



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MARIANA GARCIA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

**Assis/SP
2016**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MARIANA GARCIA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Mariana Garcia da Silva.

Orientadora: Prof. Dr^a. Márcia Valéria Seródio Carbone.

**Assis/SP
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

DA SILVA, Mariana Garcia.

A importância do planejamento estratégico na Gestão Pública / Mariana Garcia da Silva.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2016.
Número de páginas.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Planejamento Estratégico 2. Administração Pública.

CDD:
Biblioteca da FEMA

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

MARIANA GARCIA DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone.

Examinadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

**Assis/SP
2016**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela sabedoria, força, coragem e perseverança que tem me dado. Aos meus pais que sempre se fizeram presentes na minha vida e lutaram junto a mim para concluir mais uma etapa da minha jornada, a toda minha família e amigos que me incentivaram de alguma forma ao longo dessa caminhada e todos os professores que contribuíram para minha formação, em especial a professora Márcia Carbone, que com muita dedicação orientou-me durante o período de conclusão deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que esteve comigo e sempre estará durante a minha trajetória, iluminando meu caminho e guiando-me para o que for correto.

A toda minha família, em especial aos meus pais Paulo e Sandra que nos momentos difíceis foram meu alicerce, não deixando que em momento algum eu viesse desabar.

A minha orientadora Márcia Carbone que sempre trouxe conhecimento e orientação para o desenvolvimento do presente trabalho.

A instituição e aos professores que incentivaram a mim e a todos os alunos, colaboraram para nossa formação sempre dando o suporte que necessitávamos.

Aos meus amigos, àqueles presentes diariamente com quem compartilhei toda essa etapa e aos que mesmo não estando presentes tiveram uma parcela importante na minha formação.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram positivamente para a realização e conclusão deste trabalho. Muito obrigado!

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista”.

(Aldo Novak)

RESUMO

O presente trabalho mostra a importância da aplicação do planejamento estratégico na administração pública como ferramenta essencial para alcançar os objetivos e metas desejadas. A utilização do planejamento estratégico é o ponto de partida que a administração pública necessita, para que as instituições sejam bem-sucedidas, tanto no que se refere as pessoas, tecnologias e resultados esperados pela sociedade.

As organizações públicas devem buscar o aprimoramento de suas instituições, sempre buscando a melhor prestação de serviço à população. O planejamento estratégico demonstra ser fator determinante na operacionalização de diretrizes para o melhoramento na prestação do serviço público.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Administração pública; objetivos; metas.

ABSTRACT

The work gift shows the importance of the application of strategic planning in public administration as essential tool to achieve the objectives and desired goals. The utilization of strategic planning is the starting point that the public administration needs, for that institutions be successful, both as refer the people, technologies and results expected by society.

The public organizations should seek improve its institutions, always seeking the best service delivery to the population. The strategic planning proves to be a determining factor in the operationalization of guidelines for improvement in the provision of public service.

Keywords: Strategic planning; Public administration; objectives; goals.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipos de Planejamento	15
Figura 2: Administração Pública	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. PLANEJAMENTO	12
2.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	14
2.2. POR QUE PLANEJAR?	16
3. ESTRATÉGIA	18
3.1. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
4.1. CONCEPÇÕES ERRÔNEAS SOBRE O P.E.	25
5. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
5.1. O APERFEIÇOAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	28
6. O PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	30
6.1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL	30
6.1.1. MISSÃO	31
6.1.2. VISÃO.....	32
6.1.3. VALORES.....	33
6.2. ANÁLISE DE AMBIENTE.....	34
6.2.1. AMBIENTE INTERNO	34
6.2.2. AMBIENTE EXTERNO	34
6.3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
6.4. DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	36
6.5. DEFINIÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	37
6.5.1. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	38
6.6. DEFINIÇÃO DE PLANO DE AÇÃO	38
7. A GESTÃO E O PLANEJAMENTO	40
8. CONCLUSÃO	42
9. REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

Como é de conhecimento geral, é preciso que tanto as empresas públicas quanto as privadas tenham um planejamento estratégico que norteie as ações administrativas.

O estudo analisa o tema exposto, com o único objetivo de esclarecer sobre a importância do planejamento estratégico para a melhor prestação do serviço público.

Um indivíduo que utiliza o planejamento como uma ferramenta no seu trabalho demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que vão acontecer no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia.

Mesmo o planejamento fazendo parte dos processos da administração pública, ainda se percebe a falta de um planejamento estratégico como principal subsídio para resultados eficientes e com qualidade, que possam ser reavaliados a cada ciclo. Porém o planejamento estratégico está, lentamente, se tornando parte da administração pública brasileira, mas ainda não utilizado em totalidade em todas as esferas governamentais.

Não basta apenas planejar, programar, definir metas e objetivos sem que haja uma avaliação dos processos e a busca contínua de qualidade e desenvolvimento de novas atividades. Deste modo o que será realizado no futuro se não for avaliado e controlado sistemicamente por parte dos gestores públicos, não poderá atender as reais necessidades dos cidadãos, que é seu objetivo final.

2. PLANEJAMENTO

Planejar é traçar; fazer o plano de algo, projetar, programar, planificar, planejar, portanto, é algo que faz parte do cotidiano das pessoas, ainda que de maneira intuitiva, informal. Planeja-se, por exemplo, coisas no dia-a-dia, mas se isso ocorre de maneira informal, tem-se, por outra via, o planejamento formal, utilizado e aplicado às mais diversas áreas do conhecimento, e nos mais diversos setores profissionais e técnicos.

O planejamento é utilizado por indivíduos ou empresas para orientar ações e estratégias, faz com que seja possível organizar e prever ações em prol de objetivos que se pretende alcançar. Nele relaciona e avalia-se informações de forma ordenada e com lógico encadeamento, ou seja, é preciso um bom método e uma boa capacidade de reunir as informações efetivamente relevantes e pertinentes. Apresenta-se, portanto, como uma ferramenta indispensável para a organização de ações e estabelecimento de estratégias.

Reforçando a importância do planejamento, apresenta-se o entendimento de Kunsch (1986 p.54.):

Essencialmente, o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo a futuridade das decisões presentes.

É possível dizer, então, que se trata de uma importante ferramenta que envolve um processo de raciocínio intenso, capacidade de organização de informações, sistematização para que se oriente a coordenação de pessoas, dos mais diversos recursos, tais como financeiros, materiais, entre outros, buscando atingir os objetivos que nele se estabelecem. Isso tudo é feito a partir de uma estrutura, que seria como uma espécie de roteiro, no qual constam os elementos a serem analisados e preenchidos.

