

A Gestão Estratégica nas Escolas

25 Novembro 2010 – Fernando Rodrigues



AGENDA

1.ª PARTE

- *Corporate Governance*
- A Estrutura Organizacional
- Os Instrumentos da Estratégia
- Planeamento Estratégico
- *Balanced Scorecard*

2.ª PARTE

- Missão, Visão, Lema e Valores Institucionais
- Diagnóstico: Análise Estratégica (SWOT e *Stakeholders*)
- Formulação:
 - ✓ Vectores Estratégicos
 - ✓ Mapa de Objectivos, Indicadores, Iniciativas
- Instrumentos para Boas Práticas na Gestão do Desempenho

Quem somos...



Fernando Rodrigues

Consultor/Formador convidado INA (Modelos de Gestão de Desempenho)
– FORGEP, CADAP, CAGEP, CADAPi, Seminários

Docente convidado em diversas Universidades Públicas e Privadas

Consultoria Estratégica com implementação e Gestão Projectos Sector Público

Email: fjrodrigues@gmail.com



925 201 738



- ❖ Desenvolver o Governo das Escolas em termos de âmbito e importância por toda a região Oeste, influenciando o país;
- ❖ Efectuar a integração com as diversas partes interessadas (*stakeholders*) cujo apoio é essencial num mundo de coopetição;
- ❖ Distribuir o poder por aqueles que necessitam de utilizá-lo por forma a conseguirem desempenhos eficazes a todos os níveis da Organização Escola;
- ❖ Estimular os comportamentos necessários para concretizar um Bom Governo da Escola;

- ❖ Partilhar as melhores práticas na rotina do quotidiano da Organização Escola;
- ❖ Adaptar as melhores práticas para satisfazer as necessidades das diferentes realidades profissionais e carreiras;
- ❖ Desenvolver uma estratégia eficaz para criar um negócio de sucesso com sustentabilidade;
- ❖ Fazer evoluir o Governo da Escola para dar resposta às necessidades do futuro;
- ❖ Mais propostas?

- ❖ **Altruísmo** – agir apenas no interesse público
- ❖ **Integridade** – evitar obrigações a terceiros
- ❖ **Objectividade** – emitir julgamentos apenas baseados no mérito
- ❖ **Abertura** – explicar na íntegra todas as acções; restringir informação apenas para proteger o interesse público
- ❖ **Honestidade** – declarar qualquer interesse privado que possa entrar em conflito com o interesse público
- ❖ **Responsabilização** – estar aberto a qualquer escrutínio apropriado ao cargo que ocupamos

- ❖ **Liderança** – dar o exemplo na observância de um conjunto de princípios de forma meticulosa
- ❖ **Equidade** – proteger os direitos e deveres dos nossos “Clientes” e da Tutela, garantindo que os contratos e acordos com os fornecedores de recursos podem fazer-se cumprir
- ❖ **Transparência** – exigir a revelação atempada da informação adequada ao desempenho financeiro da Organização Escola
- ❖ **Responsabilidade** – garantir o cumprimento da lei, regulamentações e normas da sociedade por parte da Escola

Como se podem aproveitar as energias de todas as partes interessadas para alcançar os propósitos da Organização Escola com o mínimo conflito e desgaste?

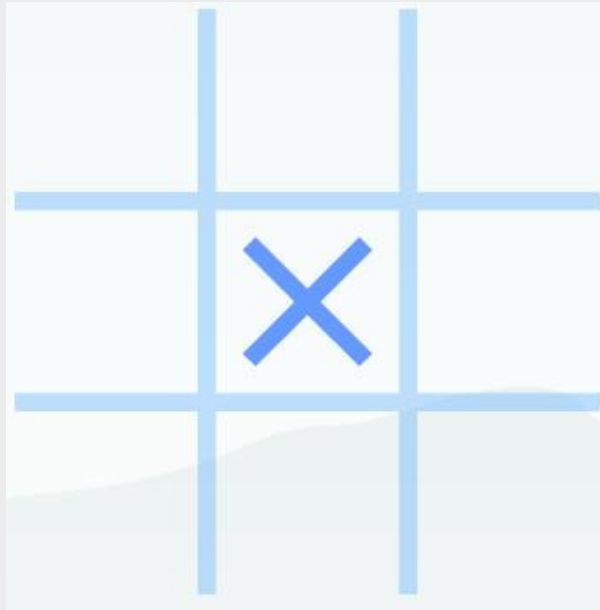
- ❖ **A identidade da Organização Escola**
- ❖ **O propósito da Organização Escola**
- ❖ **A liderança**
- ❖ **A distribuição de poder dentro da Organização Escola**
- ❖ **A inclusão e a comunicação**
- ❖ **O padrão de responsabilização requerido**
- ❖ **A maximização da eficácia**
- ❖ **A garantia da sustentabilidade**

