendário de pagamento.
 - Os pontos de verificação no decurso da consultoria que permitem tanto ao cliente como ao consultor avaliarem o progresso e resolver quaisquer problemas que possam ter surgido.
 - Um mecanismo pelo qual cada uma das partes pode rescindir o contrato antes de estar concluído.
 - O nome da pessoa na sua organização que tem a autoridade para concordar com as despesas ou aprovar o trabalho do consultor.

Organização no Processo de Planificação (3)

•História e Perfil Organizacional (1) .

•A história é um breve resumo dos acontecimentos que moldaram a organização. Por exemplo

- quando a organização foi fundada,
- o calendário que mostra quando os programas foram pela primeira vez propostos,
- as metas atingidas na organização e seus programas,
- e eventos significativos externos que afectaram o decurso do trabalho da organização.

Organização no Processo de Planificação (3)

•História e Perfil Organizacional (2) .

•O perfil organizacional é um resumo de todos os programas. Como criar o perfil da organização:

- Liste todas as actividades e serviços específicos do programa
- Agrupe essas actividades e serviços do programa de acordo com os resultados comuns, categorias, serviços similares, ou afins
- Liste cada actividade ou serviço do programa no grupo de programas mais adequados, e observe os níveis actuais de actividade e a amplitude dos programas em curso.

Organização no Processo de Planificação (3)

- História e Perfil Organizacional (3).
 - Registe os níveis actuais do pessoal para todos os programas e para toda a organização.
 - Resuma as fontes e aplicações de recursos, situação financeira e outros dados relacionados com questões organizacionais e de gestão.

Organização no Processo de Planificação (4)

Identificação da Informação Necessária para a Planificação

- Principais tendências no ambiente do programa, planos e atitudes dos principais financiadores existentes, as mudanças demográficas na população-alvo
- Lista de ONGs que actuam na mesma área, incluindo os serviços que eles oferecem .
- Estatísticas do beneficiário e outras informações necessárias para avaliar os programas, tendências dos dados do beneficiário nos últimos cinco anos
- Tendências financeiras da organização nos últimos cinco anos.

Organização no Processo de Planificação (5)

• Princípios e Valores da Planificação (1)

- **Inclusão:** As contribuições advirão de todos os níveis dentro da organização.
- **Participação Significativa:** Os funcionários devem sentir que a participação é valorizada
- **Partilha do Trabalho:** A conclusão bem sucedida do processo de planificação não deve depender de apenas uma ou duas pessoas.

Organização no Processo de Planificação (5)

•Princípios e Valores da Planificação (2)

- **Foco no quadro geral:** Não deve haver expectativa de que todas as preocupações ou queixas serão abordadas no processo de planificação estratégica.
- **Propriedade:** Procure desenvolver a apropriação profunda da missão, visão, questões críticas e estratégias corporativas.

Exercícios/ Tarefas que podem ser usados na Organização do Processo de Planificação Estratégica

- TAREFA #1-Declare os seus objectivos
- TAREFA #2-Verifique o seu estado de espírito
- TAREFA #3-Verifique a disponibilidade para aprender
- TAREFA #4- Elaborar um cronograma:
- TAREFA #5-Montar uma Equipe de Planificação:

• SESSÃO 3:

• PASSO DOIS:

• **DESCOBERTA-** Uma Apreciação Organizacional



Objectivo:

Apresentar uma metodologia: a) para se explorar sobre “ O que funciona na nossa organização” e explorar os momentos em que a organização estava no seu melhor, b) Compreender e explicar exactamente o que aconteceu quando as coisas estavam a funcionar e a organização estava a ter um desempenho excepcional.

Actividades

- Introdução sobre a Abordagem Organizacional
Apreciativa
- Exercícios sobre Abordagem Organizacional
Apreciativa
- Apresentação das principais conclusões sobre os
exercícios

Introdução sobre a Abordagem Organizacional Apreciativa (1)

- Nesta etapa vão-se perguntar "**O que funciona na nossa organização?**"
- Um pressuposto deste exercício é que em todas as organizações **algo funciona bem.**
- Na planificação para o futuro, é importante para os tomadores de decisão serem capazes de compreender e explicar exactamente **o que aconteceu** quando as coisas estavam a funcionar **bem**

Introdução sobre a Abordagem Organizacional Apreciativa (2)

- Quando as pessoas começam a ver e apreciar o que fazem bem, elas estão numa melhor posição para fazerem mais.
- A planificação não é sobre resolver problemas, mas mais sobre **abraçar soluções**.
- O foco será sobre as coisas que foram bem sucedidas.