De forma geral, pode-se dizer que existem alguns elementos, ou fases, que o planejamento precisa percorrer. Vale dizer que tais fases são aplicáveis a todos os tipos de planejamento, tipos estes especificados a seguir.

Dentre esses elementos comuns, ou fases, tem-se, na visão de Kunsch (1986):

- Identificar a situação: conhecer a realidade dos fatos, do ambiente, do contexto, levantando-se, para tanto, o máximo de informação possível.
- Determinar objetivos: estabelecer os resultados desejados, onde quer chegar, o que se quer obter, partindo-se do conhecimento da realidade, e estabelecendo prioridades.
- Escolha das estratégias: identificar as melhores maneiras para se alcançar os objetivos estabelecidos.
- Definir recursos: identificar os recursos (materiais, humanos e financeiros) necessários para a realização das estratégias definidas.
- Implantar o planejamento: aplicar, realizar tudo o que foi planejado.
- Controle: estabelecer mecanismos de acompanhamento de todo o processo de planejamento, comparando resultados, identificando desvios, corrigindo percursos.

Assim como existem vários modelos de planejamento para uma mesma finalidade, existem também vários tipos de planejamento: organizacional, estratégico, marketing, comunicação, campanha, entre outros, e cada um atende a um tipo de necessidade e aplica-se a uma finalidade.

Cumprir registrar, também, que não há unanimidade quanto aos conceitos de cada um desses tipos, sendo variada a visão entre os autores, que atribuem denominações e entendimentos diferentes entre si. Dessa forma, não há como estabelecer um único modelo, ou dizer que um é o ideal. O modelo ideal a ser utilizado deve ser aquele que leva em conta as características do negócio, a cultura organizacional, o objetivo, entre tantos outros itens a serem vistos no momento de sua elaboração.

Planejamento segundo Chiavenato (2004 p.610): constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz.

Planejar é a base de tudo, um bom planejamento detalhado norteia a organização a seguir seus objetivos, de forma que leve ao sucesso da empresa. Ele pode ser

considerado como um processo que busca alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva.

O planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização. Desta maneira, verifica-se que o planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui.

2.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO

São três, os tipos de planejamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos.

- Planejamento Estratégico: processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o norteamento da organização no sentido de permitir a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas, que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização. Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes; político, econômico e competitivo que cercam a organização. As atividades de planejamento são de longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização. Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisões estratégicas.
- Planejamento Tático: Objetiva aperfeiçoar apenas uma determinada área da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de

toda a organização. As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante o planejamento tático, são efetuados programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios.

- **Planejamento Operacional:** Constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.



Figura 1: Tipos de Planejamento

Fonte: Treasy

O planejamento estratégico, de forma resumida, nos mostra que seu alcance afeta a organização como um todo, definindo sua visão futura e seus principais objetivos. O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões sobre empreendimentos mais limitados, de prazos médios, níveis de hierarquia mais baixos e menor amplitude na organização, é voltado para um futuro próximo, de forma complementar ao estratégico, ele é racional em suas decisões e está relacionado à mudança e inovação. O planejamento operacional é onde estão todos os colaboradores que "não tomam decisões estratégicas ou táticas", as metas, os indicadores de desempenho organizacional e as recompensas elaboradas no nível tático são aplicadas na prática no nível operacional. Por fim, concluindo a análise, percebemos que os três níveis de planejamento empresarial não se diferenciam de forma concreta, atuando apenas como um processo contínuo e integrado.

2.2. POR QUE PLANEJAR?

Quando se fala em planejamento, normalmente, a primeira ideia que surge é a de que é realizado por um grupo de pessoas burocratas que passam o tempo todo envolvidas com planilhas, gráficos e reuniões sem fim. A realidade, porém, se mostra diferente. Planejar é algo comum que é realizado frequentemente por todos.

Planejar faz parte do cotidiano do ser humano. Planeja-se filhos, entrar na faculdade, casamento, férias, quanto tempo ficamos afastados de casa, para qual lugar irmos, quanto gastamos, qual o meio de transporte, etc. A grande diferença entre o planejamento individual e o organizacional está no processo de planejamento. Referindo-se ao indivíduo, em se tratando da vida particular, geralmente o planejamento depende de uma única pessoa e é mais simplificado, nas organizações, ele envolve um número maior de pessoas e precisa ser formalizado.

Busca-se no planejamento uma série de respostas para diversas situações institucionais:

- Estabelecer foco e prioridades: assim conseguem controlar a alocação de recursos nos pontos que são realmente importantes e que vão resultar em maior agregação de valor;
- Identificar oportunidades de melhoria: para poder corrigir rumos e quando possível implantar soluções estratégicas;
- Buscar sinergia organizacional: envolver todos os colaboradores da organização;

- Alcançar a visão de futuro: com isso atender a expectativa do cliente, o que garantirá a perpetuação da organização.

Ao planejar o indivíduo sabe quais recursos e esforços terá que direcionar para este negócio. Consegue chegar à conclusão se terá ou não condições de seguir em frente e investir no plano elaborado, conseguirá saber se é realmente o que quer e o como pensou que seria. Os riscos são analisados e mapeados e têm pelo menos uma noção das dificuldades que irá enfrentar. Estará no mínimo atento ao que pode acontecer, podendo assim, agir mais rápido e mais assertivamente na solução de problemas.

3. ESTRATÉGIA

Estratégia pode ser definida como sendo o caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados almejados da empresa representados por objetivos, desafios e metas, está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Thompson e Strickland III (2000, p.1), definem estratégia empresarial como conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho.

A estratégia, na verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho.

A estratégia não deve ser um plano fixo, e sim um esquema que tem como objetivo orientar decisões deve ser também uma opção inteligente, econômico e viável, otimizando assim o uso de seus recursos (OLIVEIRA, 2007).

A sorte pode ser um fator importante também, apesar de frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia. No entanto, para estabelecer estratégias, os executivos devem apresentar as principais características:

- Ter atitude interativa perante as questões estratégicas da empresa;
- Saber administrar as turbulências ambientais;
- Estar voltado para o processo de inovação;
- Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades;
- Ter capacidade administrativa para consolidar e perpetuar o negócio ao longo do tempo e;
- Ter um processo adequado de controle administrativo e de autocontrole.