“Menos de 10% das estratégias formuladas são eficazmente executadas”

(em contexto organizacional)

Os Instrumentos da Estratégica

Será estratégia?...



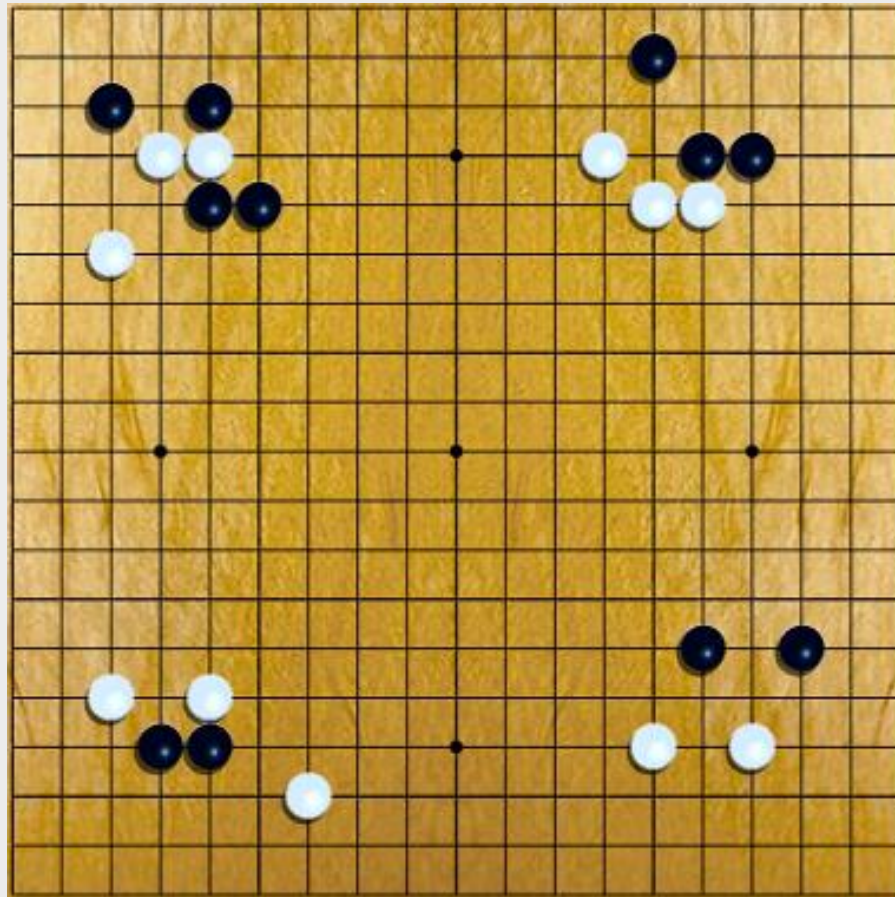
Os Instrumentos da Estratégica

Estratégia?...



Os Instrumentos da Estratégica

Estratégia?...



Os Instrumentos da Estratégica

Estratégia?...



Origem do termo

“Strategos” – O chefe ou líder do exército, o general

→ “Strategia” – A arte do general

Átila (circa 450): A resposta a perguntas onde e quando

Von Clausewitz (circa 1830): O momento, o local e as forças necessárias



Estratégia: **Onde** → Tática: **Como**

De Wit, Meyer: Linha de actuação de uma organização, destinada a atingir os seus propósitos

Kenichi Ohmae: Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição

Mintzberg (estratégia intencionada): Um plano, um caminho, uma direcção, um guia ou uma linha de acção para o futuro

Mintzberg (estratégia realizada): O padrão num conjunto de decisões e acções

Mais definições: http://home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm

A estratégia consiste em criar e cumprir o futuro.

