

Manual de elaboração de
**Plano Estratégico
de Longo Prazo
(PELP)**



**GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE**



**GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE**

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de formulação estratégica	6
Figura 2 - Atores envolvidos no PELP e suas relações	15
Figura 3 - Fluxo do Planejamento e Comunicação do Trabalho	18
Figura 4 - Fluxo de análise governamental	22
Figura 5 - Fluxo das Entrevistas com os líderes	24
Figura 6 - Processo de consolidação dos cadernos de trabalho	28
Figura 7 - Processo de realização das Oficinas de Alinhamento Estratégico	31
Figura 8 - Detalhamento do processo de consolidação do PELP	35
Figura 9 - Detalhamento do processo de submissão do PELP à aprovação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social	38
Figura 10 - Detalhamento do processo de submissão do PELP à aprovação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social	40
Figura 11 - Fluxo da Atualização do Inventário de Projetos e Processos	43
Figura 12 - Detalhamento da formalização e estruturação do portfólio estratégico	45
Figura 13 - Fluxo para definição do modelo de gestão	50
Figura 14 - Fluxo para alinhamento estratégico setorial	57

SUMÁRIO

Índice de Ilustrações	2
Sumário	3
1. Introdução	6
2. Lógica geral de construção do Plano	10
3. Atores participantes da revisão do PELP e governança do projeto	12
4. Insumos para a concepção da estratégia	17
4.1. Planejamento e comunicação do Trabalho	17
4.2. Análise documental	21
4.3. Entrevistas com os líderes	23
5. Alinhamento e Validação da Estratégia	27
5.1. Consolidação dos Cadernos de Trabalho	27
5.2. Oficina de Alinhamento Estratégico	30
6. Consolidação da Estratégia e aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)	34
6.1. Consolidação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)	34
6.2. Submissão do Plano Estratégico de Longo Prazo à aprovação do Conselho de Desenvolvimento Municipal	37
6.3. Encaminhamento do Plano Estratégico de Longo Prazo para a Câmara Municipal	40
7. Estruturação do um portfólio de iniciativas estratégicas	42
7.1. Realização do inventário de iniciativas estratégicas	42
7.2. Formalização do portfólio estratégico e estruturação	44
8. Instrumentalização e apoio a implantação	49
9. Diretrizes setoriais para alinhamento das Secretarias	56
10. Referências Bibliográficas	60
Anexo I – Roteiro de Entrevistas	60
Anexo II - Nota metodológica: Programas, projetos, processos	61



1. INTRODUÇÃO

O planejamento no setor público possui uma longa trajetória e instrumentos legais consolidados, notadamente os Planos Plurianuais de Ação, e as Leis Orçamentárias Anuais. Como referência inovadora, o planejamento estratégico inspirado em conceitos empresariais tem sido cada vez mais comum no meio público. Dessa forma, os instrumentos de gestão estratégica e os processos de formulação estratégica são temas cada vez mais relevantes para a gestão pública (SILVEIRA, 2012).

O processo de formulação estratégica visa a estruturação de uma linha de ação que permita à organização estruturar suas ações para alcançar resultados sustentáveis no longo prazo. Tal processo perpassa por diagnosticar a organização e o cenário no qual ela está inserida, e pela definição de um futuro desejado pela organização. A partir desses elementos, define-se um caminho a ser percorrido para se chegar a esse futuro desejado, bem como são instituídos mecanismos de monitoramento para que seja possível verificar o ritmo da caminhada e também identificar mudanças inicialmente não previstas no contexto de atuação da organização que façam necessários novos encaminhamentos. Em suma, a gestão estratégica perpassa por um processo racional para formulação de orientações estratégicas explícitas e pela definição de processo permanente de monitoramento e avaliação. Busca-se a definição de mecanismos capazes de detectar rupturas e descontinuidades ambientais não previstas. Trata-se de um processo que estimula à explicitação e ao compartilhamento do conhecimento organizacional bem como a criatividade, inovação, aprendizado e empreendedorismo dos principais colaboradores.