Para a empresa se adequar a uma realidade estratégica é necessário estabelecer algumas ferramentas na empresa, tais como: Missão: é uma proposta para a qual a organização existe, é considerada uma tarefa muito importante na administração, pois objetiva facilitar o sucesso da mesma.

Para Oliveira (2007, p.82):

Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar.

É importante ressaltar que a organização precisa ter além da missão, os objetivos e metas. Ao qual se têm as definições:

- Objetivos: é alvo ou situação que se pretende alcançar, determina para onde a empresa deve direcionar seus esforços.
- Metas: no entanto, é o passo ou etapa perfeitamente quantificado e com prazo definido para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para se atingir os objetivos. Cada negócio exige uma formulação estratégica específica para chegar onde realmente deseja.

Portanto, ainda é necessário identificar alguns fatores para a implantação, que são os seguintes:

- Pontos fracos; são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Pontos fortes: são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Oportunidades: são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que favorecem sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- Ameaças: são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que geram obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Os pontos fortes e fracos da empresa referem-se a análise de potencialidades e fraquezas que uma empresa possui em relação a outros concorrentes do mercado. Esses pontos devem ser analisados com todo cuidado, pois eles serão determinantes para o desenvolvimento de uma estratégia. As ameaças e oportunidades significam os fatos positivos ou negativos que existem para determinado setor.

Ao ser identificado e analisado as questões acima busca-se, concretizar o que foi planejado para a implementação, cabe ao administrador e toda equipe melhorar a maneira de execução da estratégia.

A tarefa de elaboração de estratégia começa com um sólido diagnóstico da situação interna da empresa. Uma boa estratégia combinada com uma boa aplicação não fornece nenhuma garantia de que a empresa vai evitar períodos de desempenho fraco. Em alguns casos, são necessários vários anos para que os esforços da gerência para a obtenção de bons resultados aconteçam, pois existem condições adversas que vão além da capacidade de previsão.

3.1. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia organizacional consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens que precisam ser executadas para se atingir o melhor desempenho da organização, buscando reforçar sua posição no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir seus objetivos de desempenho.

Um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes.

A estratégia diz respeito à utilização dos recursos existentes na organização pessoas, tecnológicos e financeiros, com o intuito de alavancar os melhores resultados possíveis em um cenário de constantes mudanças. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um processo de orientação dentro de um cenário mutável.

A estratégia pode ser conceituada como o caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização no longo prazo. É o conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de

futuro da organização. Assim, pode-se afirmar que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão.

A estratégia organizacional refere-se à forma como a instituição se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, o ambiente que a circunda. A estratégia procura potencializar as forças internas e as oportunidades externas e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas internas e ameaças externas.

A estratégia é um organismo vivo, um curso de ação que precisa ser revisto e definido de acordo com as mudanças nas condições do ambiente. A estratégia serve para múltiplas funções, entre elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços e servir como fonte de coerência interna. A divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia, a missão e os valores, e a sua execução. No caso das organizações públicas, geralmente, a estratégia decorre da possibilidade de alocação do orçamento.

Se a estratégia se refere ao caminho para o alcance da visão de futuro, é necessário que se gerencie essa estratégia, surgindo daí o conceito de gestão estratégica, que é o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui a formulação de um referencial estratégico, uma análise dos ambientes; interno e externo e de cenários, e a formulação, aplicação, avaliação e controle da estratégia.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O P.E. é um processo que leva em conta as condições internas e externas da empresa para definir os objetivos e as metas, se refere à formulação de planos estratégicos para a seleção de programas de ação e execução. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

É um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Obtém informações e conhecimento sobre as ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

Segundo Peter Drucker (1984, p714) planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas

Desenvolvendo processos, técnicas e atitudes administrativas, essa ferramenta busca avaliar as implicações futuras de decisões presentes de modo a reduzir a incerteza envolvida nos processos decisórios, assim, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos e passando pelos desafios encontrados na organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

Conforme Ansoff e MacDonnell (1993, p. 295), o planejamento estratégico: [...] é um processo de múltiplas faces, complexo e demorado [...].

Em outra conceituação, Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

O planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

- relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
- dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
- é compreensivo: abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
- processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
- uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

O planejamento estratégico, portanto, pode ser considerado um processo organizacional que compreende a adaptabilidade da organização ao ambiente em constante modificação, possui visão de futuro, abrange a organização de forma sistêmica e consensual, convertendo-se em um despertar constante para a aprendizagem e inovação organizacional.

De acordo com Oliveira (1996 p.294), para a organização desenvolver seu planejamento estratégico precisa, inicialmente, definir aonde quer chegar; posteriormente, avalia como se encontra, para que seja possível determinar como alcançar a situação almejada.

Autores como Fischmann e Almeida (1991 p.164) consideram que a sequência das fases do planejamento estratégico pode ser considerada rígida e varia conforme autores e organizações. Alertam, todavia, para a necessidade da revisão anual do planejamento estratégico, em função das alterações ocorridas no ambiente. Assim sendo, não existe nenhuma metodologia padrão para o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico, pois as organizações se diferenciam umas das outras em vários sentidos, tais como: cultura, tamanho, perspectivas, dentre outros.

Pensar e fazer planos de uma maneira estratégica é essencial no contexto do empreendedorismo, porque facilita na determinação de objetivos e estratégias para

alcançar esses objetivos. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa.

O planejamento financeiro também pode ser incluído em uma forma de planejamento estratégico é de grande importância para a empresa, sendo que remete para a previsão das receitas e despesas, criando uma estimativa dos meios financeiros que serão necessários para o futuro e manutenção da empresa.

Quando se trata de planejamento empresarial, o planejamento estratégico é um elemento fundamental, pois exerce uma função de facilitar a gestão da empresa. O fato de o planejamento ser pensado de maneira estratégica é de extrema importância no contexto do empreendedorismo. Isso porque o pensamento estratégico irá determinar as ações que deverão ser implantadas para que a empresa alcance seus objetivos.

Fazer um planejamento estratégico significa fazer um uso eficiente dos recursos que estão disponíveis, aumentando-se a produtividade da empresa e a eficácia das ações executadas. Um dos recursos mais valiosos nesse sentido é a gestão de tempo: quanto melhor o uso do tempo, mais eficaz é o planejamento estratégico.

