

Planejamento Estratégico a Longo Prazo

Prof^o Marco Antonio Santos
marcaosanto@hotmail.com



Planejamento Tático e Execução

Finalmente, temos a navegação estratégica. Utilizando uma metáfora: entendemos navegação como o processo (de direção) que se inicia com a partida de uma embarcação e que termina com sua chegada ao porto de destino.

Trata-se, portanto, de uma abordagem macro e não de detalhes. O desafio da navegação é manter o rumo, governar a caminhada, manter-se a par do que está acontecendo e comunicar as mensagens mais apropriadas a cada momento.



Planejamento Tático e Execução

Fazer a navegação, no presente caso, significa:

- (1) exercer a governança compartilhada da execução;
- (2) realizar o monitoramento, a gestão e a avaliação das entregas realizadas e da performance alcançada;
- (3) manter uma comunicação ativa com a sociedade e os públicos específicos a respeito da estratégia posta em ação.



Planejamento Tático e Execução

A governança da visão de longo prazo deve ser estruturada e operar como um processo decisório participativo e multi-institucional, envolvendo redes de agentes públicos e privados.

Inclui o *compliance* (conformidade com as leis e o alinhamento às melhores práticas) e a garantia da transparência. Mas é diferente da gestão do governo, que é estabelecida a partir de um modelo predominantemente hierárquico.



Planejamento Tático e Execução

Trata-se de uma governança baseada no exercício de uma liderança agregadora, no *soft power*, ou seja, mais por meio do convencimento do que por meio da decisão hierárquica. Um misto de adesão e parceria.

Uma das áreas de fronteira nesse campo são as parcerias estado-município orientadas para resultados.

Já o monitoramento, a gestão e a avaliação das entregas de resultados fazem parte da gestão do governo.



Planejamento Tático e Execução

As melhores práticas incluem a gestão baseada em evidências, o monitoramento da ação e a avaliação de resultados. Uma inovação nesse campo é a evolução do conceito de Central de Projetos para o de Central de Resultados, o que significa posicionar o monitoramento e a gestão de resultados em um patamar mais elevado e com muito melhor desempenho.

Uma boa Central de Resultados orienta e organiza a ação do governo, a geração e a entrega de resultados de interesse dos beneficiários das políticas públicas. A modelagem e a operação de cadeias de entrega de resultados são importantes neste processo.



Planejamento Tático e Execução

Por último, mas não menos importante: comunicar sistematicamente a estratégia em ação.

Comunicar é falar, escutar, dialogar. Explicar e convencer. Disseminar narrativas inspiradoras da confiança baseadas em fatos e evidências para criar e manter um ciclo virtuoso de boa vontade por parte de todos os envolvidos (dentro e fora do governo), em relação ao esforço compartilhado e cooperativo de fazer o futuro acontecer como desejado.



Planejamento Tático e Execução

O método de implementação, execução e navegação como aqui proposto exige competência, disciplina e engajamento exemplar das lideranças, especialmente do governante e das equipes do governo, mas produz benefícios muito valiosos.



Benefícios

- Melhora a capacidade do governo e acelera a entrega de produtos e resultados relevantes para a sociedade e para públicos-alvo específicos.
- Desenvolve as capacidades de antecipação e de resposta do governo e dos agentes econômicos e sociais em face das mudanças (tempo hábil).
- Estimula o senso de prontidão (*readiness*) dos governantes e suas equipes.
- Reduz os riscos de o governo e dos agentes econômicos e sociais “serem pegos de surpresa”, com mudanças não previstas, e de produzir reações tardias e atabalhoadas.
- Multiplica a aprendizagem da equipe de decisores e executivos pelo acompanhamento da evolução real das entregas, dos resultados e dos fatores não controlados.