Figura 1 - Processo de formulação estratégica



Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Hoje, no setor público brasileiro, temos, de forma geral, 2 instrumentos de planejamento, um de curto e um de médio prazo, notadamente o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Orçamento (LOA). A introdução de um Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP), constitui uma importante inovação no planejamento público, permitindo consolidar uma lógica de duplo planejamento.

“O Duplo Planejamento envolve a construção de duas estratégias simultâneas, uma com enfoque sobre o longo prazo, necessária para a concretização do futuro desejado; outra voltada para o médio e curto prazo. O conceito de Duplo Planejamento surge a partir da constatação de que os agentes econômicos precisam, cada vez mais, competir no presente e, simultaneamente, se preparar para o futuro.” (PUBLIX, 2013, p. 24).



Na ótica do duplo planejamento, o PELP é o elemento que direciona as prioridades de execução com uma ótica de desenvolvimento, mesmo frente às medidas de ajustes permanente que são necessárias numa ótica do curto prazo. Permite, dessa forma, que o esforço de investimento e de gestão seja focado em iniciativas capazes de levar ao alcance da visão de futuro almejada.

Em outras palavras, o PELP externaliza para os gestores e servidores públicos um horizonte de desenvolvimento de longo prazo, de forma que esse horizonte possa ser internalizado nos instrumentos de planejamento e nas práticas de gestão de curto prazo. Dessa forma, o governo cria condições de caminhar rumo ao futuro desejado em termos de resultados pretendidos, mesmo que o contexto exija demasiada atenção às restrições e desafios de curto prazo impostos pelos processos administrativos e políticos.

Uma possível estrutura básica sugerida para o PELP seria a seguinte:

- 1. Introdução:** apresenta o propósito e a relevância do documento enquanto direcionador das decisões governamentais nos próximos anos.
- 2. Evolução Recente do Município:** trata-se de um diagnóstico, apresentando avanços e entraves nos campos econômico, social e ambiental.
- 3. Um olhar para o futuro:** apresenta as principais tendências e incertezas para o desenvolvimento, com o enfoque nos principais fatores externos - nacionais e globais - que poderão influenciar as escolhas e as realizações do Município nos próximos anos.
- 4. Visão de Futuro:** apresenta a construção da visão de futuro juntamente com seus atributos e conceitos associados.



5. A Estratégia de Desenvolvimento: apresenta o detalhamento dessa visão de futuro numa lógica compartimentada - nessa proposta, em Redes de Desenvolvimento -, revelando a situação atual de cada parte, metas sínteses, objetivos, indicadores e metas. Traz também a definição de estratégias que deverão ser materializadas para a concretização dos resultados planejados.

6. Delineamento da Regionalização da Estratégia: traz um diagnóstico regionalizado do município, demonstrando as principais carências e virtudes de cada região, sendo esse um elemento que guiou a execução da estratégia.

Como se pode perceber, o PELP é um documento que, além de consolidar uma série de conhecimentos sobre a situação econômica, social e ambiental do município, propõe as aspirações do município e os direcionamentos que guiarão a atuação futura nas várias áreas de atuação e nas várias regiões. É no sentido de tornar tangível a forma de construção desses conhecimentos, aspirações e direcionamentos futuros que foi elaborado esse manual.



2. LÓGICA GERAL DE CONSTRUÇÃO DO PLANO

Para guiar os trabalhos de elaboração do PELP, a sugestão é de que sejam sempre utilizadas algumas perguntas:

- Onde estamos?
- Aonde podemos chegar?
- Aonde queremos chegar?
- Como vamos chegar lá?