Os elementos de uma gestão estratégica costumam estar descritos e especificados em um plano estratégico. Este plano tem o objetivo de dispor didaticamente uma análise do cenário e apresentar as soluções pensadas pelos estrategistas. Geralmente, o plano é composto por:

- Missão (qual a razão de ser);
- Visão (aonde a instituição quer chegar);
- Valores (premissas seguidas para que a visão seja alcançada);
- Estratégia (caminho traçado para alcançar a visão) e
- Desdobramentos da estratégia (ações que fazem parte da estratégia).

Sua elaboração, preferencialmente, deve contar com a participação de toda a equipe de gerentes. O processo de elaboração contempla a realização de reuniões para diagnóstico e análise de ambiente e para elaboração dos elementos constituintes do plano estratégico. Esse processo pressupõe questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde.

As organizações estão descobrindo as vantagens de ter mais colaboradores participando da formulação da estratégia: o desenvolvimento de um planejamento de alta qualidade; o comprometimento das pessoas responsáveis pela aplicação e a profunda compreensão das estratégias em todos os níveis da organização. A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento.

Ao fim desse processo, o plano estratégico, produto principal do processo de planejamento estratégico, responde a essa série de questionamentos, explicitando o rumo maior a ser seguido pela organização e priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas. Assim, um plano estratégico claro e prático deve contemplar os objetivos estratégicos, suas relações de causa e efeito, as iniciativas estratégicas bem como a análise de cenários e dos ambientes; interno e externo e o referencial estratégico da organização.

4.1. CONCEPÇÕES ERRÔNEAS SOBRE O P.E.

No mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é malconduzido e às vezes obsoleto. Muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento.

5. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Kohama (1991, p.29): administrar é gerir os serviços públicos; significa não só prestar serviço executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer à vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

O interesse público que à Administração incumbe zelar encontra-se acima de quaisquer outros e, para ela, tem o sentido de dever, de obrigação. É obrigada a desenvolver atividade contínua, compelida a perseguir suas finalidades públicas.

A Administração Pública apresenta-se da seguinte maneira:

- 1- Administração Direta ou Centralizada.
- 2- Administração Indireta ou Descentralizada.

A administração Direta ou Centralizada é constituída dos serviços integrados na estrutura da Presidência da República e dos ministérios. No âmbito estadual, constitui-se do Gabinete do Governador e das Secretarias de Estado. No município, do Gabinete do Prefeito e das Secretarias Municipais.

A Administração Indireta ou Descentralizada é aquela atividade administrativa, em que o Estado descentraliza o desempenho da atividade para outras pessoas jurídicas de direito público ou privado.

Santos (2006, p.19), conceitua a função do gestor em: obrigação de cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa que regem a sua atuação. Toda atividade do gestor público deve ter como objetivo o bem comum da sociedade. Se o gestor se afasta ou se desvia de tal objetivo, trai o mandato, pois a comunidade não o instituiu à gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.

Os princípios da gestão pública são conceituados da seguinte forma:

- Legalidade; está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidação do ato e responsabilização do seu autor;
- Impessoalidade: qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;

- Moralidade: os atos e as atividades públicas devem obedecer aos princípios morais;
- Publicidade: este princípio torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus efeitos;
- Finalidade: impõe-se à administração pública a prática dos atos voltados para o interesse público;
- Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param;
- Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não os seus servidores;
- Igualdade: todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Na maior parte das vezes, a administração pública está organizada de forma a reduzir processos burocráticos.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

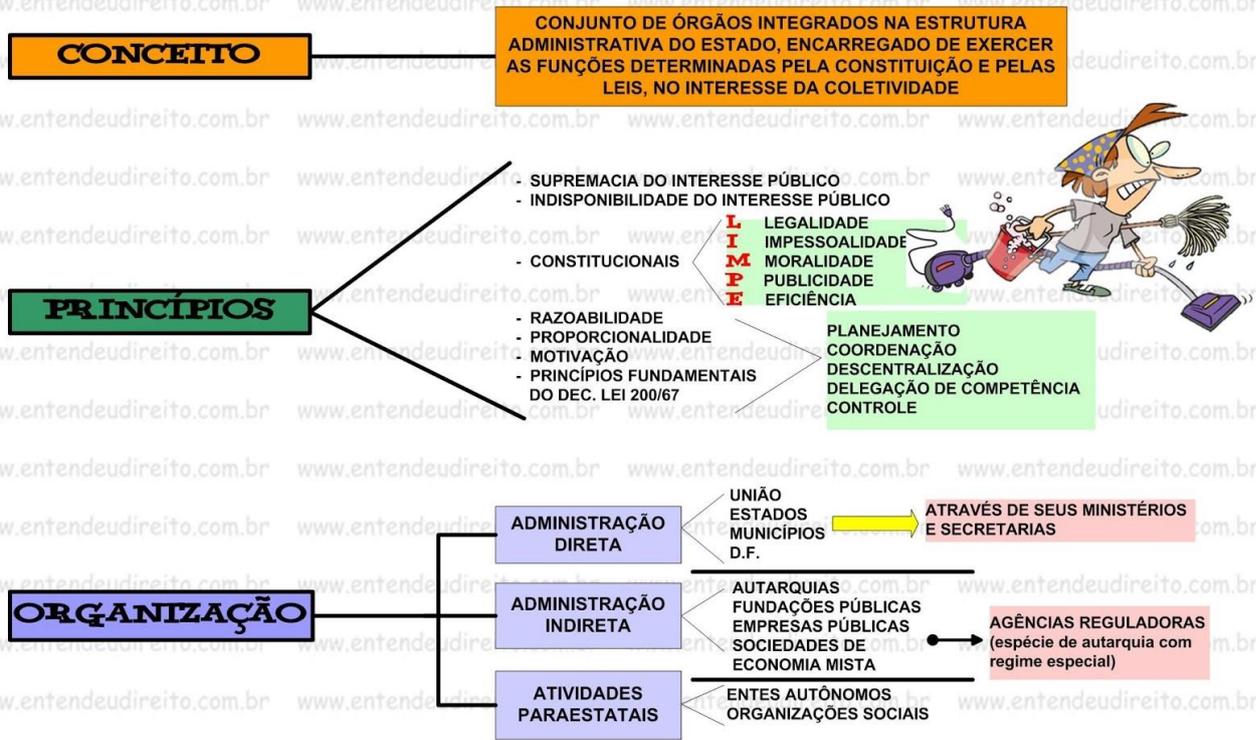


Figura 2: Administração Pública
 Fonte: Portal Consciência Política

Um indivíduo que trabalha na administração pública é conhecido como servidor ou funcionário público e tem uma grande responsabilidade para com a sociedade e nação, devendo fazer a gestão e administração de matérias públicas, de forma transparente e ética, em concordância com as normas legais estipuladas. Quando um agente público incorre em uma prática ilegal contra os princípios da Administração Pública, ele pode ser julgado por improbidade administrativa, conforme a lei nº 8.429 de 2 de junho de 1992.

