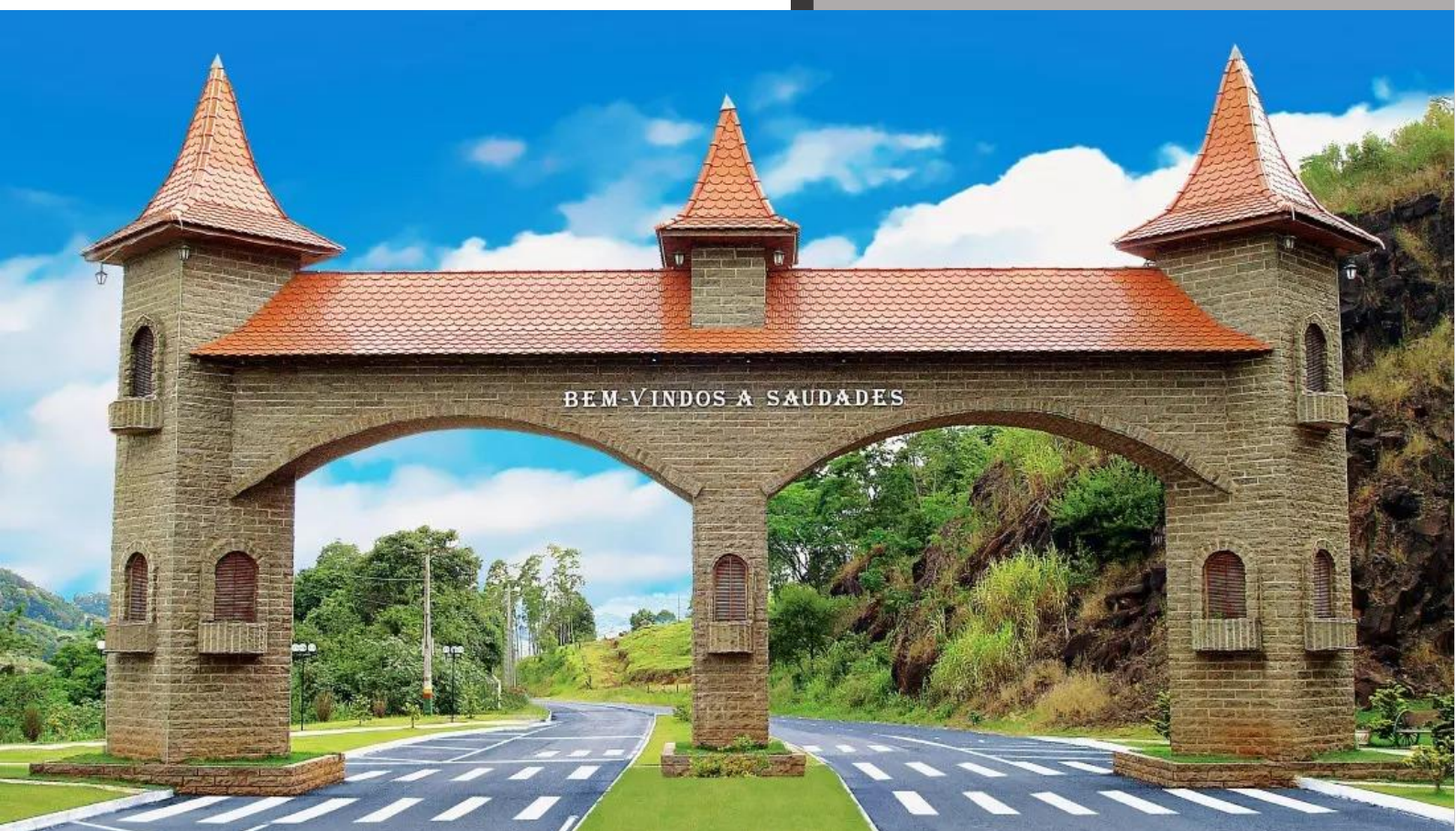


O Planejamento Estratégico é o conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para, dentro de um contexto, definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, visando à consecução de objetivos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Pedro Henrique Petry

Auditor do Controle Interno

SAUDADES/SC

Maciel Schneider
PREFEITO MUNICIPAL DE SAUDADES



MUNICÍPIO DE SAUDADES

Pedro Henrique Petry
AUDITOR DO CONTROLE INTERNO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. SUMÁRIO

2.	UMA VISÃO ESTRATÉGICA E DEMOCRÁTICA	2
2.1.	Importância para o Setor Público	3
2.2.	Diagnóstico.....	5
3.	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	6
3.1.	Ambiente Social de Paz.....	6
3.2.	Desenvolvimento com Sustentabilidade	6
3.3.	Equidade e Justiça Social	6
3.4.	Gestão Transparente e Eficiente	6
4.	DESENVOLVIMENTO COM SUSTENTABILIDADE	7
5.	EQUIDADE SOCIAL	7
6.	GESTÃO COMPARTILHADA E TRANSPARENTE	7
7.	MAPA ESTRATÉGICO	7
7.1.	Plano Estratégico	8
7.2.	Gestor do Planejamento Estratégico	9
7.2.1.	Atribuições:	10
8.	PROGRAMAS ESTRUTURANTES.....	10
9.	PROGRAMAS PRIORITÁRIOS	14
10.	CONCLUSÃO	19

2. UMA VISÃO ESTRATÉGICA E DEMOCRÁTICA

Mais do que simples cumprimento de procedimentos legais, o presente estudo define metas e estabelece a marca desta administração à frente da Prefeitura de Saudades, desenvolvido com base na Contribuição de diversos atores que fazem parte da Gestão.