Trata-se de conduzir a sua/nossa/vossa equipa ou organização para um futuro, no qual possamos competir de forma mais eficiente e alcançar prosperidade e sustentabilidade.

As competências de gestão estratégica são aplicadas aos que lideram uma equipa ou planeiam o rumo de uma organização, seja de que dimensão for em qualquer um dos sectores – privado, público e de voluntariado.

Gestão Estratégica destina-se aos que dão, ou pretendem dar, os primeiros passos no desenvolvimento e implementação de mudanças estratégicas.

Os Instrumentos da Estratégica

Propósito da estratégia



No Sector Privado...

- Maximização do Lucro
- Criação de Valor para o Accionista
- Maximização do Valor de Mercado

Na Administração Pública...

- Criação de Valor Público
- Cumprimento da Missão com Eficácia e Eficiência
- Alcançar a **Visão**

- “Conjunto de decisões e acções de gestão, intencionais ou emergentes, que determinam a evolução da estratégia e consequentemente do desempenho da organização a longo prazo” : *Grilo, 2006*



“People and their managers are working so hard to be sure things are done right, that they hardly have time to decide if they are doing the right things”

Stephen Covey

Porquê usar uma metodologia de gestão estratégica?

Porque são fundamentais:

Estratégias correctas e bem executadas

Operações eficazes e eficientes

Num quadro de:

Pressão para a reforma dos serviços

Necessidade de melhoria do desempenho

Complexidade crescente da envolvente

Accountability

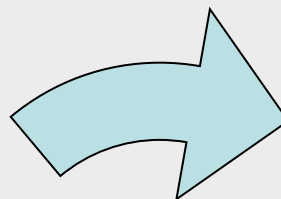
Globalização e rapidez de mudança

Planeamento Estratégico

Fases da gestão estratégica

O que somos?
Onde estamos?
Para onde vamos?
Quais os obstáculos?
O que fazer?

Formulação



Implementação

O que usar?
Com quem trabalhar?
O que aprender?



Avaliação e
Controlo

Como nos desempenhamos?
O que mudar?

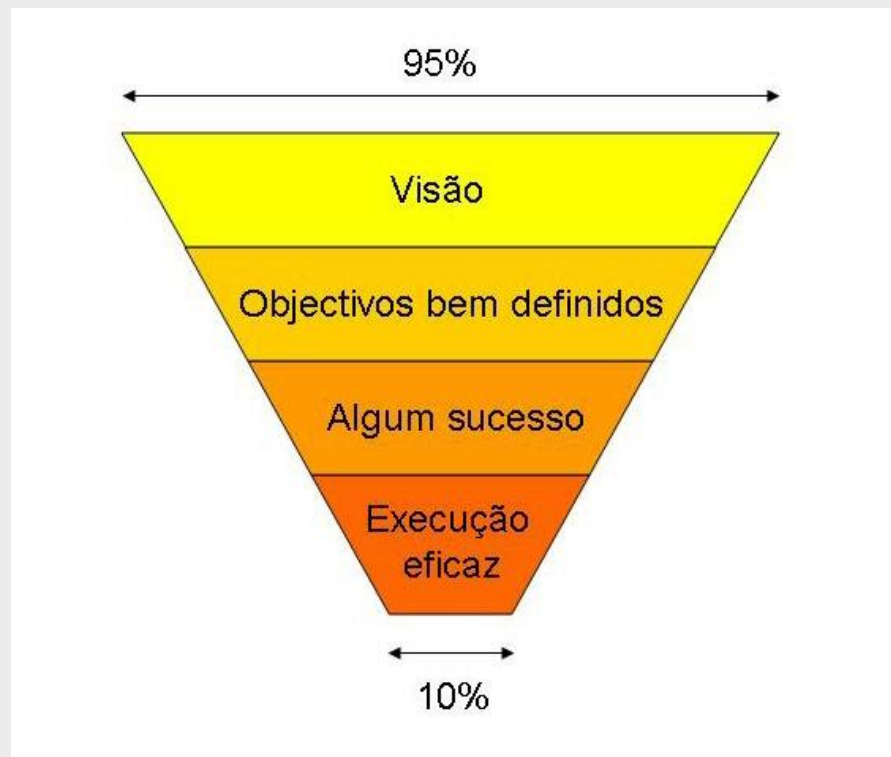
Planeamento Estratégico

Os nomes das coisas...