5.1. O APERFEIÇOAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis, bem como os avanços tecnológicos, impôs barreiras ao modelo burocrático. A gestão pública passou a exigir maior agilidade, descentralizada, e controle de resultados. Surge então a necessidade de uma administração pública gerencial.

A sociedade, por sua vez, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos.

Papel fundamental atribuído às organizações públicas no mundo moderno é a de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades dos cidadãos. O Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais.

Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade. Assim, faz-se necessário a mudança de um paradigma essencialmente burocrático para um gerencial focado em resultados.

O novo modelo de administração gerencial focado em resultados, surgiu como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos recursos sob a responsabilidade do Estado. No novo modelo de administração pública gerencial, o Estado tem o papel de assegurar no interesse do cidadão usuário, maior eficiência e qualidade dos serviços públicos e não verificar exclusivamente o cumprimento da legislação em vigor.

A nova administração pública tem como foco o atendimento das necessidades do cidadão. Para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização. Planejar e aplicar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações do setor público, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento de uma cultura orientada a resultados.

6. O PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Etapas de elaboração de um plano estratégico organizacional:

- Definição da identidade institucional: Missão; Visão; e Valores institucionais;
- Análise de ambiente: Diagnóstico interno; e Diagnóstico externo;
- Definição de objetivos estratégicos;
- Definição de indicadores de desempenho;
- Definição de iniciativas estratégicas;
- Definição de plano de ação.

O planejamento estratégico é utilizado até mesmo para conferir consistência e demonstrar confiança para com fornecedores, oferecendo uma perspectiva de resultados de longo prazo.

O sucesso de uma organização se apoia, de fato, nas capacidades essenciais de compreender a realidade corretamente e de executar um plano com base nessa percepção.

6.1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A definição da identidade institucional representa o estágio inicial do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de passos onde são identificados, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização.

Cabe ressaltar que ao contrário da iniciativa privada, as organizações públicas só podem fazer o que determina a lei, assim, cabe a elas, principalmente na definição de sua missão, observar o que impõe a legislação sobre sua área de atuação de forma que na definição de sua identidade não haja extrapolação dessa decisão do legislador.

As organizações públicas são criadas para atender as necessidades da sociedade. Atender essas necessidades é a missão da organização. Ao contrário da iniciativa privada que tem mais flexibilidade na alteração de sua missão, as organizações públicas têm na legislação a definição de suas competências, o que torna a definição de sua missão menos maleável. O legislador ao criar uma organização pública, define claramente sua

área de atuação. Isso não significa dizer como a organização irá atuar para atender à necessidade dos cidadãos. Assim, cabe à organização definir claramente sua forma de atuação.

Apesar de a organização pública possuir missão mais rígida e determinada, a etapa inicial de orientação do planejamento não deve ser desprezada e consiste na reavaliação da sua missão e redefinição de sua visão de futuro.

6.1.1. MISSÃO

A missão representa a razão da existência de uma organização, o que ela faz, por que faz, para quem atua e qual impacto quer causar. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos? ”.

No caso das instituições públicas deve ser entendido como sua área de competência, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está voltada para fora da instituição e não deve ser confundida com produtos ou serviços ofertados.

Apesar de limitada à sua competência definida em lei, ao se definir a missão de uma organização pública é preciso evitar o que os autores chamam de visão míope, ou seja, definir a missão de uma forma mais restritiva ao invés de optar por uma abordagem mais ampla.

Ao se escrever a declaração da missão de uma organização pública deve se atentar para que na definição constem os seguintes itens:

- a) Âmbito de atuação da organização (área de competência);
- b) O que ela faz para atender às necessidades de sua clientela;
- c) responder a seguinte questão: o que fazemos e para que fazemos?

Exemplos de missão em organizações públicas:

Governo do Estado de São Paulo - Centro Paula Souza: Promover a educação profissional pública dentro de referências de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho.

Prefeitura Municipal de Assis: A Prefeitura de Assis tem como a principal missão garantir aos munícipes a maior qualidade de vida, assim como o desenvolvimento contínuo da cidade com serviços prestados diariamente à população.

Secretaria Municipal de Educação de Assis: Integra o Sistema Municipal de Ensino de Assis, tendo como objetivo elaborar a política educacional do município, coordenando a sua implantação, avaliando os resultados e assegurando assim, a qualidade da educação pública na Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação Integral e Educação de Jovens e Adultos (EJA), formando indivíduos autônomos e habilitados para atuarem como sujeitos de suas histórias e na sociedade.

Secretaria Municipal de Assistência Social de Assis: Resgatar a cidadania com valorização do ser humano, procurando inseri-lo no contexto social, devolvendo-lhe sua dignidade e esperança.

A missão funciona como orientador para as atividades da organização e tem por finalidade comunicar os objetivos, os valores e a estratégia adotada. É importante que todos na organização conheçam a missão e os principais objetivos institucionais, porque se as pessoas que fazem parte da empresa não sabem porque ela existe e para onde ela pretende ir, dificilmente elas saberão o melhor caminho a ser seguido.

6.1.2. VISÃO

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia.

É um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. Quando as pessoas na organização têm compartilhado a visão, elas sabem exatamente aonde ir e, principalmente, como chegar lá.

Um dos componentes da visão é o foco nas necessidades de um determinado mercado de massa, em constante evolução e, atendimento ao mesmo. A realização da visão exige, portanto, persistência, inovação e comprometimento, é necessário que envolva uma perspectiva de mercado que transcende o cenário atual, pois a transformação de mercado depende das forças tecnológicas e das preferências dos consumidores.

Chiavenato (2003) refere-se à visão como a explicação para o porquê de, diariamente, as pessoas se levantarem e dedicarem a maior parte de seu dia para o sucesso da organização em que trabalham, investem ou fazem seus negócios.