Introdução sobre a Abordagem Organizacional Apreciativa (3)

- O resultado desse processo serão declarações – **proposições para o futuro.**
- Esta etapa participará de um inquérito de grupo, fazendo perguntas uns aos outros e gerando informações sobre a organização. Todos assumirão a responsabilidade de **descobrir** o que é a organização.

TAREFAS DO PASSO 2

- TAREFA #1-Primeira Entrevista
- TAREFA #2-Seleccção dos Temas e das Melhores Práticas
- TAREFA #3–Conceba Perguntas para a Segunda Entrevista
- TAREFA #4–Segunda Entrevista
- TAREFA #5–Análise:

CONCLUSÃO SOBRE A APRECIACÃO ORGANIZACIONAL

- Na conclusão desta etapa, você terá as bases para um futuro de possibilidades para a organização.
- Saberão exactamente que **forças energizantes "movimentam"** rumo à distinção
- **Planificar nessas condições é mais simples e mais agradável porque as coisas que o inspiram a trabalhar para a organização estão novamente disponíveis .**

• SESSÃO 4:

• PASSO TRÊS

• DESCOBERTA: Uma Apreciação do Ambiente Operacional e dos Recursos

•

• Objectivo

- Fazer um levantamento do ambiente operacional e a base de recursos, para verificar o que está disponível para a organização na busca pelo alcance do seu futuro melhor

• Actividades

- Apresentação sobre a importância de fazer uma adequada análise do ambiente operacional e dos seus recursos : a) Parceiros, b) Recursos Financeiros
- Exercícios sobre Apreciação do Ambiente e Recursos Organizacionais

Apreciação do Ambiente Organizacional e dos Seus Recursos (1)

- Agora é hora de fazer um levantamento do **ambiente operacional e base de recursos**, para verificar o que está disponível para a organização.

- É momento de saber se a organização tem os recursos, meios, e a assistência que vai precisar para alcançar a visão.

Apreciação do Ambiente Organizacional e dos Seus Recursos (2)

- Nesta etapa do processo de planificação estratégica deverão:

1) analisar as relações da organização com os seus principais parceiros e

– 2) controlar a situação financeira.

PARCEIRO

- Um indivíduo, grupo de indivíduos, ou instituição que tem um público importante, grupo de beneficiários, apoiante ou financiador da organização

TAREFAS DO PASSO 3

- **TAREFA #1–Liste os Seus Parceiros:**
- **TAREFA #2–Liste de que Maneira os Seus Parceiros Ajudam**
- **TAREFA #3–Discussão em Grupo e Elaboração da Lista das Melhores Práticas**
- **Tarefa #4–Discussão de Grupo Sobre o Actual Quadro Financeiro:**
- **TAREFA #5–Discussão de Grupo Sobre as Necessidades Actuais:**

COMO OS PARCEIROS PODEM AJUDAR

- Apoio político
- acesso a mais membros e apoio
- assistência técnica :
 - recursos e pesquisa de informação
 - consultores e conhecimentos especializados
 - oportunidades de formação
 - assistência logística/administrativa
- acesso a oportunidades de financiamento e a contactos com potenciais doadores
- maior visibilidade e atenção do público

RECURSOS FINANCEIROS

- O quadro financeiro da organização é a parte crítica do seu melhor futuro
- É necessário pensar estrategicamente sobre as **possibilidades** para uma situação financeira sólida. Isso requer:
 - 1) um inquérito sobre como a organização lidou com a situação do seu financiamento;
 - 2) uma avaliação da adequação entre os futuros planos do programa e os recursos disponíveis; e
 - 3) uma estratégia que defina como irá garantir o financiamento.

ESTRATÉGIA DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

- Talvez o mais importante para a saúde financeira da organização seja a estratégia para garantir os recursos de que precisa para operar de forma eficaz e manter o rumo para o seu melhor futuro.
- Embora muitas ONGs empreendam actividades de angariação de fundos, muitas vezes não são bem sucedidas. Isto é em parte devido à insuficiência de planificação.
- Antes da organização passar a olhar para os fundos, deve ser desenvolvido um plano de angariação de fundos.

• SESSÃO 5:

• PASSO QUATRO

• SONHO: Proposições para o Futuro

Objectivo

Elaborar proposições para o futuro tendo com base a apreciação organizacional do seu ambiente e Recursos.