O documento mostra os rumos que a cidade deverá trilhar para alcançar seu desenvolvimento sustentável, por meio da definição da visão de futuro. As bases de atuação foram divididas em quatro diretrizes estratégicas: Gestão Transparente e Eficiente; Desenvolvimento com Sustentabilidade; Equidade e Justiça Social; e Ambiente Social de Paz.

Entendemos que qualquer programa de gestão pública deve ser desenvolvido de forma transparente e com tomada de medidas a partir de conceitos estabelecidos por meio de ações integradas. Desse modo, buscamos o futuro a partir de um presente inovador, no qual as decisões se sobressaem como fatores essenciais a um desenvolvimento sustentável em todas as áreas.

Para que o Município de Saudades seja “reconhecido, como sustentável, ancorado na Gestão Compartilhada; organizada, segura e humana; saudável para os moradores e encantadora para os visitantes; inovadora, dinâmica e repleta de oportunidades; uma cidade que valoriza e abraça sua rica identidade, sua história, sua paisagem e sua diversidade cultural, com equidade e justiça social”.

Planejamento estratégico é um processo gerencial que visa à formulação de objetivos para a seleção de programas, ações e suas execuções, considerando condições internas e externas à instituição.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para atender à progressiva evolução da complexidade dos ambientes institucionais internos e externos é necessário criar novas estruturas, sistemas e arranjos de apoio às estratégias e introduzir novos métodos de planejamento. Uma das abordagens mais usadas hoje em dia é o planejamento estratégico, ferramenta gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela instituição e criar ambientes favoráveis ao seu desenvolvimento.

Peter Drucker¹ (1977) define planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a se tomar decisões que reduzam riscos.

2.1. Importância para o Setor Público

A pressão por uma transformação e evolução nas estruturas e arranjos organizacionais que já estava em uso em empresas e organizações privadas nas décadas de 1950 e 1960 apenas chegou ao setor público no final da de 1980.

Algumas experiências de planejamento no Brasil podem ser destacadas, como o Plano Salte (saúde, alimentação, transporte e energia), lançado em 1947 no governo Eurico Gaspar Dutra, e o Plano de Metas, de Juscelino Kubitschek, de 1955. Entretanto, foram iniciativas isoladas e sem um processo de gestão sistematizado e estruturado.

Durante os anos 80, surge o conceito de gestão orientada para resultados, e alguns países começam a

apresentar boas experiências na utilização de ferramentas de planejamento de médio e longo prazos. Entre nós, esse movimento ganha força com a regulamentação do Artigo 165 da Constituição Federal, que trata do Plano Plurianual (PPA), por meio do Decreto nº 2.289/1998. A partir de então é obrigatório aos governos federal, estaduais



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

e municipais planejar suas ações e orçamentos, de acordo com as diretrizes, objetivos e metas contidas no PPA, devendo efetuar investimentos em programas estratégicos previstos para o período vigente.

Os órgãos de controle, além de monitorar, passam também a cobrar a legalidade das ações e um comportamento responsável das administrações públicas, instituindo meios de fiscalizar os resultados efetivos das ações previstas. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, institucionaliza esse novo cenário ao inserir a eficiência como um dos princípios constitucionais da administração pública.

Entretanto, mesmo com os dispositivos legais e a atuação dos órgãos de controle externo, a maior pressão por melhores resultados tem origem na sociedade, em razão do avanço da tecnologia e mais transparência.



O poder público passa a ser cobrado de forma mais incisiva, direta e constante pelo cidadão, que demanda padrões de excelência dos bens e serviços públicos ofertados, exercendo o direito de obter prestação no atendimento aos anseios sociais e no cumprimento da missão das instituições. Nesse contexto, Saudades tem respondido muito bem às demandas da sociedade, trazendo como consequência benéfica uma demanda cada vez maior por bens e serviços de qualidade.

Para continuar a busca pela excelência das políticas públicas e bem gerenciar a cidade, com o aumento do nível de satisfação de seus moradores, visitantes e investidores, a Prefeitura de Saudades tem, nos dias de hoje, a possibilidade mais tangível, e talvez única, de atingir os resultados e as transformações desejadas, sendo eficiente, eficaz e, principalmente, efetiva, ao utilizar os recursos do planejamento estratégico de médio e longo prazos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em qualquer organização, no setor público ou privado, o processo de realização do planejamento estratégico é complexo e desafiador.