Exemplos de visão de futuro em organizações públicas:

Governo do Estado de São Paulo - Centro Paula Souza: Consolidar-se como centro de excelência e estímulo ao desenvolvimento humano e tecnológico, adaptado às necessidades da sociedade.

Prefeitura Municipal de Assis: O Governo assisense tem a prioridade de garantir mais segurança e saúde a toda a população. Assim, conta com excelentes estruturas e importantes parcerias para garantir o bom atendimento a todos.

Uma visão é eficaz quando estimula o progresso, mesmo que os líderes atuais desapareçam antes da sua conclusão.

6.1.3. VALORES

Os valores organizacionais, representam os princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta da organização. Assim, se unem em um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam.

Exemplos de valores em organizações públicas:

Governo do Estado de São Paulo - Centro Paula Souza: Atender/Antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho; obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza; aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas; alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem; estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica; reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos; promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano; incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos; assegurar a sustentabilidade financeira da instituição.

Secretaria Municipal de Assistência Social: Previne/reduz situação de risco pessoal e social; protege pessoas e famílias vulneráveis e vitimizadas; monitora as exclusões e

riscos sociais da população; cria condições para o resgate da identidade, do reestabelecimento de vínculos familiares e sociais.

6.2. ANÁLISE DE AMBIENTE

A elaboração do diagnóstico de ambiente compreende a análise de fatores internos e externos à organização capazes de influenciar sua atuação. A análise ambiental pode ser conceituada como o monitoramento e a avaliação dos ambientes externo e interno à organização.

Analisar o ambiente externo consiste em identificar variáveis, oportunidades e ameaças, que estão fora da instituição. Essas variáveis formam o contexto no qual a corporação está inserida. O ambiente interno de uma corporação consiste em variáveis, forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.

6.2.1. AMBIENTE INTERNO

A análise interna da organização é um esforço dirigido à ampliação do conhecimento que se tem da instituição, sua performance, seus colaboradores, seus produtos e serviços, sua estrutura organizacional e seus clientes.

A análise do ambiente interno contempla a identificação de forças e fraquezas. As forças ou pontos fortes, de acordo com Oliveira (2001), são variáveis internas e controláveis, que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao ambiente. Para ele as fraquezas ou pontos fracos ou, ainda, oportunidades de melhoria, são variáveis internas e controláveis, que provocam situação desfavorável em relação ao ambiente de atuação

6.2.2. AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças. Essa análise é a atividade de levantamento e interpretação dos principais fatores ambientais presentes que afetam a organização. Pode-se afirmar que, em geral, não se tem controle

sobre os fatores ambientais externos, mas, por vezes, pode-se exercer influência sobre estes.

As oportunidades, são as condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar circunstâncias favoráveis ao desempenho da missão institucional, desde que haja meios e interesse de usufruí-las. Já as ameaças, são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis, que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao desempenho da missão institucional da organização.

6.3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Compreender a estratégia em vigor em uma organização colabora com a escolha da melhor estratégia futura. Caso o processo de planejamento não leve em consideração a estratégia atual, a organização perderá todo o esforço e recursos aplicados na sua execução e poderá ocasionar uma descontinuidade na gestão.

No caso específico das organizações públicas esse ponto é fundamental, pois geralmente, os líderes são trocados com as mudanças de governo e caso não seja levado em consideração o planejamento anterior corre-se o risco de todo o trabalho feito ser perdido, ainda, pode causar descomprometimento dos colaboradores com a nova estratégia. Em última instância a organização deixa de ter planejamento de longo prazo, pois as estratégias são descartadas em toda troca de direção.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de todos (servidores e unidades) com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência organizacional.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Traduz as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período.

De acordo com Chiavenato (2003) as organizações são criadas para atingir objetivos específicos. Sua principal função é servir a esses objetivos. A visão organizacional é eficaz quando define objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo.

A visão funciona como um sonho que antecipa o alcance de resultados e o alcance dos objetivos estratégicos.

6.4. DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Conseguir uma gestão eficiente e comprometida com os resultados requer, principalmente no serviço público, diversas transformações. O surgimento de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas de gestão, o estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis, um quadro de pessoal participativo e o comprometimento com uma gestão de melhor qualidade são algumas dessas transformações.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento desse tipo de gestão é o uso de indicadores para a mensuração e a avaliação do desempenho institucional. Um sistema de informação sobre gestão e desempenho abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos físicos, humanos e financeiros.

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados, mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos.

Indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio atinge uma meta específica, sem indicadores de desempenho não há medição, sem medição não há controle e sem controle não há gerenciamento.

Assim, mede-se os resultados para: confirmar se os esforços despendidos no processo de melhoria tiveram efeito; monitorar o desempenho dos processos de trabalho; identificar e solucionar problemas; auxiliar no processo de tomada de decisão; auxiliar no processo de alocação de recursos; e saber se está alcançando as metas mais importantes.

Por meio dos indicadores pode-se conhecer e medir o desempenho, comparar resultados, identificar pontos de melhoria e empreender ações de transformação, gerando um ciclo de melhoria contínua.

Os indicadores, além de facilitarem o processo de gerenciamento e de tomada de decisão, representam a base para a construção da melhoria contínua da organização. A seguir são listados os principais objetivos na utilização de indicadores:

- a) facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos;
- b) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em negócios diversificados;
- c) possibilitar a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição;
- d) internalizar as necessidades e as expectativas dos clientes;
- e) possibilitar o desdobramento das metas do negócio;
- f) embasar a análise crítica dos resultados do negócio e do processo de tomada de decisão;
- g) induzir a organização a um processo de transformação estrutural e funcional; e
- h) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Para dar maior suporte a sua definição, os indicadores devem apresentar alguns critérios ou requisitos de qualidade:

- i) confiabilidade: a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser confiável;
- j) adaptabilidade: capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes.

Os dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta. O enfoque principal do indicador deve ser o produto e não os meios necessários para sua produção. Portanto, para que um indicador seja representativo, deve-se evitar a confusão entre o que é produzido (produto) e o como é produzido (meios).

Essas qualidades devem ser avaliadas no contexto da seleção de indicadores de desempenho de modo a evitar que fiquem comprometidas, no futuro, a coleta dos dados e a análise das informações que serão fornecidas pelos indicadores.

