1. **PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS E SOCIAIS**

**Referencial teórico**

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações políticas e sociais contemporâneas. Por intermédio dele há possibilidade de se definir os objetivos, as diretrizes e a escolha das alternativas para se alcançar o propósito traçado, de forma eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização e definindo o melhor caminho a ser seguido.

Dessa forma, o processo de uma gestão administrativa deve ser iniciado pelo planejamento, delimitando os objetivos e implantando as políticas, os programas e as ações para o seu alcance, em um processo sucessivo e ininterrupto, com o monitoramento e avaliação dos mesmos.

### **1.1.1 Conceito de Planejamento para alguns autores renomados**

“O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”. (Chiavenato, 2004)

“Planejamento é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”. (Maximiano, 2004)

“O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado [...]”. (Lacombe e Heiborn, 2003)

“O planejamento é... a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da *instituição*, em seu ambiente atual e futuro”. (*Lobato, 2000).*

**ASSIM O PLANEJAMENTO PODE SER**:

* **Estratégico**

Estabelece as diretrizes a serem seguidas.

**MISSÃO**

**NÍVEL**

**ESTRATÉGICO**

**VISÃO DE FUTURO**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

* **Tático**

Desenvolvimento dos programas e das ações.

**FUNÇÕES**

**NÍVEL**

**TÁTICO**

**PROGRAMAS**

**AÇÕES**

**(atividades e projetos)**

* **Operacional**

Detalhamento, no nível de operação, em projetos e atividades.

**NÍVEL**

**OPERACIONAL**

**DETALHAMENTO DAS**

**ATIVIDADES E PROJETOS**

## **1.2 ESTRATÉGIA**

É através da estratégia que uma organização política ou social, uma instituição ou empresa, alcança os objetivos e as metas desejadas.

Para as organizações, **uma Gestão Estratégica tende a possibilitar, entre outras coisas, a uma administração orientada por resultados**, com foco no bom atendimento, maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão nos diversos níveis da organização, bem como uma organização capacitada a enfrentar os novos desafios.

O **Pensamento Estratégico e a Gestão Estratégica** têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o **novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda atualmente**. De acordo com MATUS (1993) *“a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método.”*

É importante salientar que:

**Uma Gestão Estratégica está orientada pelos seguintes princípios metodológicos:**

* TEM POR **FOCO O PROBLEMA** E A SUA RESOLUÇÃO;
* Pressupõe uma **análise exaustiva do problema, em suas várias dimensões, causas, consequências** e um **diagnóstico dos atores envolvidos**, direta ou indiretamente, com o problema;
* Fixa os **objetivos,** como apostas ou **propostas,** e não como rígidos preceitos normativos;
* **Articula planejamento e ação,** considerando que **o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração;**
* O **monitoramento e a avaliação** constituem, nesse contexto, **instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano;**
* Considera **o planejamento** como um **processo** composto por **momentos (estratégico, tático e operacional)** que **interagem entre si (repetem-se continuamente)** e não como um conjunto de fases que se sucedem cronologicamente.

## **ESTRATÉGIA, UM CAMINHO A SER TRILHADO**

A Estratégia expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos (existentes e potenciais) para atingir aos seus objetivos, levando em conta as oportunidades e as ameaças do meio ambiente.

Ela pode ser vista como um ***conjunto de ações integradas, com a finalidade em obter vantagem competitiva duradoura.***

O ‘*caminho*’ pode ser resumido da seguinte maneira:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onde estamos?** | **Para onde vamos?** | **Como chegaremos?** |
| É necessário saber onde está a organização, o que significa realizar uma análise sobre sua situação no momento, tendo em mente os problemas existentes que se aspiram resolver, ou melhorar. | Em seguida, determina-se o futuro desejado, em termos dessas mesmas variáveis. | Finalmente, indicam-se as ações vitais para se proceder à transformação na direção pretendida. |

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como técnica que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo da tomada de decisões de seus gestores.