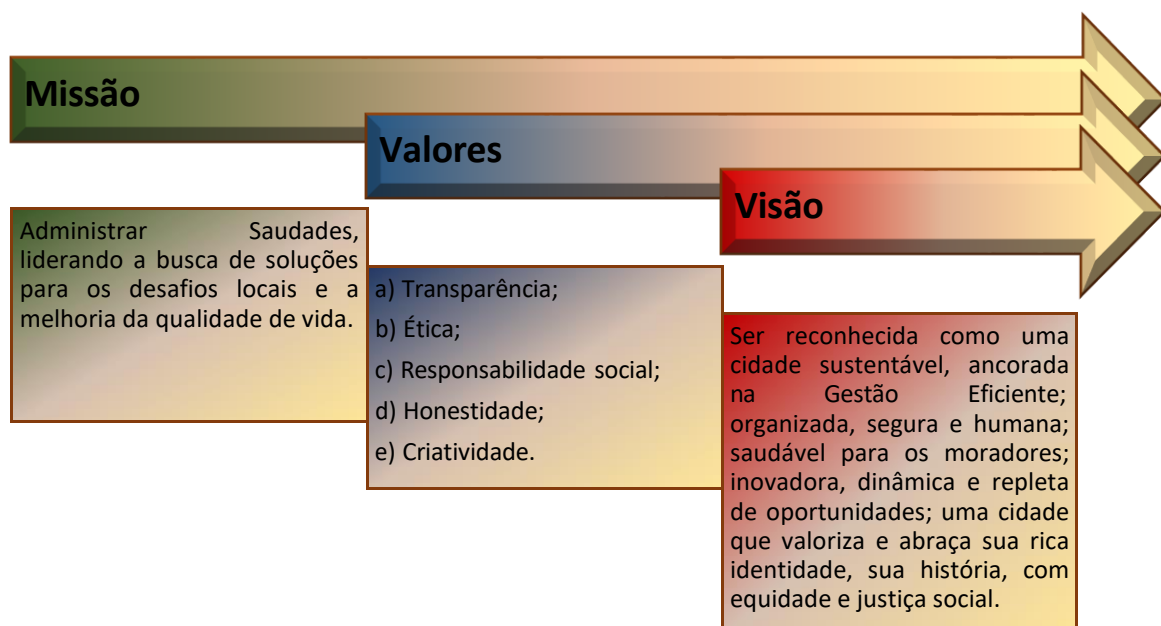
Qual caminho será seguido? Onde e como as informações serão obtidas? Quem deverá ser envolvido em cada uma das discussões? Como construir uma formulação estratégica com envolvimento e comprometimento de toda a instituição? Esses foram alguns dos questionamentos ao elaborar o planejamento estratégico.

2.2. Diagnóstico

Por meio do debate, foi definido as informações que nortearam o direcionamento estratégico. Nesta etapa, foram respondidas basicamente três perguntas:

- ✚ Quem somos?
- ✚ Onde estamos?
- ✚ Onde queremos e podemos chegar?

Ao responder as três perguntas, estabelecemos a Missão, Valores e Visão.



3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O direcionamento estratégico da prefeitura foi construído a partir da definição de quatro diretrizes que organizam as estratégias de forma articulada e dinâmica, oferecendo, ao mesmo tempo, a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários.

3.1. Ambiente Social de Paz

Promover uma cultura de paz ancorada em um “conjunto de valores, atitudes, comportamentos e modos de vida que rejeitam a violência e previnem os conflitos, atacando suas causas para resolver os problemas através do diálogo e negociação entre indivíduos, grupos e nações” (ONU, 2000).

3.2. Desenvolvimento com Sustentabilidade

Promover o desenvolvimento sob os pontos de vista ambiental, cultural, social e econômico, voltado ao bem-estar coletivo, à geração de oportunidades, ao dinamismo e à sustentabilidade da cidade, compromissado com o equilíbrio planetário e com a qualidade de vida das futuras gerações.

3.3. Equidade e Justiça Social

Priorizar a redução das desigualdades, com garantia de direitos e ampliação do acesso aos bens e serviços, oferecendo apoio e oportunidade às pessoas e aos grupos em situação de vulnerabilidade.

3.4. Gestão Transparente e Eficiente

Garantir uma gestão baseada em valores éticos, com planejamento e políticas integradas e articuladas, métodos e instrumentos eficazes e foco em resultados, assegurando uma efetiva participação da sociedade na construção, execução, monitoramento e avaliação das ações e dos projetos de governo.

O conjunto dos objetivos estratégicos (resultados prioritários) demonstra a aposta ou a hipótese estratégica da Prefeitura de Saudades para alcançar sua visão e cumprir sua missão. Para isso, eles precisam se articular mutuamente, constituindo-se em um conjunto lógico, equilibrado e integrado. Organizados nas diretrizes, os objetivos estratégicos constituem os resultados prioritários que serão perseguidos pela gestão.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4. DESENVOLVIMENTO COM SUSTENTABILIDADE

- ✚ Educar para a sustentabilidade e qualidade de vida;
- ✚ Fomentar o desenvolvimento local;
- ✚ Promover a melhoria da mobilidade urbana e da acessibilidade;
- ✚ Promover a melhoria da qualidade ambiental urbana.

5. EQUIDADE SOCIAL

- ✚ Assegurar o acesso equitativo, permanente e com qualidade aos bens e serviços públicos;
- ✚ Promover a inclusão social com respeito aos direitos humanos.

6. GESTÃO COMPARTILHADA E TRANSPARENTE

- ✚ Articular e integrar as políticas públicas;
- ✚ Fortalecer os canais de participação social;
- ✚ Modernizar a gestão pública;
- ✚ Qualificar e valorizar o servidor.

Cada objetivo estratégico torna-se tangível por meio da identificação de indicadores e metas. Os indicadores são os parâmetros que medirão e demonstrarão a diferença entre a situação desejada e a atual. Já a meta é a quantificação do resultado desejado.