6.5. DEFINIÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas podem ser definidas como o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras. Frequentemente são projetos e programas, enfim, ações de caráter estratégico. Elas se diferenciam dos objetivos

estratégicos e da rotina organizacional por serem mais específicas, por terem começo e fim predeterminados e por terem pessoas ou equipes alocadas para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário. Muitas iniciativas, quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos. Permitem que a organização se desloque do estado atual em direção ao alcance de suas metas.

6.5.1. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a sua formulação e a execução. As pessoas encarregadas pela operação dos processos precisam estar conscientes para implementá-la de forma eficaz. Para uma execução eficaz é preciso informar qual a estratégia da empresa, garantindo assim que planos gerais sejam convertidos em planos específicos para as áreas que a compõe. Da mesma forma, a estratégia precisa ser testada e adaptada ao contexto da organização.

É preciso que a organização motive as pessoas, destaque o valor das metas; deixar lugar para a contribuição individual e de equipe; manter o entusiasmo ao proporcionar novas definições de operações à medida que as circunstâncias mudem e usar a intenção consistentemente para orientar a alocação de recursos.

A última etapa do planejamento consiste em planejar como serão executadas as estratégias definidas, compreende uma sequência de etapas que definem de que forma a organização vai colocar em prática o que foi definido como prioritário na etapa de planejamento. Trata-se de um plano em que deverá ser descrito como serão executadas as ações, com detalhamento de cronograma e executor. A franqueza em expectativas e desempenhos é essencial na formulação de estratégias.

6.6. DEFINIÇÃO DE PLANO DE AÇÃO

O objetivo da utilização dos planos é a coordenação organizada de ações que possibilitem o alcance das prioridades institucionais definidas no plano estratégico.

Corresponde a um plano de curto prazo elaborado com a finalidade de especificar ações, responsabilidades e prazos para o alcance dos objetivos estratégicos. É formado por um

conjunto de medidas de ação direta encadeadas de forma lógica ao alcance dos objetivos para um determinado exercício.

Esse modelo de gerenciamento tem como ponto de partida as metas anuais da organização definidas com base em seu plano estratégico. Seu objetivo é o de direcionar o caminho que deverá ser percorrido pela organização para a gestão pela excelência.

Nesta fase ocorre a escolha e priorização de objetivos estratégicos que irão compor o planejamento anual. Também são definidas as ações que serão implementadas visando o alcance das metas definidas para o período.

A elaboração do Plano Anual de ação envolve primeiramente a escolha das diretrizes organizacionais a partir do mapa estratégico corporativo. São priorizados os objetivos presentes no mapa estratégico que: demandam maior esforço da organização; não são contemplados pela rotina; são exigidos para a manutenção do atendimento às demandas apresentadas pela sociedade e contribuam para o alcance dos resultados pretendidos ou obtiveram desempenho insatisfatório em exercícios anteriores, comprometendo o alcance da estratégia traçada. Os demais objetivos continuarão sendo tratados pelo gerenciamento da rotina e/ou poderão ser priorizados nos demais anos do horizonte de planejamento de longo prazo, caso necessário.

Devem ser priorizados apenas objetivos das perspectivas sobre as quais a organização possui gerência, ou seja, perspectivas em que se dá a gestão tático operacional, não devendo ser priorizados objetivos da perspectiva de "Resultados". Os objetivos de resultado são consequência dos esforços despendidos pela instituição na gestão de seus recursos orçamentários e logísticos, na capacitação de seu corpo técnico e no aprimoramento contínuo de seus processos internos de trabalho, ou seja, o alcance dos resultados desejados decorre da implementação dos objetivos estratégicos das outras perspectivas.

7. A GESTÃO E O PLANEJAMENTO

Para realizar uma política pública de qualidade aos olhos da população, o gestor deve implementar medidas estratégicas, como um planejamento de objetivos com metas arrojadas e bem definidas. Nesse aspecto, todos os órgãos, departamentos e seções, deverão fazer parte desse plano. Dessa forma, os níveis de desempenho da administração pública, melhorarão consideravelmente. Entretanto, as metas e os objetivos impostos pelo gestor público, deverão ser ousadas, porém atingíveis, ou seja, metas inconsistentes ou inalcançáveis, proporcionarão desestímulos e refletirão na baixa produtividade dos envolvidos.

O planejamento estabelece as estratégias de como alcançar as metas e os objetivos traçados, através dele, o gestor terá a visibilidade necessária para uma correta tomada de decisão ou solução de um problema. Quando bem aplicado, proporciona habilidade na identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da gestão pública. Além disso, o gestor deverá conhecer muito bem cada órgão, departamento ou seção que compõe a estrutura organizacional pública, para que dessa forma, identifique as condutas que desviam da finalidade pretendida no seu planejamento estratégico.

Além do planejamento, a organização é fundamental para o atendimento das metas e objetivos pretendidos com a organização, o gestor obterá competências para melhor dispor os capitais humanos e os bens materiais nas estações de trabalho. Então, a organização atua juntamente com o planejamento, ao analisar os objetivos, dividir as tarefas e definir as responsabilidades.

Já a direção, tem seu papel fundamental na condução da empresa ao sucesso ou fracasso. A direção precisa conseguir o engajamento de todos os envolvidos no processo, e para isso, o gestor além de inspirá-los, deverá motivá-los a melhorarem cada vez mais a prestação de serviço para a comunidade. Essa motivação poderá ser feita através de incentivos a qualificação profissional, planos de cargos e salários e manutenção contínua da reciclagem dos agentes sociais.

Uma gestão pública que obtém controles efetivos das ações de seus funcionários, contribui diretamente para o desenvolvimento das rotinas de trabalho e ainda, verifica

quais melhorias são necessárias diante de possíveis falhas encontradas no sistema. Então, o controle analisa de forma sistemática, todos os envolvidos no processo de prestação de serviço ao público, acompanhando os níveis de produtividade, capacidade de iniciativa e sobretudo, o cumprimento responsável do papel social de cada servidor.

Enfim, a mudança que se deseja na gestão pública sugere uma transformação cultural de cada participante envolvido, entretanto, o gestor sendo o principal líder do sistema, deverá traçar um plano estratégico, de tal forma que as ações sejam coordenadas e gradativamente implantadas.