Formulação	O que somos?	Missão
	Para onde vamos?	Visão
	Onde estamos? Quais os obstáculos?	Análise da Envolvente Externa e Interna
	Com quem operamos?	Análise de <i>Stakeholders</i>
	O que fazer?	Objectivos Estratégicos / Iniciativas
Implementação	Como chegamos lá?	Recursos / Competências / Planos de Acção / Estrutura / Inovação
Avaliação e Controlo	Como nos estamos a desempenhar? O que mudar?	ROI (<i>Return on Investment</i>) Indicadores de Desempenho KPI, etc...

“Menos de 10% das estratégias formuladas são eficazmente executadas”

Fortune Magazine



“Menos de 10% das estratégias formuladas são eficazmente executadas”

Porque é que falha a execução da estratégia?

- . *95% dos colaboradores não compreendem a estratégia;*
- . *70% das empresas não tem incentivos da gestão intermédia*
- . *60% das empresas não liga o orçamento à estratégia;*
- . *85% dos executivos discute estratégia menos de uma hora/mês*

David P. Norton

S.P.O.T.S. =

- ✓ Strategic
- ✓ Plans
- ✓ On
- ✓ Top
- ✓ Shelves



Um plano estratégico de nada serve se não se traduzir em acção. É um desperdício de recursos humanos, financeiros e materiais.

Spots são fonogramas utilizados como peças publicitárias em rádio. Feitos por uma locução simples ou mista (duas ou mais vozes). Com ou sem efeitos sonoros e música de fundo.

Os **Spots** são geralmente utilizados na publicidade quando há muita informação a ser transmitida numa só mensagem.

O formato de peça não deve ser confundido com o jingle, que utiliza principalmente a música como recurso para a fácil memorização da mensagem pelo público-alvo (ou *target*) a ser transmitida.

Spots são uma “propaganda” criada com vários recursos radiofónicos como voz, música e efeitos.

Spots são também nomes de pequenas iluminações com luz direccionada.

Como é que podemos melhorar a taxa de sucesso?

- *Operacionalizar a estratégia desdobrando-a em objectivos a todos os níveis organizacionais*
- *Gerir eficazmente as iniciativas concretas*
- *Melhor comunicação da estratégia, objectivos e desempenhos*
- *Dar visibilidade ao desempenho organizacional e individual*
- *Premiar o mérito*
- *Melhor articulação com o orçamento*
- *Mais debate*

Como formular, implementar e acompanhar uma estratégia?



O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma abordagem à gestão estratégica proposta por **Robert Kaplan** e **David Norton**, na Harvard Business Review, 1992.

~1992 – Acompanhamento da estratégia

~1993 – Formulação

~1996 – Comunicação

~2006 – Alinhamento

~2008 – Integração



David Norton



Robert Kaplan

Resultado final: Ferramenta integrada para formulação, implementação, avaliação e controlo de estratégias

Um modelo que:

- **Disciplina...**
- **Sistematiza...**
- **Simplifica...**

o Pensamento e o Planeamento Estratégico



Um modelo que:

- **Alinha** a organização com a estratégia;
- **Articula** a estratégia com o orçamento;
- **Acompanha** a execução da estratégia