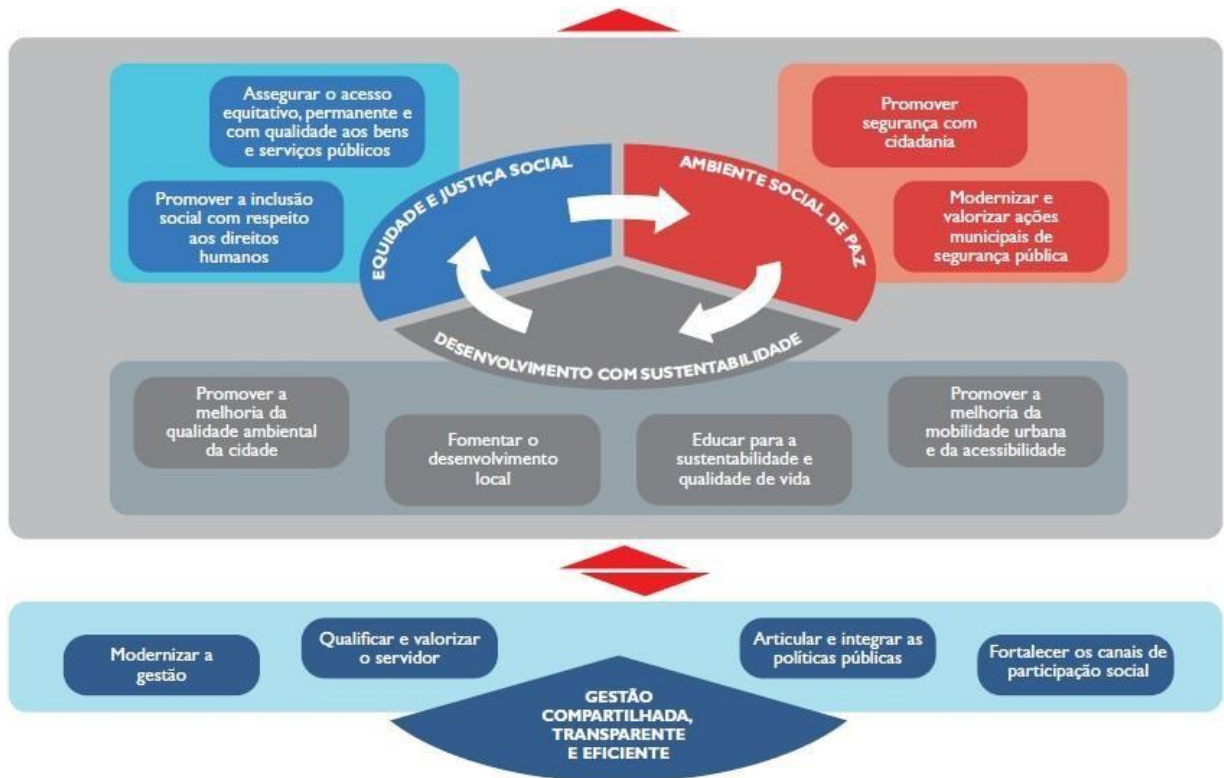
7. MAPA ESTRATÉGICO

O primeiro produto do planejamento estratégico foi o Mapa Estratégico, que constitui a sua principal ferramenta de comunicação, por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos em quatro diretrizes estratégicas.

VISÃO

Ser reconhecida como uma cidade sustentável, ancorada na Gestão Eficiente; organizada, segura e humana; saudável para os moradores; inovadora, dinâmica e repleta de oportunidades; uma cidade que valoriza e abraça sua rica identidade, sua história, com equidade e justiça social.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



7.1. Plano Estratégico

Percebe-se, em algumas instituições, um distanciamento entre o planejamento estratégico e a sua implementação. Em regra, após a conclusão do planejamento, as ações ou projetos são “entregues” para as secretarias, transferindo a responsabilidade pela execução e monitoramento.



Essa conduta não garante que as ações, ao serem implementadas, se manterão alinhadas com as diretrizes e objetivos estratégicos, além de não estabelecer mecanismos de realinhamento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para vencer esse desafio, a Prefeitura de Saudades nomeará gestor do planejamento estratégico que atuará como elo entre o planejamento estratégico e a implementação da estratégia.

7.2. Gestor do Planejamento Estratégico

Para a realização da gestão do planejamento a Prefeitura de Saudades deverá designar profissional que tenha “*know-how*” (pronuncia-se “nourral”) aumentando a capacidade de gestão e atuando como elo entre os níveis de gestão.

Além da necessidade de garantir o relacionamento entre a gestão estratégica e a de projetos, outros fatores motivam a designação de um gestor de planejamento estratégico:

- ✚ Disseminar a cultura de gerenciamento de projetos na PMS;
- ✚ Subsidiar o prefeito e as Secretarias com informações dos programas e projetos estruturantes da gestão, atuando como a principal fonte dessas informações;
- ✚ Apoiar os gerentes de programas e de projetos na condução de suas atividades com a oferta de assessoria especializada, metodologia, processos, habilidades e ferramentas;
- ✚ Gerenciar a priorização do portfólio de forma mais eficaz, o que contribui significativamente para a tomada de decisões;
- ✚ Otimizar a utilização dos recursos, considerando a perspectiva de realização de projetos cada vez mais complexos e ousados.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