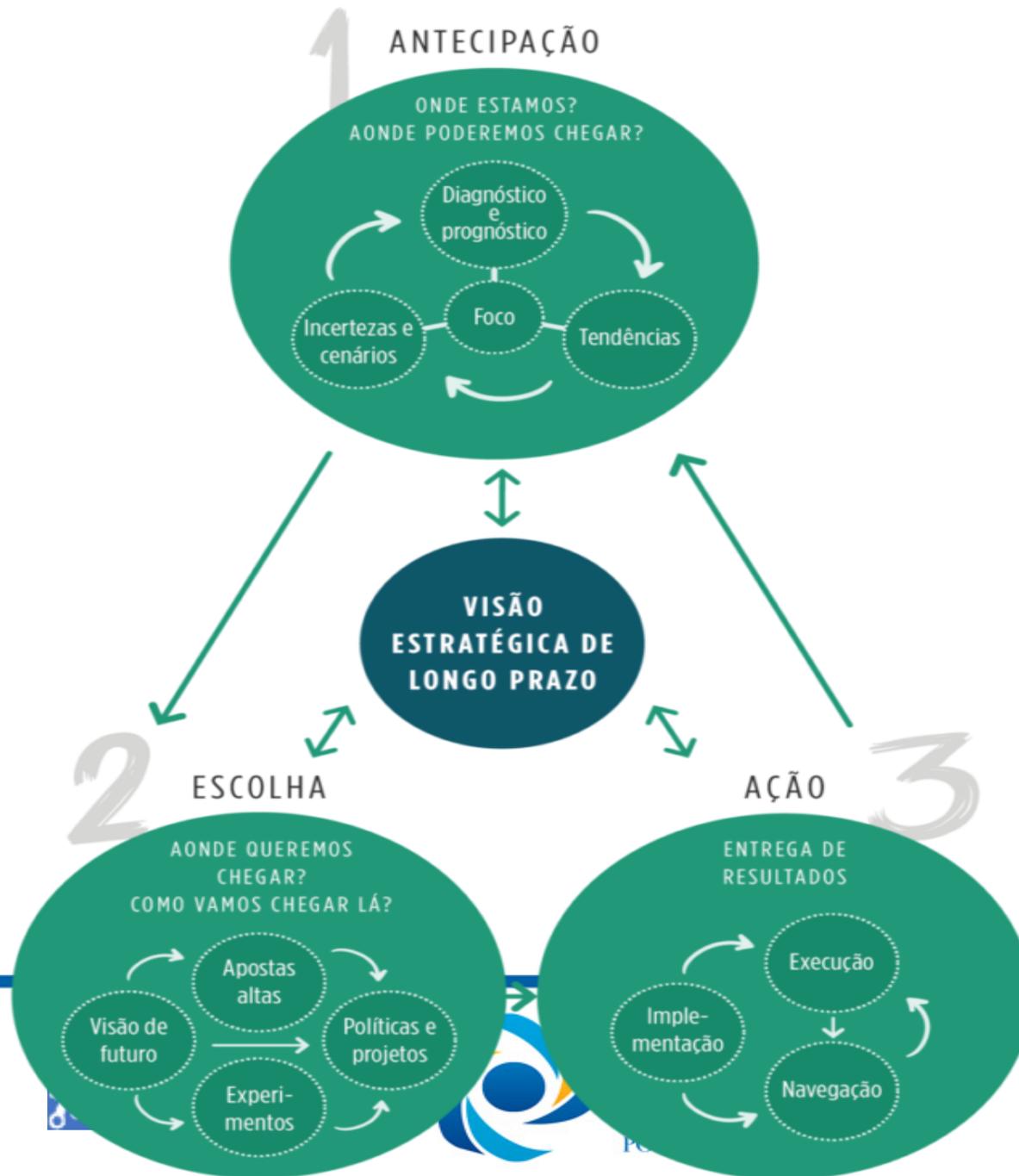


Conclusão

Improvisação, imediatismo, descontinuidades e achismos cobram um preço alto da sociedade, do mercado e dos contribuintes. Sociedades, lideranças, estados e governos que assumiram visões de longo prazo como um dos seus fundamentos aceleraram a marcha rumo à prosperidade e ao bem-estar.

A Visão Estratégica de Longo Prazo é a melhor ferramenta que temos para construir o futuro. Especialmente em tempos voláteis e turbulentos, quando corremos o risco de perder o rumo com facilidade.