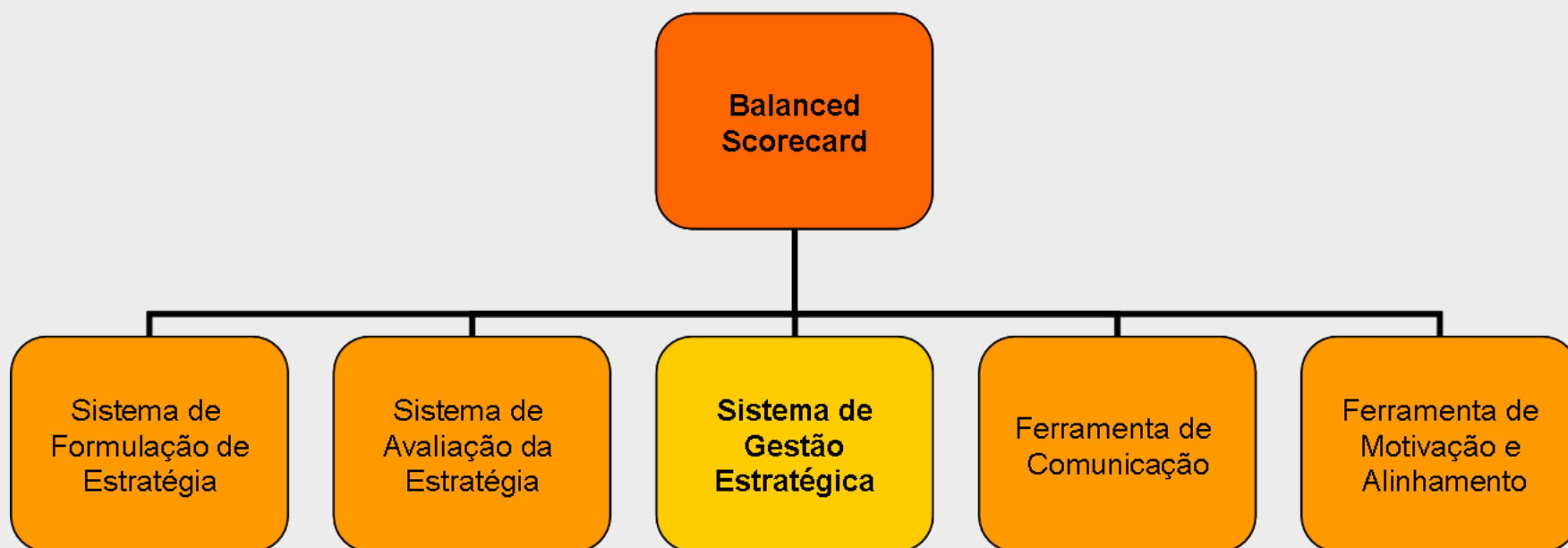
Um modelo flexível!



Cada organização pode (deve) adaptar (refazer) o seu modelo de BSC consoante a sua especificidade e dinâmica

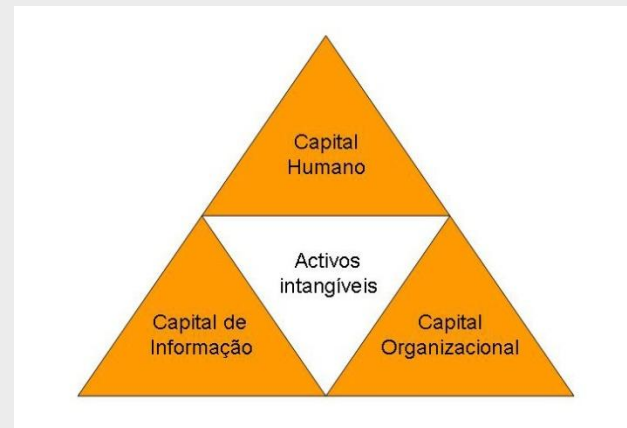
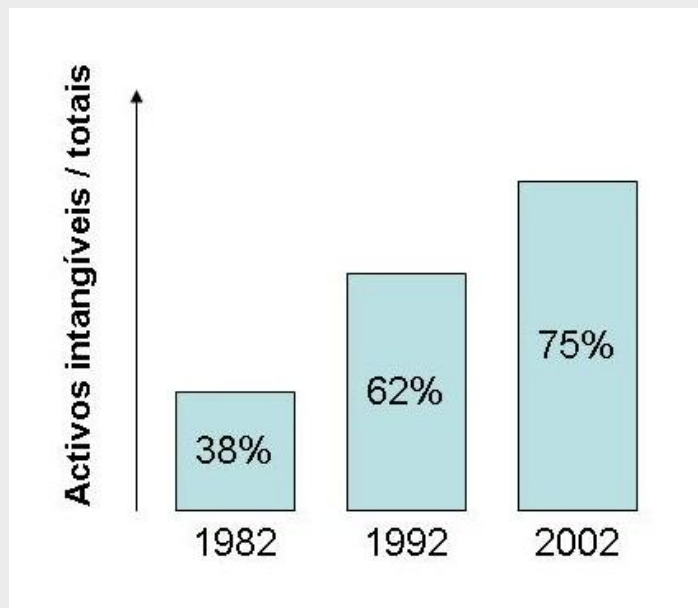
Balanced Scorecard

