



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2022

Fomento ao desenvolvimento humano no campo

**“E o que foi feito é preciso conhecer,
para melhor prosseguir”**

Milton Nascimento

Processo de Construção

Em 2019, a nova gestão da Fundação Educacional Caio Martins (Fucam) promoveu o redirecionamento estratégico da entidade, o qual teve por objetivo resgatar a missão institucional para a qual a entidade foi criada, adequando-a a este tempo. Em um trabalho realizado com a participação de toda a equipe e embasado na “razão de ser” da fundação, foram definidos sua visão de futuro e seus valores.

O Planejamento para o quadriênio 2019-2022 valeu-se da metodologia de medição e gestão de desempenho, amplamente empregada no meio empresarial, *Balanced Scorecard* (BSC), adaptada ao setor público, conforme proposto por Silvio Ghelman e Stella Regina Reis da Costa, no artigo “Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência”. Nessa adaptação, a BSC conjuga indicadores quantitativos e qualitativos à gestão, definidos a partir de objetivos estratégicos que correspondem a quatro perspectivas (ou dimensões) relacionadas entre si, fundamentais a qualquer organização: financeira, processos internos (pessoas e modernização administrativa), clientes e sociedade.

Para tornar o processo de planejamento palatável a todos os participantes, as metodologias e ferramentas utilizadas foram inseridas num contexto mais lúdico, em que a equipe foi convidada a refletir e responder a quatro perguntas sobre a organização:



Foram parâmetros utilizados durante toda a reflexão: Plano de Estratégico elaborado pela empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG); Plano de Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2019-2030 (PMDI 2019-2030); Lei estadual nº 6.514/1974 (institui a Fucam); Decreto estadual nº 47.880/2020 (Estatuto da Funcam); e os decretos de competência dos órgãos formuladores das políticas públicas cuja execução passou a ser de competência da Fucam (Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

Outra importante referência foi o diagnóstico sociodemográfico dos municípios onde há unidades da Fucam (Buritizeiro, Esmeraldas, Januária, Juvenília, Riachinho e São Francisco), elaborado em parceria com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese). Por meio dele, constatou-se que esses municípios possuem mais da metade da população em situação de vulnerabilidade (renda familiar per capita de até R\$ 499,00). Dentre os vulneráveis, apenas 26% encontra-se ocupada, gerando renda principalmente a partir do trabalho por conta própria. 42% dos vulneráveis possui até o Ensino Fundamental como nível de escolaridade e 6,24% são analfabetos.

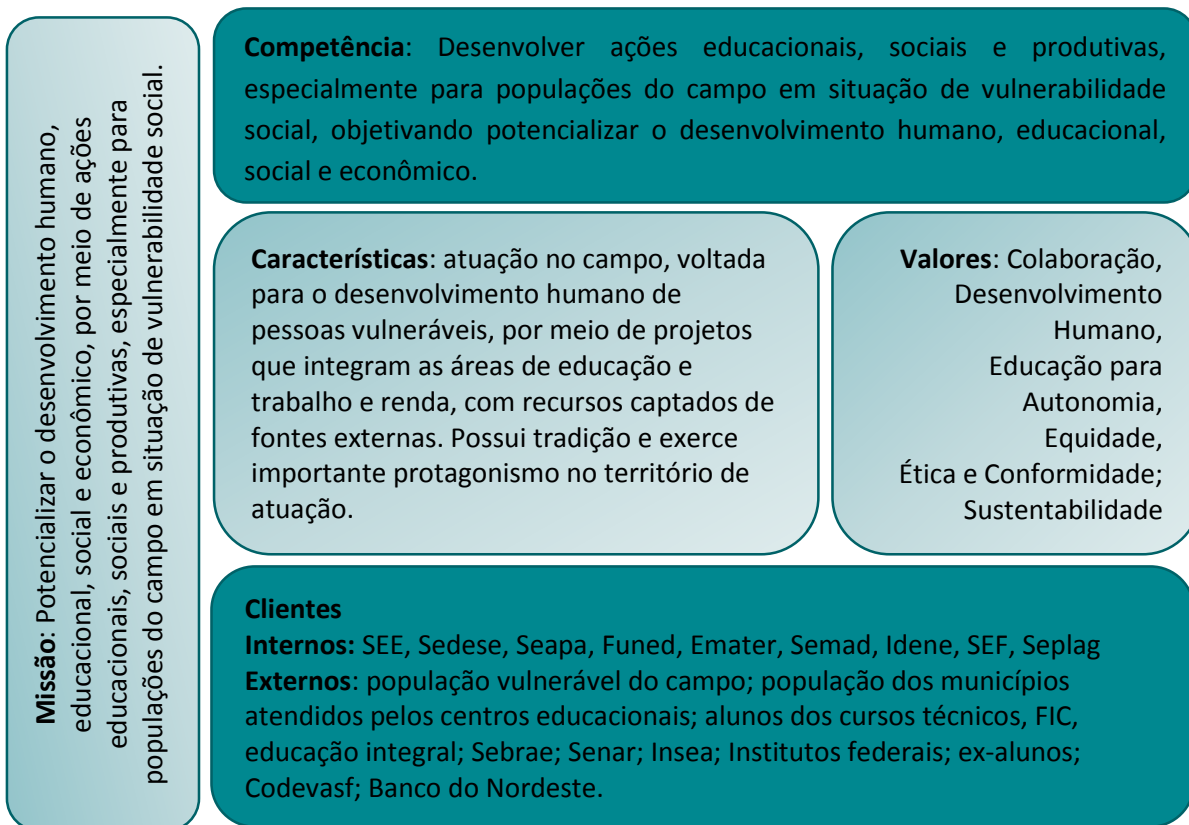
A partir das discussões, partilhas e consensos, foi sendo delineado o caminho a ser percorrido pela Fucam no próximo quadriênio.