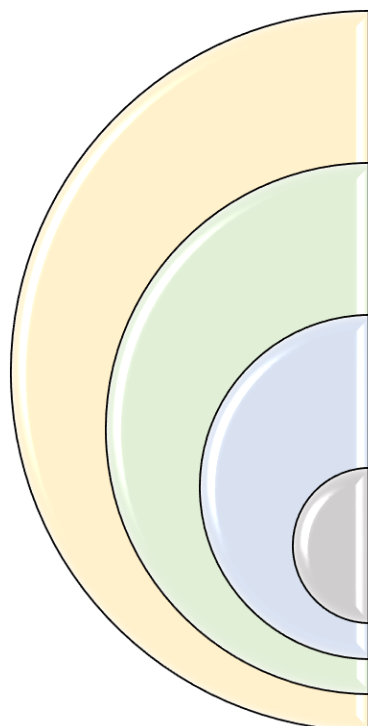
7.2.1. Atribuições:

- ✚ Estabelecer e aprimorar continuamente a metodologia de gerenciamento de projetos;
- ✚ Propor instrumentos e disponibilizar formulários, modelos de documentos e relatórios;
- ✚ Realizar e revisar a priorização do portfólio;
- ✚ Integrar a metodologia aos processos organizacionais;
- ✚ Capacitar e orientar os gerentes de programas e projetos na metodologia, bem como nas práticas de gestão, por meio de um processo contínuo de formação e disseminação de informações;
- ✚ Apoiar os gerentes na definição e revisão das metas e dos indicadores;
- ✚ Emitir pareceres e relatórios técnicos sobre as variações de desempenho;
- ✚ Verificar a aplicação da metodologia;
- ✚ Apoiar a coleta, o armazenamento, a utilização e a divulgação das lições aprendidas;
- ✚ Coordenar o desenvolvimento dos projetos em consonância com os objetivos da administração.

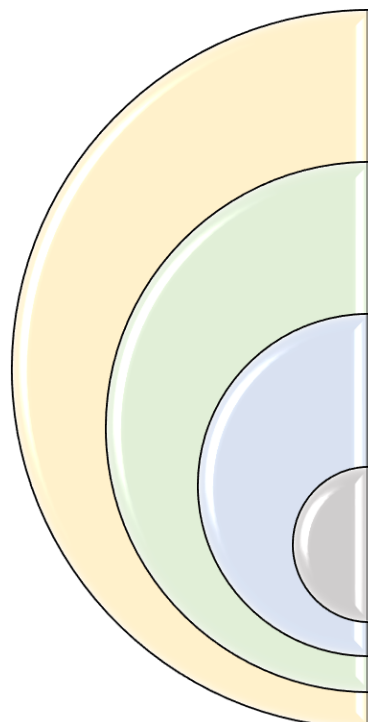
8. PROGRAMAS ESTRUTURANTES

Os Programas Estruturantes são aqueles que possuem capacidade para produzir mudanças significativas na cidade, com atendimento a um maior número de objetivos estratégicos da administração. Esse portfólio de programas será acompanhado pelo Gestor do Plano Estratégico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



PROGRAMA: Mobilidade Urbana, Trânsito e Manutenção de vias Públicas.
JUSTIFICATIVA: Melhorar condições de conforto do sistema de transporte público e garantir a mobilidade urbana com qualidade e investimento em infraestrutura.
OBJETIVO: Manter, conservar e ampliar as vias públicas no intuito de proporcionar transporte seguro, rápido e econômico assegurando qualidade na mobilidade urbana.
PÚBLICO ALVO: Toda população do Município



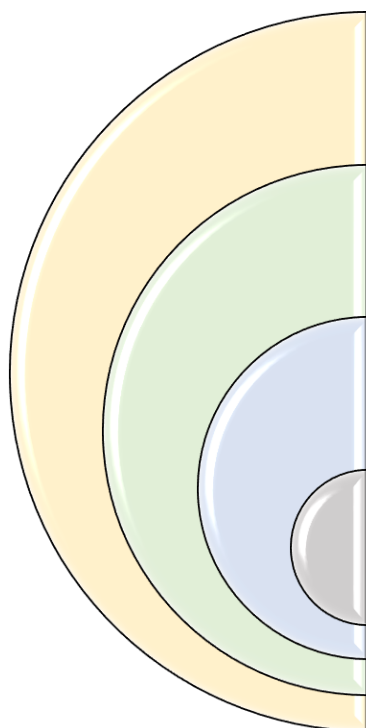
PROGRAMA: Construindo Novos Caminhos.
JUSTIFICATIVA: Necessidade de manter a escoação de produção pecuária, agrícola e transporte escolar dos alunos residentes na zona rural do Município e ainda a canalização de ruas.
OBJETIVO: Abrir, manter e recuperar as estradas vicinais, bem como construir, reformar pontes e substituir pontilhões por tubo metálicos.
PÚBLICO ALVO: Toda população do Município

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

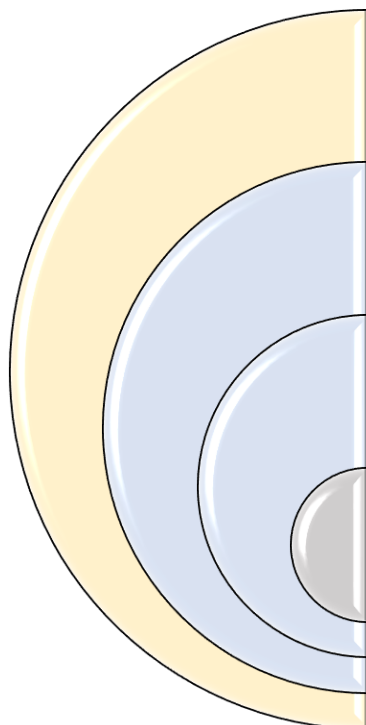
PROGRAMA: Valorização da Cultura Esporte e Lazer.
JUSTIFICATIVA: Necessidade de garantir e ampliar a prática de atividades esportivas, culturais e lazer visando a promoção da cidadania, esses espaços são utilizados principalmente pela população de baixa renda com reduzidas opções de esporte, cultura e lazer. Garantir e resgatar a cultura do Município.
OBJETIVO: Melhoria do desenvolvimento cultural e esportivos em todas as categorias, tais como: na área esportiva incentivar as categorias de base, na área cultura resgatar a cultura do nosso Município.
PÚBLICO ALVO: População em Geral.