Porquê usar o *Balanced Scorecard*?



Balanced Scorecard

Como surgiu o *Balanced Scorecard*?



Os indicadores financeiros tradicionais, embora essenciais para uma boa gestão, não traduzem esta nova realidade.

O **BSC** inovou no sentido de olhar para o desempenho da organização segundo novas perspectivas.

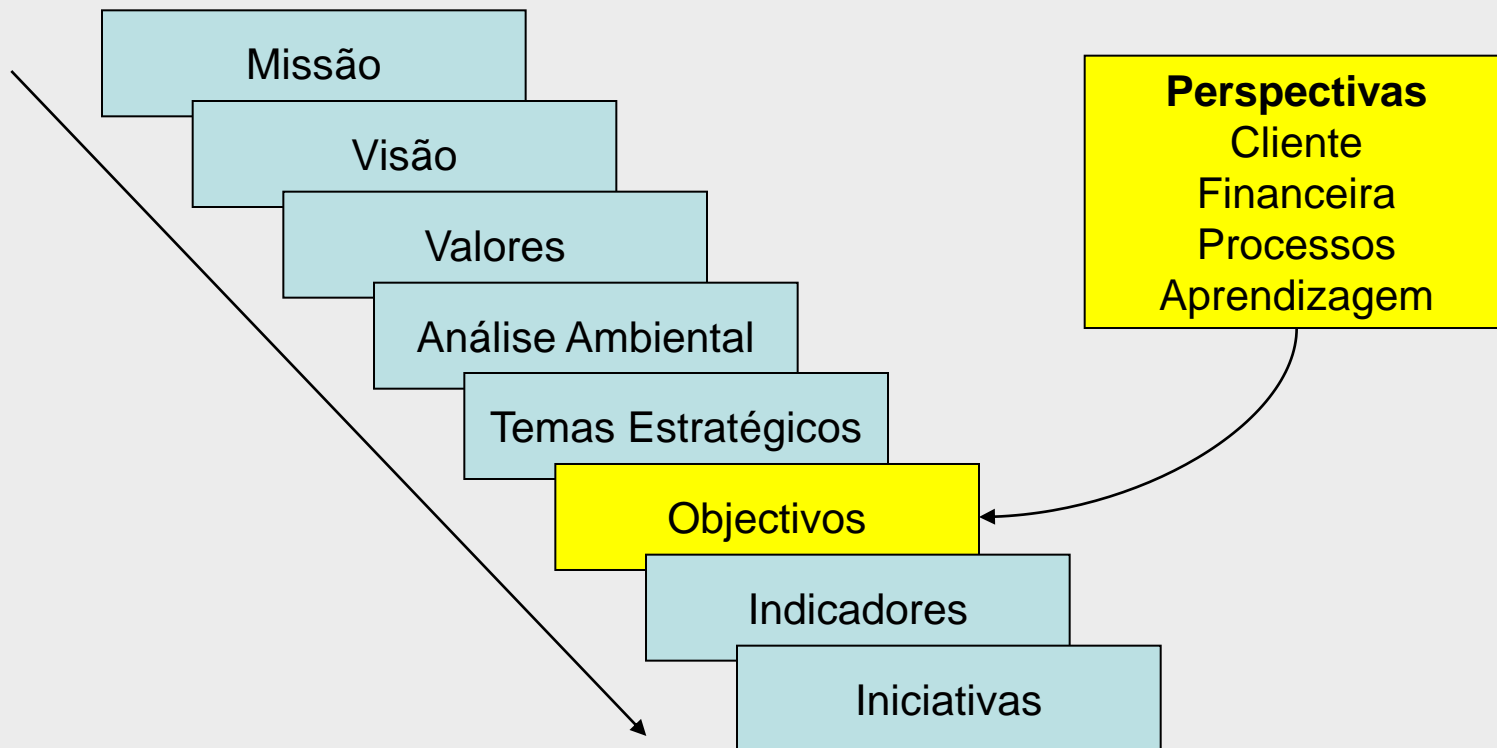
O nome reflecte o equilíbrio que se consegue entre:

- Objectivos de curto e de longo prazo;
- Indicadores financeiros e não financeiros;
- Medidas de resultado e de acção;
- Perspectivas externas (financeira, cliente) e internas (processos, aprendizagem, inovação, infra-estruturas).



Balanced Scorecard

O núcleo duro do modelo



MISSÃO

- Qual a razão de ser da organização?
- O que faz, para quem?
- É factual, não contém noções de estratégia.
- Feita para durar 100 anos (pelo menos...)



VISÃO

- Como queremos que a organização seja vista? Em que queremos que se transforme? Que papel terá na sociedade? Onde pretendemos que chegue?
- É um “ponto de chegada”, não é o caminho para lá chegar.
- Pode ser quantificada ou não.
- A visão deve ser ambiciosa, única e original, factor de identificação dos colaboradores, “ficar no ouvido” facilmente

Universidade de Aveiro: Criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação; assumir um projecto de formação global do indivíduo; ser actor na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico.

→ **“Criar e transmitir conhecimento, ser motor de desenvolvimento da sociedade e de realização do indivíduo**

Breve descritivo:

Esta definição de missão permite não só considerar as três vertentes actualmente associadas ao contributo esperado das universidades – educação, investigação e cooperação com a sociedade, como também reforçar, implicitamente, a mais-valia resultante da interligação destas três áreas e assumir, ainda, claramente, a posição proactiva da Universidade para o desenvolvimento social e individual.”

- **DRAP Algarve:** Participar na formulação e na execução das políticas nas áreas da agricultura, de produção agro-alimentar, de desenvolvimento rural e das pescas, contribuindo para o respectivo acompanhamento e avaliação
- **DRE Algarve:** Representação e a actuação do Ministério da Economia e da Inovação (MEI) a nível regional
- **DRC Norte:** Criação de condições de acesso aos bens culturais, acompanhamento das actividades e fiscalização das estruturas de produção artística financiadas pelo Ministério da Cultura, acompanhamento das acções relativas à salvaguarda, valorização e divulgação do património arquitectónico e arqueológico e, ainda, apoio a museus

- **INEM** (missão no website):
 - coordenar o funcionamento, no território de Portugal Continental, de um Sistema Integrado de Emergência Médica, de forma a garantir aos sinistrados ou vítimas de doença súbita a pronta e correcta prestação de cuidados de saúde.
- **INEM** (in QUAR):
 - Definir, organizar, coordenar, participar e avaliar as actividades e o funcionamento de um Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM) de forma a garantir aos sinistrados ou vítimas de doença súbita a pronta e correcta prestação de cuidados de saúde.
- **INEM** (in mensagem de Abílio Gomes, Ex. presidente do INEM):
 - prestação de cuidados de saúde aos sinistrados ou vítimas de doença súbita

HELP THE
HOMELESS
GET BACK
ON THEIR FEET

THE OLD BREWERY MISSION
514 788-1884

- *A world where everyone can be connected* (Nokia)
- *Connecting people* (Nokia, recente)
- Um computador em cada lar (Microsoft)
- Entregar mais (TNT)
- Colocar um homem na Lua e trazê-lo de volta em segurança até ao final da década
- Organizar toda a informação do mundo e torná-la acessível e útil

Desafio: Definir uma visão possível para o seu serviço em menos de 15 palavras e sem usar as palavras “referência” e “excelência”.