Seu **produto** é o **Plano Estratégico** para um horizonte com tempo específico. A qualidade do processo, no que se refere à seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constitui, entretanto, variável fundamental para o êxito na implementação do Plano e para a gestão estratégica como um todo.

Nesse sentido, o **Plano Estratégico** é **ferramenta** fundamental para garantir à organização a sua continuidade, fornecendo-lhe meios para que possa superar as dificuldades e maximizar o aproveitamento das oportunidades identificadas.

# II – PROGRAMAS E AGENDAS DE GOVERNO

A administração pública utiliza-se de alguns instrumentos para nortear os objetivos a serem alcançados e o Planejamento como um todo. Algumas dessas ferramentas são obrigatórias (itens a, b e c), ou seja, instituídas por lei, outras não (item d).

a) Plano Plurianual – PPA;

b) Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;

c) Lei Orçamentária Anual – LOA;

d) Planejamento Estratégico.

**2.1 DEFINIÇÃO DA AGENDA GOVERNAMENTAL E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS.**

O **PPA – Plano Plurianual** é o **instrumento de planejamento à médio prazo** que **estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal, estadual e municipal.**

Alguns princípios básicos norteiam o **Plano Plurianual**, dentre eles:

* Identificação clara dos objetivos e das prioridades do governo;
* Integração do planejamento e do orçamento;
* Promoção da gestão empreendedora;
* Garantia da transparência;
* Estímulo às parcerias;
* Gestão orientada para os resultados;
* Organização das ações de governo em programas.

## **2.1 AGENDA DE GOVERNO – AGENDA POLÍTICA**

Algumas perguntas podem ser feitas para entender como um determinado assunto, ou problema, entra na agenda governamental.

* **Que problemas chegam aos políticos para decisão?**
* **Como tais problemas funcionam como chamariz para os políticos e motivam uma proposta política destinada a sua resolução?**
* **Por que razão(ões) diferentes problemas são acolhidos à agenda política e outros não?**

Para que um tema integre a agenda governamental, ou seja, passe a ser um item prioritário, é necessário apresentar pelo menos uma das seguintes características:

* **(1) mobilizar ação política**: seja coletiva, originando-se de atores individuais estrategicamente situados;
* **(2) constituir uma situação de crise**: de modo a que o prejuízo em não resolver o problema seja maior que o de resolvê-lo;
* **(3) formar uma situação de oportunidade:** a identificação, por algum ator relevante, em vantagens a serem obtidas com o tratamento daquele problema.

|  |
| --- |
| AGENDA POLÍTICA  ⇓  FORMULAÇÃO DA  **POLÍTICA PÚBLICA**  **⇓**  COMPREENDERÁ  **AS DECISÕES GOVERNAMENTAIS**  **DESTINADAS A RESOLVER PROBLEMAS** |

* **POLÍTICA PÚBLICA:** geralmente envolve mais do que uma decisão e requer diversas ações, estrategicamente selecionadas, para executar as decisões tomadas.
* **DECISÃO POLÍTICA**: corresponde em escolher uma entre uma variedade, conforme a hierarquia das preferências dos atores envolvidos, certa adequação entre os fins pretendidos e os meios disponíveis.

## **2.2 Ciclo das Políticas Públicas**

Dividiam o processo:

1. Percepção e definição do problema;
2. Definição da agenda;
3. Formulação das políticas;
4. Legitimação das políticas – programas e ações;
5. Implementação – execução;
6. Avaliação.

Uma Gestão **Estratégica** requer que a consolidação do planejamento e da gestão por programas repouse **no desenvolvimento da competência gerencial em conduzir os programas nos órgãos setoriais**.