O agente público, deverá ter como principal objetivo, o cumprimento das necessidades sociais que surgem a cada dia. O país, deve estabelecer de forma concreta, quais propostas serão decisivas para que se garanta a convivência harmoniosa e sem desigualdades sociais. Para isso acontecer, o gestor deverá realizar um planejamento estratégico que reflita as reais necessidades da população e efetivamente, garanta ao trabalhador honesto e pagador de impostos, a honradez de ser chamado cidadão brasileiro.

8. CONCLUSÃO

Neste trabalho, procurou-se destacar a importância do planejamento estratégico dentro do processo de administração estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

A atual realidade da gestão pública nos mostra o quão difícil é gerir com qualidade os recursos disponíveis e lidar com as incertezas e riscos apresentados pelo ambiente onde a organização está inserida, levando em conta que é preciso atender as leis e diretrizes referentes as contas públicas, fica cada vez mais difícil implementar processos capazes de gerar as melhorias necessárias na qualidade dos serviços públicos prestados.

O Planejamento Estratégico apresenta-se para a administração pública como a melhor, e talvez única, possibilidade de controle e monitoramento dos esforços da organização na busca pelos seus objetivos, abrange a instituição como um todo, exigindo a dedicação e o comportamento proativo de todos os envolvidos no processo. O planejamento é um aprendizado, ele precisa de interação, reflexão e desenvolvimento cooperativo, define mudanças e novas regras de gestão, requer que se aprenda com a construção de modelos até chegar à fase de tomada de decisão. Ele exige de todos: inovação, colaboração, engajamento, foco em competências essenciais, otimização, adaptabilidade, integração organizacional, seleção de funções e de processos e inúmeras mudanças constantes. Mesmo sob condições de incerteza e imprecisão, contudo, o planejamento ajuda na luta por se obter clareza nos propósitos organizacionais e aprimoramento organizacional.

O principal benefício do planejamento é o estabelecimento de um futuro curso de ação que promova a coordenação dos recursos internos da organização com seus desafios políticos e externos.

O segundo benefício do planejamento é que ele ajuda os administradores públicos a tomar as decisões atuais que têm a melhor chance de produzir as consequências desejadas, tanto no presente como no futuro. Ele permite aos administradores saber onde a organização está hoje em dia, quais são ou poderiam ser os seus recursos e para onde desejam ir os dirigentes ou detentores do poder na organização.

Terceiro benefício do planejamento provém da avaliação das condições futuras e presentes e do encorajamento e apoio aos administradores para tentarem estabelecer objetivos. As decisões racionais são reforçadas quando os administradores têm a visão ampliada de um grupo de alternativas entre as quais podem escolher. Reduzem-se as reações baseadas na emoção, na adivinhação e na intuição

O quarto benefício do planejamento é que ele torna os administradores capazes de decidir de antemão o que fazer, como e quando fazê-lo e quem deve fazê-lo. Com os planos, os administradores podem assegurar que cada operação está na área de responsabilidade de alguém e decidir se cada função está adequadamente identificada e se o indivíduo responsável tem e usa a indispensável autoridade.

Finalmente, o planejamento provê o controle organizacional através do estabelecimento de padrões de desempenho. Planejamento e administração são inseparáveis, pois as decisões de planejamento fornecem um referencial pelo qual se podem avaliar ações, realizações e realidades subsequentes e tomar então as medidas corretivas necessárias.

As instituições públicas crescem e se firmam quando criam valor para o cliente-cidadão, ou seja, quando cumprem com louvor o motivo pelo qual foram criadas: sua missão. Compreender a estratégia em vigor colabora com a escolha da melhor estratégia futura, caso o processo de planejamento não leve em consideração a estratégia atual, a organização perderá todo o esforço e recursos aplicados na sua execução e poderá ocasionar uma descontinuidade na gestão. No caso das organizações públicas esse ponto é fundamental, pois geralmente, ocorrem trocas com as mudanças de governo e caso não seja levado em consideração o planejamento anterior corre-se o risco de todo o trabalho feito ser perdido, ainda, pode causar descomprometimento dos colaboradores com a nova estratégia, a organização deixa de ter planejamento de longo prazo, pois as estratégias são descartadas em toda troca de direção. O resultado que se pode alcançar

com o planejamento estratégico em organizações públicas é muito grande, mas depende de vontade política de implementação do plano.

Com mais de uma década de reforma, mudanças e transformações na administração pública brasileira, os resultados de um planejamento estratégico ainda não são totalmente visíveis nas esferas públicas, isso se demonstra na baixa qualidade de algumas atividades praticadas pelo Estado.

Mesmo com a aplicação do planejamento estratégico fazendo parte do novo modelo administração pública desenvolvido no Brasil, falta ainda um direcionamento com políticas a serem desenvolvidas de curto e longo prazos e que envolvam pontos como: desenvolvimento de processos tecnológicos que tornem ágeis as atividades oferecidas pelo Estado, capacitação, qualificação e desenvolvimento dos servidores, além do comprometido global de todos os envolvidos com a gestão pública, seja de forma direta ou indireta.

9. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993 p.590.

Centro Paula Souza – **Missão; Visão; Objetivos e Diretrizes.**

<http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>

(Acesso em 20 de junho de 2016).

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 p.610.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira, 1984 p.714.

FISCHERMANN, A. A. e ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991 p.164.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública: teoria e prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991 p.29.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Summus, 1986 p.54.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática.** 10.ed. São Paulo: Atlas, 1996 p.294.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007 P.82.

Portal Consciência Política - **Administração Pública.**

<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3o-publica/>

(Acesso em 15 de junho de 2016).

Portal Educação - **Planejamento: Conceito e Aplicação**. 15 de abril de 2013.
<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43759/planejamento-conceito-e-aplicacao>. (Acesso em 09 de março de 2016).

Prefeitura Municipal de Assis – **Transparência**.
<http://www.assis.sp.gov.br/GOVERNO?id=28>
(Acesso em 20 de junho de 2016)

SANTOS, C. S. dos **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. P.19.

Secretaria Municipal da Educação de Assis – **Sobre Nós**.
<http://educacao.assis.sp.gov.br/home>
(Acesso em 20 de junho de 2016)

Secretaria Municipal de Assistência Social – **Organização**.
<http://www.social.assis.sp.gov.br/>
(Acesso em 20 de junho de 2016)

THOMPSON, A. A. J. e STRICKLAND, III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Treasy Planejamento e Controladoria – **Planejamento Estratégico Tático e Operacional**.
<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>
(Acesso em 5 de junho de 2016).