PROGRAMA: Saúde Eficiente.
JUSTIFICATIVA: Garantir condições de acesso à saúde.
OBJETIVO: Promover a unidade administrativa de meios para implementação e gestão de seus programas, fortalecer o controle social para o exercício de seu papel.
PÚBLICO ALVO: População em Geral.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

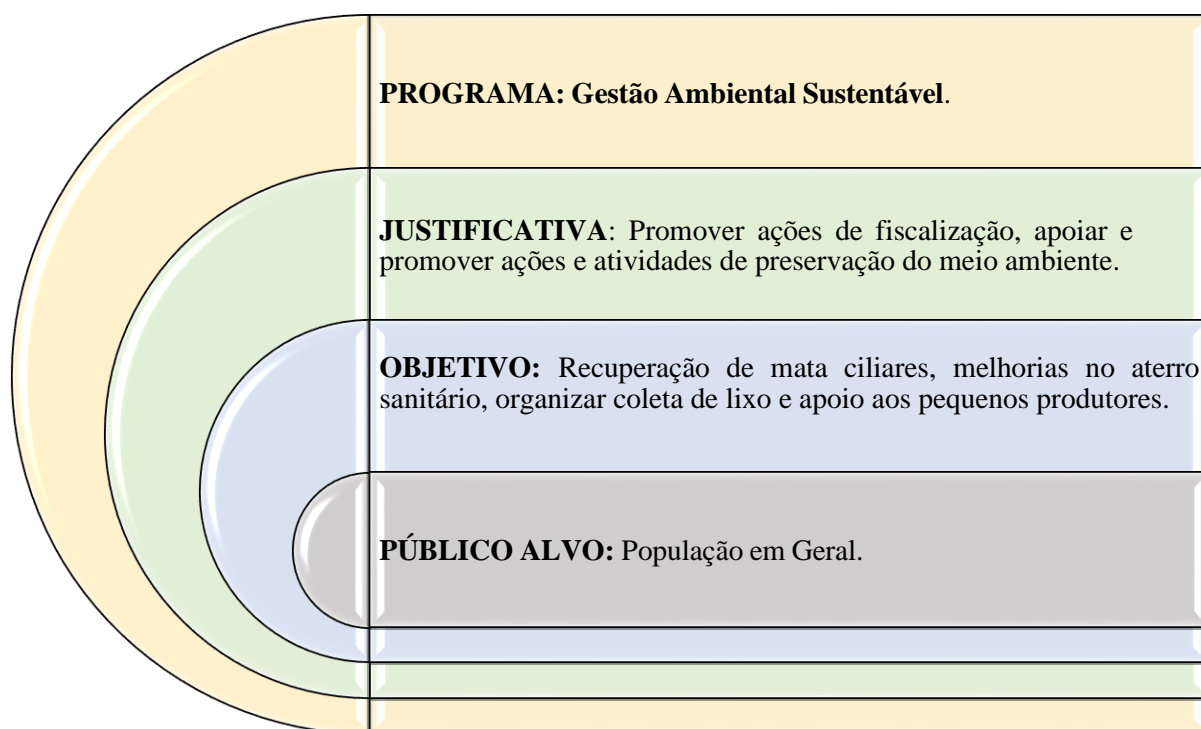


PROGRAMA: Iluminando
JUSTIFICATIVA: Manter a cidade iluminada, proporcionando aos munícipes mais segurança no deslocamento para suas casas, bem como os alunos da rede ensino do Município do período noturno.
OBJETIVO: Expandir e manter todos os pontos de iluminação pública do Município bem como nos distritos de Juvêncio, Linha Fátima, Linha Lajeado Pedro, Linha Santo Antônio, etc.
PÚBLICO ALVO: População em Geral.



PROGRAMA: Vigilância em Saúde.
JUSTIFICATIVA: Necessidade de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, produção e circulação de bens e produtos e serviços de interesse da população.
OBJETIVO: Desenvolver um conjunto de medidas capazes de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde além de intervir nos problemas sanitários decorrentes de meio ambiente.
PÚBLICO ALVO: População em Geral.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