1- QUEM SOMOS?

Nesse momento, foi feito um resgate da história da Fucam e foram levantadas suas competências e atribuições, suas principais características, seus clientes internos e externos, sua missão (que já estava consolidada) e os valores que a norteiam.

A Fucam possui uma importante e tradicional atuação no território mineiro, especialmente na região Norte. Ao longo de seus mais de 70 anos, atendeu mais de 80 mil alunos, oferecendo educação básica e formação voltada às práticas no campo para crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade social.

Como produto das discussões, foi construído o material abaixo:

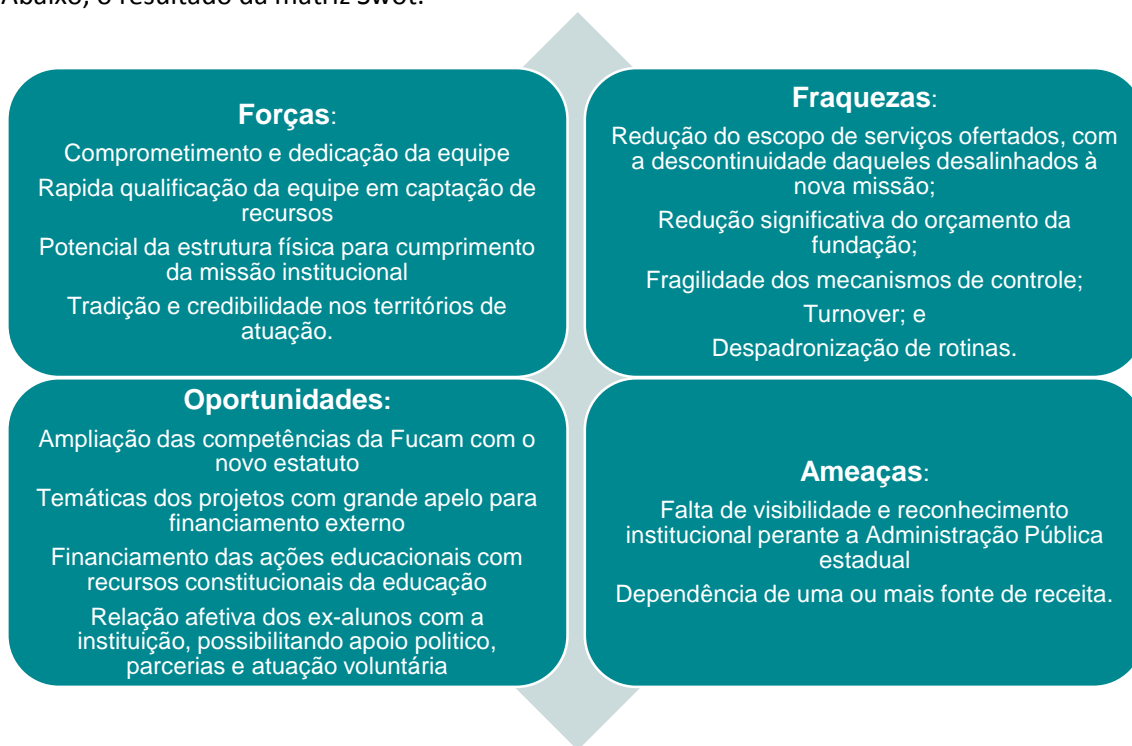


2- ONDE ESTAMOS?