Actividades

- Apresentação sobre o conceito “Preposições para o Futuro”
- Exercícios sobre Preposições para o futuro:



•Projetemos Nosso Futuro Através de Nossos Sonhos

PREPOSIÇÕES PARA O FUTURO (1)

- "O que a organização quer fazer?"
- É altura de **sonhar** sobre o que pode ser o **futuro** com base no que tem sido.
- Passo 2/ 3 Descoberta - **forças energizantes/ melhores practica/ desejos** .
- Elaborar **proposições para o futuro** é basicamente o mesmo que definir os objectivos estratégicos.

PREPOSIÇÕES PARA O FUTURO (2)

- **Diferença** - proposições para o futuro são apresentadas no presente do indicativo, como se elas já fossem verdadeiras.
- **Beleza** - proposições para o futuro têm um significado para além das palavras:
 - Elas lembram-nos o **melhor sobre a organização**,
 - e como todos podem participar na **criação de algo ainda melhor**
 - As alterações pretendidas são expressas de **forma positiva** e não como deficiências ou problemas.

PREPOSIÇÕES PARA O FUTURO (3)

- **Como produzir proposições para o futuro –**
 - pensar em **soluções** para as preocupações que se baseiam na visão de como seria a situação **uma vez alcançada a situação ideal/ são o destino/ novas possibilidades**
- **As proposições para o futuro são**
 - **emocionantes** porque capturam o entusiasmo, a confiança, e a visão das pessoas na organização.
 - **inspiradoras** porque são baseadas em coisas que conseguiram antes na experiência colectiva.

PREPOSIÇÕES PARA O FUTURO (4)

- TAREFAS SOBRE PASSO 4

- Tarefa #1–Projecte Proposições para o Futuro:

- Tarefa #2–Apresentação e Aprovação das Proposições para o Futuro

PREPOSIÇÕES PARA O FUTURO (5)

- Um pensamento final sobre as proposições para o futuro
 - As suas proposições não precisam ser fixadas para sempre.
 - Durante a vida dessas proposições, a organização sabe o que fazer e como crescer em direcção à sua visão.
 - Quando for a altura de visitar as proposições para o futuro, a organização pode começar outro processo de entrevistas para descobrir se precisa de mudar.

• SESSÃO 6:

• PASSO CINCO

• Declaração de Visão e Missão

•Objectivo

- Reflectir sobre a importância de Declaração de Visão e Missão de uma Organização sem fins lucrativos.

•Actividades

- Conceito, características e exemplos sobre Visão e Missão de uma organização:
- Formular ou rever a declaração de Visão e Missão de cada organização participante.
- Apresentação em plenária dos resultados dos trabalhos por organização.

A DECLARAÇÃO DE VISÃO (1)

- É provável que a sua organização tenha uma declaração de visão e uma declaração de missão.
 - **Se não as tiver** - oportunidade de desenvolvê - las.
 - **Se as tiver** - oportunidade de examiná-las e ver se precisam ser revistas / verificar relevância ou coerencia entre as proposições para o futuro com as declarações actuais de visão e missão.

A DECLARAÇÃO DE VISÃO (2)

- A visão é o retrato da situação futura desejada pela organização a longo prazo.
- É uma expressão concisa do melhor futuro que a organização deseja ser.
- A visão é o "pulsar do coração" do trabalho da organização e a sua imagem de sucesso.
- A visão da organização deve ser compartilhada por todos aqueles que têm interesse naquilo que a organização faz.

CARACTERÍSTICAS DE UMA DECLARAÇÃO DE VISÃO

- Uma declaração de visão eficaz e útil geralmente possui as seguintes características:
 - Olha para o futuro de médio-longo prazo ;
 - Geralmente é uma frase curta ;
 - Descreve uma etapa fixa;
 - Pode ser compreendida por qualquer pessoa

A DECLARAÇÃO DE MISSÃO

- A missão da organização é o princípio da planificação estratégica, uma vez que esta é a finalidade, a razão de ser, e o que justifica social e economicamente a existência de uma organização, para a qual todos os esforços devem ser dirigidos. Ela descreve uma organização em termos de:
 - **Objectivo:** POR QUE RAZÃO EXISTIMOS?
 - **Público-alvo:** A QUEM SERVIMOS?
 - **Actividade Principal** :QUE SERVIÇOS PRESTAMOS e COMO VAMOS PRESTÁ-LOS
 - **Âmbito Geográfico:** ONDE OPERAMOS