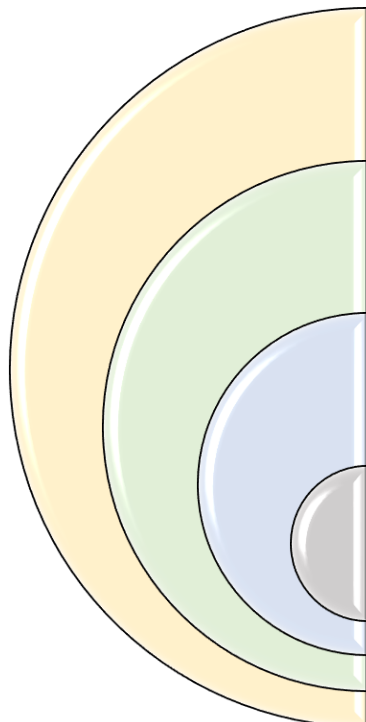


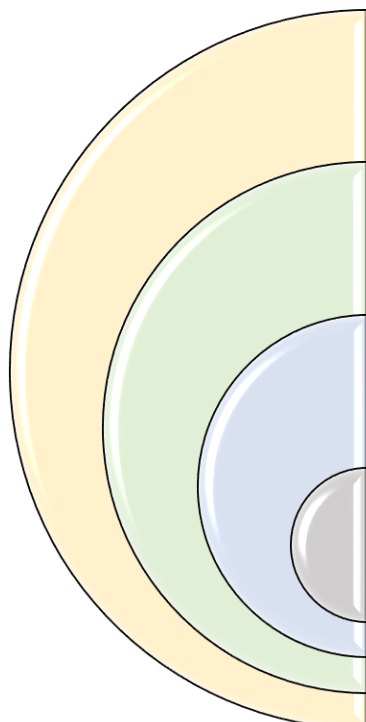
9. PROGRAMAS PRIORITÁRIOS

Os Programas Prioritários são aqueles que atendem a um menor número de objetivos estratégicos da administração. Serão acompanhados pela Gerência de Planejamento Governamental.

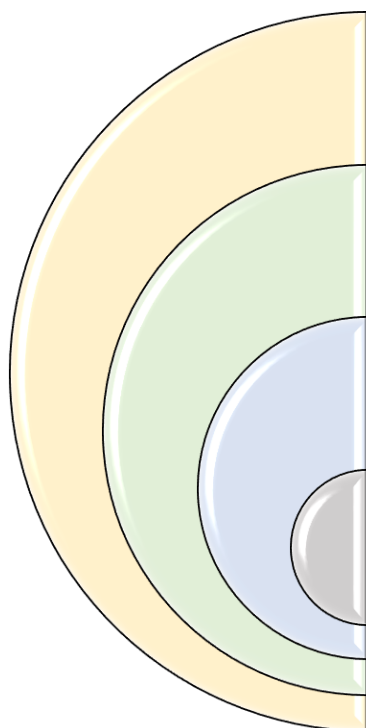
A seguir, é apresentado o portfólio de programas estratégicos municipais, separados por diretriz e contemplando os principais projetos relacionados.

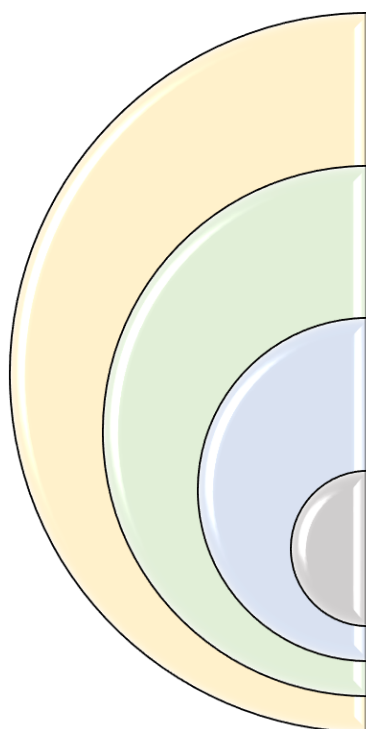
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	PROGRAMA: Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica.
	JUSTIFICATIVA: Necessidade de estender o percentual de 5,4 do Índice do IDEB durante o PPA. A educação brasileira passa por uma fase peculiar em que é patente o direcionamento das políticas públicas com foco na progressiva.
	OBJETIVO: Proporcionar melhor qualidade de ensino aos alunos matriculados na rede municipal de ensino, capacitar profissionais da educação e garantir os serviços de manutenção pedagógicas buscando elevar os índices de desempenho da educação básica.
	PÚBLICO ALVO: Alunos da rede municipal de ensino.

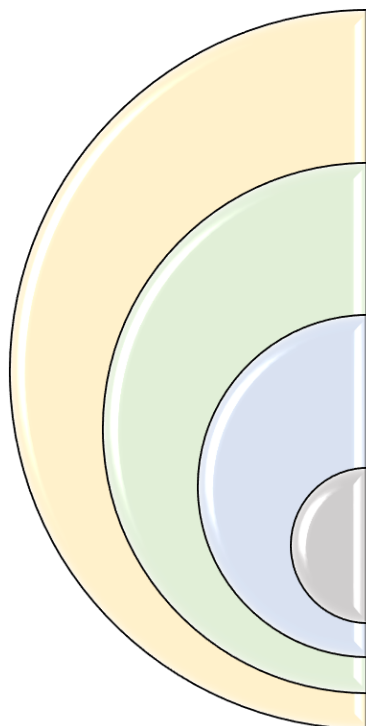
	PROGRAMA: Transporte Escolar para Todos.
	JUSTIFICATIVA: É dever da Administração Pública oferecer Transporte Escolar aos alunos da zona rural.
	OBJETIVO: Garantir o acesso e permanência de crianças e adolescente à educação básica, assegurando o transporte escolar de forma segura aos alunos.
	PÚBLICO ALVO: Alunos da Rede de Ensino do Município