O **gerenciamento é fundamental** e tem por **objetivo viabilizar os compromissos assumidos com a sociedade por meio da ação decididamente voltada para os resultados.**

|  |
| --- |
| **aSSISTA...** [**Relações Governamentais | Políticas Públicas: Agendas e Processo**](https://www.youtube.com/watch?v=EFJBcsdcpq8) <https://www.youtube.com/watch?v=EFJBcsdcpq8> A Gestão Estratégica por Waldez Ludwig <https://www.youtube.com/watch?v=3QmryJAuOQ8>  **Como fazer uma boa gestão - Por Waldez Ludwig**  https://www.youtube.com/watch?v=PBevQ11kiFk |

## **2.3 POR UMA GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA E SOCIAL**

Um primeiro aspecto a se destacar é a ampliação do processo de democratização e responsabilização da Gestão Pública.

São itens importantes:

1. **TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO**

É importante que as ações estatais tenham transparência.

1.1 Instrumento: Governo Eletrônico, com a criação do Portal da Transparência e, consequente, divulgação das ações governamentais qualificadas.

1.2 Fundamento Legal: [**LEI nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.**](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2012.527-2011?OpenDocument)

**Acesse em: http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm**

1. **CIDADANIA ATIVA**

Participação da sociedade nos assuntos públicos. Possibilidade da influência dos atores sociais nas instituições do Estado, possibilitando a inserção de temas relevantes para a sociedade na agenda governamental e melhoria nos processos de inovação social e institucional.

2.1: Instrumento(s):

a. Promoção do Associativismo na Região;

b. Criação de conselhos temáticos, setoriais e regionais;

b. Apoio aos Movimentos Sociais – assuntos vinculados aos direitos humanos, temas de gênero, etnia, enunciados sociais, questão ambiental, combate à pobreza, etc.

3. **PROFISSIONALIZAÇÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA**

a. Oferta de cursos em qualificação da gestão e em apoio ao desenvolvimento de funções e atividades da gestão pública geral e setorial;

b. Formação de carreiras em áreas chaves para a administração pública;

c. Qualificação à melhoria da formulação e gestão da política pública.

3.1 Instrumento(s): ofertar ou possibilitar a participação em cursos, seminários, congressos e outras atividades geradoras de conhecimento e aprimoramento da gestão pública.

**4. NOVAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO**

1. Gerenciamento – monitoramento dos programas e das ações do Plano Plurianual;
2. Construção de metas e indicadores para o gerenciamento do plano, programas e ações;

4.1 Instrumento: Criação do sistema para acompanhamento da gestão.

|  |
| --- |
| **LEIA**  [A agenda e as agendas no Brasil.pdf](file:///C:\Users\LENE\Downloads\A%20agenda%20e%20as%20agendas%20no%20Brasil.pdf)  [Agenda Governamental\_projeto lei Mobilidade Urbana.pdf](file:///C:\Users\LENE\Downloads\Agenda%20Governamental_projeto%20lei%20Mobilidade%20Urbana.pdf) |

**BIBLIOGRAFIA**

AMORIM, Sônia Naves. *As Novas Bases do Planejamento.* Brasília: 1998.

CAMPOS, Fernando de Araújo & RIBEIRO, Orlando Campelo. *Planejamento e Gestão Estratégica: conceitos e ferramentas* – Brasília: mimeo, ENAP, 1999.

COUTO, Márcio do Lago. *Planejamento estratégico*. Apostila ESPM. Rio de Janeiro: 1998.

DOWBOR, Ladislau. *Descentralização e Governabilidade*. In: Revista do Serviço Público – ENAP, ano 45, nº 1, 1994.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Editora Campus. Rio de Janeiro: 1995.

LOBATO, David M. *Administração Estratégica*. Editoração Ed Ltda. Rio de Janeiro: 2000.

MARINI, Caio. *Estratégia e Gestão no Contexto de Mudanças*. Texto s/data de referência.

MATUS, Carlos. *Política, Planejamento e Governo* (1 e 2). IPEA, 1993

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTO, Cláudio (org.). *Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo* – Brasília: mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

PORTO, Cláudio. BELFORT, Andréa. *Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional*. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: 2001.