- **C.M.Óbidos:** Um concelho onde o sonho dá lugar à oportunidade

- **OMERS: Our Vision**

- **LEAD** *Be the leader in the pension industry*
- **PERFORM** *Provide first-in-class investment management*
- **SERVE** *Deliver superior pension services to our members and employers*
- **GROW** *Attract investment partners through our leadership*



VISÃO

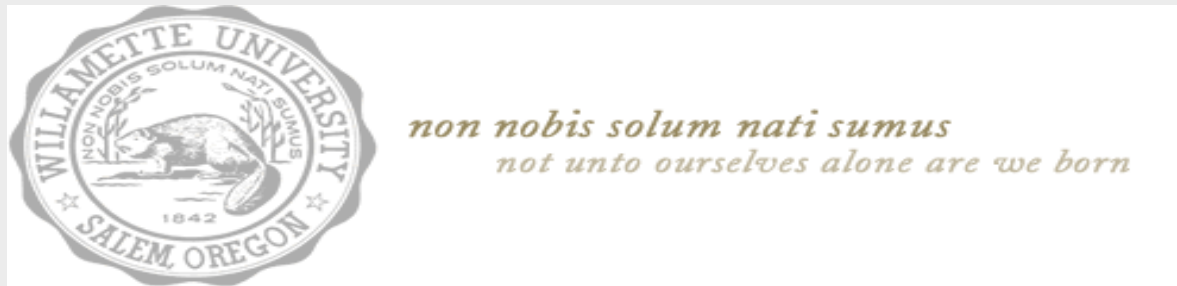
- *Newcastle University Business School:*



- *C3 Sports: To build a safe, positive place for kids to play sports*

Balanced Scorecard

Lema



Not employees for the company, but the company for employees



CUIDAR MELHOR

Lema: Instrumento com propósitos complementares mas diferentes dos de uma **visão**.

2.ª PARTE

Agradecemos
a Vossa colaboração!

Objectivo: Trabalho em Grupo



Elaboração do Plano Estratégico para uma Organização Escola

Este plano deverá ficar hoje iniciado para que o organismo possa preparar, através da metodologia *Balanced Scorecard*, o desenvolvimento e a promoção, bem como o acompanhamento periódico da sua estratégia e respectiva articulação com as actividades operacionais, num “*loop*” contínuo que caracteriza o ciclo de gestão.

2.ª PARTE

Acompanhamento...

Objectivo: Trabalho em Grupo

1 O orientador designado para este curso terá como responsabilidade central apoiar o grupo de trabalho na implementação das metodologias de gestão estratégica e BSC.

2 Cada grupo deverá seleccionar, por acordo ou por sorteio, uma Escola que pertença a um membro do grupo.



3 Na construção do Plano Estratégico, os elementos do grupo não são obrigados a seguir as linhas de orientação estratégicas já definidas pelas suas Escolas.

2.ª PARTE

Instrumentos para Boas Práticas na Gestão do BSC



Sugestão para Estrutura

1. Apresentação do organismo

2. Introdução

2.1. Missão, Visão e Valores Institucionais

3. Diagnóstico

3.1. Análise de *Stakeholders*

3.2. Análise SWOT

4. Formulação *

4.1. Vectores estratégicos

4.2. Mapa estratégico

4.3. Mapa de indicadores

4.4. Mapa de iniciativas estratégicas

4.5. Mapa consolidado

5. Bibliografia

6. Anexos

6.1. Fichas de indicadores *

6.2. Fichas de iniciativas *

6.3. ...

- Definir o âmbito;
- Limitar o nível de detalhe;
- Propor a ordem dos tópicos e sub-tópicos

Os instrumentos são da exclusiva responsabilidade dos elementos do grupo.

* Os participantes do curso “A Gestão de Qualidade nas Escolas” com o registo de acreditação **CCPFC/ACC-63989/10** não necessitam de construir as fichas de indicadores e de iniciativas estratégicas. Podem iniciar a formulação da estratégia e o desenho dos mapas na perspectiva de topo.

Sugestões adicionais – Mais valias para Boas Práticas na Gestão do BSC a desenvolver

Reporte – Abordagem à monitorização

Definir Indicadores

Criar Iniciativas

Entre outras...

2.ª PARTE

A finalizar...



Questões?

Obrigado pela Vossa Atenção