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

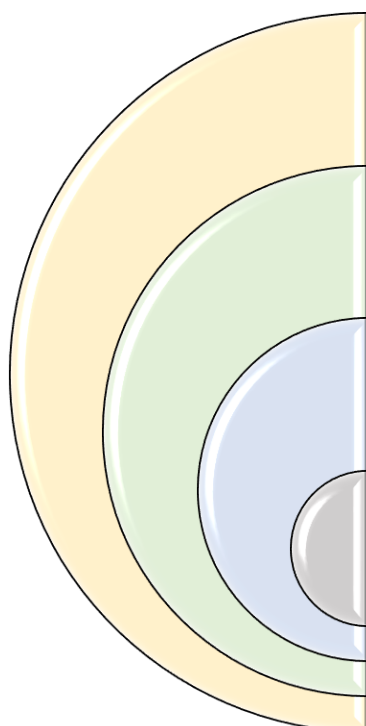
	PROGRAMA: Investimento na Infraestrutura Escolar.
	JUSTIFICATIVA: Construção de unidades escolares oportunizando novas vagas, ampliando a oferta de educação infantil em creche de forma a atender no mínimo 50% das crianças de 0 a 3 anos de idade, universalizar a educação infantil na pré-escola para crianças de 04 a 05 anos de idade.
	OBJETIVO: Proporcionar melhor qualidade de ensino aos alunos matriculados na rede municipal, padronizando e qualificando as unidades escolares, refletindo na oferta de novas vagas, aumentando o nível de atendimento na proporcionalidade estipulada no PMI e PME.
	PÚBLICO ALVO: Alunos da Rede de Ensino do Município

	PROGRAMA: Alimentação Saudável.
	JUSTIFICATIVA: A alimentação saudável é um direito humano básico, que envolve a garantia do acesso permanente e regular de modo a contribuir para formação de hábitos saudáveis, melhoria da aprendizagem, por meio de ações de educação alimentar e nutricional.
	OBJETIVO: Atender parcialmente as necessidades nutricionais dos alunos da Educação através da oferta de no mínimo uma refeição diária, visando atender os requisitos nutricionais referente ao período em que estes se encontram na escola.
	PÚBLICO ALVO: Alunos da rede municipal de ensino.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



PROGRAMA: Promoção da Saúde e Prevenção de Riscos e Doenças.
JUSTIFICATIVA: A atenção básica em saúde é uma forma de organização dos serviços de saúde, uma estratégia para integrar todos os aspectos desse serviço, tendo em perspectiva, as necessidades de saúde da população.
OBJETIVO: Ampliar o acesso da população aos serviços básicos de saúde, garantindo ações de promoção, proteção e recuperação da saúde.
PÚBLICO ALVO: Usuários do SUS.



PROGRAMA: Assistência Farmacêutica.
JUSTIFICATIVA: Necessidade de aquisição de mobiliário para farmácia básica no Município e ainda no distrito de Juvêncio, garantindo a dispensação de medicamentos a todos os usuários do SUS com agilidade no tratamento do paciente.
OBJETIVO: Manter e ampliar os serviços de dispensação de medicamentos aos usuários do SUS dentro da política de Assistência Farmacêutica garantindo o acesso a população..
PÚBLICO ALVO: Usuários do SUS.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROGRAMA: Atenção Especializada e Hospitalar.
JUSTIFICATIVA: As ações e procedimentos considerados de média complexidade ambulatorial e hospitalar se constituem para os gestores em importante elenco de responsabilidades, serviços e procedimentos relevantes para a garantia de resolutividade e integralidade da assistência ao cidadão.
OBJETIVO: Manter e qualificar o sistema de atendimento às urgências e emergências, plantão 24 horas, atendimento ambulatorial, serviços de apoio diagnóstico, serviços especializados, Samu-Salvar, internação hospitalar, clínica cirúrgica, e transporte de pacientes aos Municípios de referência em média e alta complexidade.
PÚBLICO ALVO: Usuários do SUS.

PROGRAMA: Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social.
JUSTIFICATIVA: Fortalecer vínculos e prevenir ocorrência de situações de exclusão e de risco, em especial a violência doméstica e o trabalho infantil, formação para a participação e cidadania, desenvolvimento do protagonismo e da auto estima das crianças e adolescentes.
OBJETIVO: Garantir o acesso das famílias em situação de vulnerabilidade social ao acompanhamento familiar e ao atendimento pelos serviços da proteção social básica e especial; assegurar o funcionamento da redesociassistencial de proteção social; qualificar os serviços e promover sua articulação com os programas.
PÚBLICO ALVO: Pessoas em situação de vulnerabilidade social.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10. CONCLUSÃO

Mediante as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de gestão pública, os órgãos e entidades precisam estar preparadas para enfrentá-las, sendo assim, surge à necessidade de realizar um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é de fato um processo contínuo a ser vivenciado pelas entidades públicas nos dias de hoje, pois é preciso ser flexível as possíveis mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente organizacional.

Quanto mais complexo e dinâmico o ambiente estudado, maior é a quantidade de informações necessárias para a tomada de decisão. A execução da estratégia e a gestão do desempenho organizacional devem fazer parte do processo de planejamento estratégico, fornecendo informações importantes para as decisões tomadas pela entidade ou órgão.

Acredita-se que características como agilidade e flexibilidade são essenciais para entidades e órgãos que pretendem sobressair nesse ambiente na qual vivemos.

Sendo assim, este estudo teve como objetivo principal, o desenvolvimento do planejamento estratégico da Prefeitura de Saudades.

Saudades/SC, 13 setembro de 2023

Pedro Henrique Petry
Auditor do Controle Interno