Plano Plurianual - PPA

Normalmente elaborado a cada quatro anos, o Plano Plurianual - também conhecido pela sigla PPA - é o instrumento de planejamento governamental realizado a cada 4 anos, que define procedimentos, objetivos e metas para cada município, estado e União.

O Plano Plurianual (PPA) está previsto na Constituição Federal de 1988, e foi regulamentado pelo decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998.



Plano Plurianual - PPA

Seu propósito é estabelecer diretrizes, metas e objetivos da gestão pública através de propostas apresentadas pela população e pelos poderes legislativo e executivo visando o desenvolvimento da cidade.

Nos municípios, o PPA funciona da seguinte maneira: em seu primeiro ano de mandato, o prefeito formula um plano orçamentário para 4 anos, de forma que as políticas públicas tenham continuidade durante o período.



Plano Plurianual - PPA

Nele, além das propostas de melhorias e necessidades básicas da população, estão descritos os valores que serão investidos em cada área e projeto ao longo dos 48 meses.

O documento precisa ainda ser dividido em planos de ação, que devem conter os seguintes requisitos:

- Bens e serviços que serão necessários para concretizar o plano;
- Fonte dos recursos que serão utilizados;
- Indicadores para monitorar os efeitos do PPA;
- Metas e objetivos almejados;
- Órgãos que serão responsáveis pela execução;
- Regionalização de execução do plano.



Plano Plurianual - PPA

Após sua formulação, o PPA deve ser enviado à Câmara Municipal até o dia 31 de agosto, para que os vereadores possam analisar, aprovar, vetar e adicionar emendas à peça orçamentária. O documento deverá ser votado até o dia 22 de dezembro do mesmo ano, para que possa vigorar a partir de 1 de janeiro do ano seguinte.

Depois que o plano for aprovado, ele volta para o poder executivo para sanção do prefeito em exercício e por fim, é publicado no Diário Oficial.

O PPA, como importante peça de planejamento que se transforma em Lei, orienta o Gestores Públicos na execução dos gastos e na aplicação dos investimentos.



Plano Plurianual - PPA

O período do PPA é o mesmo de um mandato, ele fica em vigor durante quatro anos, mas entra em uma nova proposta a partir do segundo ano da gestão do candidato eleito.

Portanto, o primeiro ano do prefeito será o último ano do planejamento anterior e somente no ano seguinte entrará em vigor a formulação da nova proposta. Além disso, vale ressaltar que o plano pode e deve ser revisto anualmente.



Plano Plurianual - PPA

Em cada uma destas etapas será designado um responsável pela execução (mesmo que esta envolva vários órgãos do governo ou da iniciativa privada).

Para cada ação do PPA nomeia-se um gerente, que terá entre suas principais tarefas, estabelecer conexões entre o governo federal, municipal e o estadual – e também com a iniciativa privada – para aprimorar a execução do plano.



Plano Plurianual - PPA

A cada ano deve ser feita uma avaliação que tem como um de seus objetivos principais otimizar o investimento dos recursos públicos e evitar que eles se desviem dos objetivos, metas e diretrizes iniciais.

Será a partir dessa avaliação, e da leitura dos indicadores da execução, que o orçamento do próximo ano será definido, sobretudo no que se refere ao acesso ao Fundo de Desenvolvimento dos Municípios.

Nenhum investimento, cuja execução ultrapasse um exercício financeiro, poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual, sob pena de crime de responsabilidade.



Plano Plurianual - PPA

Vale lembrar que o PPA municipal parte necessariamente de conhecer e diagnosticar a realidade do município, além de se conectar com o PPA Federal e do Governo do Estado. Para isso, no caso do PPA Municipal, é necessário realizar uma primeira etapa nomeada Dimensão Estratégica ou Planejamento Estratégico.