Foi utilizada a matriz SWOT para promover uma análise do ambiente interno e externo em que a Fucam está inserida - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Os principais riscos mapeados foram:

- Redução do escopo de serviços ofertados, com a descontinuidade daqueles desalinhados à nova missão;
- Redução significativa do orçamento da fundação e dependência de fonte única de receitas;
- Falta de visibilidade e reconhecimento institucional perante a Administração Pública estadual;
- Fragilidade dos mecanismos de controle;
- Turnover; e
- Despadronização de rotinas.

Abaixo, o resultado da matriz Swot:



Da análise dos ambientes, três variáveis preponderam como fundamentais para que a Fucam reduza os riscos identificados:

- 1) Necessidade de definição e implantação de projetos e ações alinhados ao novo direcionamento estratégico;
- 2) Diversificação das fontes de recursos para financiamento das ações; e
- 3) Fortalecimento dos mecanismos de controle interno, garantindo a conformidade

3- PARA ONDE VAMOS?

A equipe foi convidada a responder algumas questões, que nortearam a definição da visão de futuro da Fucam: *“Onde queremos chegar? O que queremos ser? Qual legado queremos deixar para a sociedade mineira? Como podemos contribuir para que o Estado de Minas Gerais alcance sua visão de futuro - “Orgulho de ser mineiro”?”*

A visão da Fucam ficou assim definida:

Ser referência em Minas Gerais na implementação de ações educacionais e socioprodutivas que propiciem a autonomia das pessoas do campo em situação de vulnerabilidade social.

4- COMO CHEGAREMOS LÁ?

A partir da análise da Fucam sob a ótica de quatro dimensões (Financeira, Processos Internos, Clientes e Sociedade), foi promovida a discussão das estratégias a serem adotadas para concretizar a visão de futuro, superando fraquezas e ameaças identificadas. Nessa etapa, também foram utilizadas perguntas para direcionar a discussão dos colaboradores, as quais estão abaixo descritas:

DIMENSÃO		PERGUNTAS
Finanças e Orçamento		Considerando um contexto de restrição orçamentária: a) como ampliaremos nossa capacidade de financiamento dos projetos e demais ações? b) como faremos a gestão dos recursos financeiros?
Processos Internos	Pessoas	Em um contexto de redefinição de atuação da FUCAM, com exigência de novos conhecimentos por parte dos colaboradores, equipe reduzida, atuando por tarefas e alta rotatividade: a) como garantiremos o alinhamento dos colaboradores à estratégia da FUCAM e a visão global das ações? b) como garantiremos que todos terão condições de desempenhar as novas atribuições? c) como viabilizar as entregas com o quantitativo atual de colaboradores? d) como viabilizar a admissão de mais colaboradores para garantir a execução de projetos e ações?

DIMENSÃO		PERGUNTAS
Processos Internos	Modernização administrativa	<p>Considerando as grandes entregas que temos a fazer, as restrições orçamentárias e financeiras do momento atual, o quantitativo de colaboradores que possuímos e os métodos de trabalho que adotamos:</p> <ol style="list-style-type: none"> que requisitos devem pautar os processos? como podemos ganhar agilidade, eficiência, efetividade e conformidade? que processos precisam ser definidos / redefinidos / aprimorados? que entregas precisam ser priorizadas? como os recursos tecnológicos podem nos favorecer? como garantiremos excelência na execução e na prestação de contas de recursos captados?
	Clientes	<p>A partir da identificação de nossos clientes conseguimos identificar suas necessidades e demandas e podemos avaliar:</p> <ol style="list-style-type: none"> que ações e processos atenderão às necessidades dos nossos clientes? como saberemos se os serviços prestados atendem aos requisitos de qualidade e satisfação do cliente? como saberemos se de fato agregamos valor à vida das pessoas vulneráveis do campo?
	Sociedade	<p>Em última instancia, nossa atuação favorecerá ao próprio Estado, à sociedade e ao cidadão como um todo, agregando valor à coletividade:</p> <ol style="list-style-type: none"> que valor público queremos gerar para o Estado e para a sociedade/cidadão?

O resultado desta etapa, gerou a definição dos objetivos estratégicos, materializados no Mapa Estratégico.