CARACTERÍSTICAS DE UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO

- É concisa e atraente;
- É de fácil compreensão e pode ser transmitida por todos os membros da organização;
- Dá motivação e reúne as pessoas em torno de um propósito comum;
- Identifica o propósito central da organização;
- Exprime os valores da organização;

- SESSÃO 7:
- **PASSO SEIS**
- Plano de Acção

•Objectivo

- Transformar as proposições em acção/ Elaborar um plano de acção

•Actividades

- Breve apresentação sobre o Plano de Acção
- Algumas considerações

PLANO DE ACÇÃO (1)

- Nesta etapa, o seu grupo de planificação terá de:
- responder à pergunta "**Como é que a nossa organização chegará lá?**"
- delinear as acções específicas – praticáveis e alcançáveis -- para fazer de cada proposição para o futuro uma realidade.

PLANO DE ACÇÃO (2)

- Na **Avaliação Organizacional (Passo Dois)**, são geradas:
 - **As forças de energização (Temas)**– as coisas que inspiram, energizam, e que motivam a sua organização;
 - **As suas melhores práticas**–as coisas que a sua organização faz bem;
 - **Os seus pontos altos e melhores momentos** – o que estava acontecendo quando a organização estava a ter um bom desempenho.

PLANO DE ACÇÃO (3)

- No **Avaliação do Ambiente Operacional e Recursos (Passo Três)**, é produzido:
 - • Uma **lista de parceiros**—as pessoas e instituições que investiram no sucesso da sua organização;
 -
 - • Um **inventário** de como os parceiros podem ajudar;
 - • Uma lista das **melhores práticas** para gerir as relações com os parceiros—as coisas que você faz bem nesses relacionamentos.

PLANO DE ACÇÃO (4)

- Na **Fase de Sonho (Passo Quatro)**, você desenvolveu:
 - As suas **proposições para o futuro**– os objectivos estratégicos do futuro desejado da sua organização.
- No **Passo Cinco**, você produziu:
 - A sua **declaração de visão**;
 - A sua **declaração de missão**

TAREFAS PASSO 6

- **TAREFA # 1 Reveja os Blocos da Construção**
- **TAREFA # 2– Ideias de Acções**
- **TAREFA #3–Apresentação e Aprovação dos Planos de Acção**

MONITORIA DO PLANO ESTRATEGICO 1

.Monitorização do progresso e o ajustamento à realidade de mudança da organização. Trimestral , pergunte-se:

- Estamos seguindo as nossas proposições para o futuro?
- A nossa declaração de visão ainda é a mais adequada?
- Estamos fazendo o que fazemos melhor?
- O nosso plano de acção está a ser implementado conforme programado?
- Há um ajuste entre os nossos programas/actividades e os nossos recursos?

MONITORIA DO PLANO ESTRATEGICO 2

- Ser **flexível se** necessários ajustes.

.Planificação é um ciclo contínuo de análise, comunicação, planificação, monitorização, e então novamente análise.

•

.Anualmente avaliar o que funcionou e o que não funcionou.

- As proposições para o futuro foram muito irreais?
- Obteve o que queria? Se não, porquê?
- Devem ser feitas algumas alterações ao processo de planificação?
- Devem ser envolvidas outras pessoas?

COMPARAÇÃO DE ABORDAGENS

ABORDAGEM APRECIATIVA

Apreciar e valorizar o melhor do que é

Prever o que pode ser

Dialogando sobre o que deve ser

Inovar o que será

ASSUMPÇÃO BÁSICA

Uma organização é um mistério a ser revelado

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Sentiu necessidade –
identificação do problema

Análise das causas

Análise das possíveis soluções

Planificação da acção (tratamento)

ASSUMPÇÃO BÁSICA

Uma organização é um problema a ser resolvido

COMPARAÇÃO DE ABORDAGENS

PASSOS	ABORDAGEM APRECIATIVA	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
1	Organização do Processo de Planificação Estratégica	Organização do Processo de Planificação Estratégica
2	Descoberta – Uma Apreciação Organizacional	Análise das Forças e Fraquezas
3	Descoberta – Uma Apreciação do Ambiente Operacional e de Seus Recursos	Análise das Oportunidades e Ameaças
4	Sonho – Proposições para o Futuro	Objectivos Estratégicos / Estratégias
5	Declarações de Visão e Missão	Declarações de Visão e Missão e Valores
6	O Plano de Acção	O Plano de Acção

•OBRIGADO