Plano Plurianual - PPA

Cada líder do executivo escolhe as prioridades de seu governo que receberão atenção máxima durante seu mandato. Porém algumas propostas costumam aparecer nos PPAs e são muito importantes para o desenvolvimento das cidades:

- 1- Educação básica de qualidade para todos;
- 2- Acessibilidade e garantia de serviço público de saúde;
- 3- Combate à corrupção com uma gestão pública eficiente;
- 4- Rede de saneamento básica, coleta de lixo e acesso à água potável;
- 5- Preservação do meio ambiente;
- 6- Eficiência e modernização dos transportes públicos;
- 7- Proteção social e redução da pobreza.



Plano Plurianual - PPA

A sociedade pode e deve fazer parte desse processo, tornando assim as metas e ações mais assertivas, pois, afinal de contas, ninguém melhor que a população para ajudar a decidir quais são as prioridades da cidade.

Os cidadãos podem participar da construção do PPA, tornando-o cada vez mais participativo, por meio de envio de sugestões para os vereadores e para a prefeitura, participando de audiências públicas ou através de uma consulta pública.



Plano Plurianual - PPA

Quanto mais bem elaborado o planejamento, maior a chance de os governos atingirem os resultados para a população.

E quanto maior a participação da população no processo de planejamento, maiores serão os benefícios para essa população.



Plano Plurianual - PPA

Resultados estratégicos são grandes objetivos que devem ser alcançados pelo Governo, geralmente, ao final dos 4 anos da Gestão Pública, e de grande impacto para a população, como a redução da pobreza, emprego e geração de renda, segurança, educação, etc.

Para alcançar esses resultados, a ação de Governo se organiza em programas. Os programas visam solucionar problemas, atender demandas ou ainda criar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para as populações das cidades e do campo.

As ações são projetos ou atividades que visam proporcionar um bem ou serviço para atendimento das demandas da sociedade.



Plano Plurianual - PPA

As etapas para construção do PPA são:

- Construção dos Objetivos Estratégicos de Governo
- Construção dos Objetivos Estratégicos Setoriais
- Identificação e Pactuação das Prioridades Regionais
- Consolidação do Plano
- Aprovação do Plano pela Assembléia Legislativa do Estado



Plano Plurianual - PPA

Construção dos Objetivos Estratégicos de Governo

Conforme vimos anteriormente o Governo e sua equipe elaboram os objetivos estratégicos tendo por base os compromissos assumidos no processo eleitoral. Esses objetivos estratégicos são propostas que depois se tornam grandes resultados para a população nas áreas social, econômica, infra-estrutura e gestão.

Os objetivos estratégicos de Governo são na verdade a concretização da visão de futuro do Governo para a população.



Plano Plurianual - PPA

Construção dos Objetivos Estratégicos Setoriais

Depois de elaborados os objetivos estratégicos de Governo, as Secretarias Municipais das áreas de Saúde, Educação, Ação Social e Trabalho, Infra-estrutura etc. elaboram as suas propostas, agora mais focadas nas necessidades da população do Município.



Plano Plurianual - PPA

Identificação e Pactuação das Prioridades Regionais

O governo e sua equipe promoverão vários encontros locais a fim de aproximar mais a população das tomadas de decisões. Afinal, o que importa é saber o que a população quer e pensa acerca de sua região.

A identificação e pactuação das prioridades regionais da população é um importante passo para elaboração do PPA que, como dito anteriormente, quanto mais participativo melhor para todos.



Plano Plurianual - PPA

Consolidação e Aprovação do Plano Plurianual

Realizadas as etapas anteriores, serão reunidas e consolidadas todas as propostas num único documento, que se transforma em Projeto de Lei do Poder Executivo (Prefeito).

O Projeto de Lei é enviado à Câmara Municipal, que aprecia as propostas, podendo ainda incluir novas propostas (chamadas de emendas) e, em seguida, esse projeto de Lei é votado pelos vereadores.



Plano Plurianual - PPA

Este tramite é importante porque o Administrador Público (Prefeito) fica vinculado a esse compromisso, sendo que só poderá ser realizada qualquer ação governamental se estiver estipulada no PPA.



Referências Bibliográficas:

Porto, Cláudio; Visão Estratégica do Longo Prazo: Como fazer e qual o seu valor para os governantes e a sociedade; Macroplan; 2019.



Obrigado!!

marcaosanto@hotmail.com