A primeira questão, “onde estamos? ”, reflete a necessidade de compreensão do contexto atual do município, e pode ser respondida por meio de entrevistas, análise de diagnósticos e de indicadores

A segunda questão, “aonde podemos chegar?”, visa a compreensão dos fatores restritivos ou oportunidades que podem influenciar o futuro do município. Aqui, cabe uma análise de tendências de longo prazo que possam influenciar a trajetória do município no prazo estipulado, sendo necessária a compreensão das mudanças internas e externas que permeiam o contexto mundial, nacional, estadual e do próprio município.

Cabe aqui um comentário sobre o horizonte temporal do plano. Por se tratar de um planejamento estratégico de longo prazo, o mesmo deve compreender um período de tempo extenso. Assim, uma sugestão é que este plano seja construído para um prazo de 20 anos, que representaria 5 governos, ou o tempo de 5 planos de médio prazo, traduzido pelo Plano Plurianual (PPA). Porém, nada impede que o plano seja



construído para um período mais longo ou até um pouco mais curto, mas o ideal seria um plano não inferior a 15 anos.

A terceira questão, “aonde queremos chegar?”, visa a formulação da chamada VISÃO DE FUTURO. A construção desta visão de futuro é um processo colaborativo, no qual cabe ouvir os diversos atores envolvidos no processo, priorizar as sugestões dadas, e tentar captar como as sugestões consideradas prioritárias se conectam e podem ser traduzidas em uma visão única.

A visão de futuro deve poder ser expressa em uma frase clara, direta, de fácil compreensão e apreensão, afinal, irá traduzir o principal foco de trabalho de todos os servidores ao longo dos próximos anos, e traduzirá à população a intenção e a filosofia de trabalho da Administração em curso. Exemplos hipotéticos de visão de futuro seriam: “Ser o município com a melhor qualidade de vida no estado”; “Transformar o município no principal polo do produto X do Brasil”; “Se tornar um município referência em educação de qualidade, garantindo oportunidades a todos os cidadãos”.

A quarta questão, “como vamos chegar lá”, busca evidenciar os passos necessários para atingir a visão de futuro desejada. Este processo envolve conhecer os desafios a serem superados para atingir esta visão, sendo a transposição de tais desafios o foco de ação do governo, que guiará a seleção de programas, projetos e processos prioritários.

Desta maneira, a visão de futuro deve ser desdobrada em METAS-SÍNTESE e OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, que representam alvos específicos a serem alcançados, e que devem ser mensurados, monitorados e gerenciados durante a execução do plano. As ESTRATÉGIAS constituem o caminho para responder à questão: “como vamos chegar lá?”, e apresentam o foco da priorização de programas, projetos e processos.



3. ATORES PARTICIPANTES DA REVISÃO DO PELP E GOVERNANÇA DO PROJETO

Antes de se iniciar a elaboração do PELP algumas questões relacionadas aos atores participantes do projeto devem ser discutidas. Em primeiro lugar, existe a necessidade de contratação de consultoria externa ou o trabalho pode ser realizado pelos próprios servidores públicos? Outra questão, qual o grau de participação deve haver durante o processo?

Uma questão a ser avaliada é a contratação de uma consultoria para realizar o projeto. O principal benefício observado para a contratação de consultoria externa é o auxílio na realização de estudos de prospecção e produção textual do Plano, uma vez que as equipes ficam focadas nessa tarefa. Além disso, a contratação externa auxilia na definição da metodologia e execução do projeto. Tal decisão deve-se focar nos seguintes pontos:

- a. Tempo existente para a elaboração do PELP - quanto maior o tempo disponível mais fácil seria a elaboração utilizando apenas servidores públicos;
- b. A disponibilidade dos servidores - se seria possível a designação de uma equipe exclusiva para a revisão do PELP; e
- c. A situação orçamentária e financeira do município.

No caso de contratação externa, é imprescindível a designação de pelo menos um servidor para acompanhar toda a elaboração do projeto, de dedicação exclusiva a essa responsabilidade. Isso possibilita que projeto caminhe de acordo com as diretrizes dadas pelo prefeito e evita possíveis desvios dos objetivos traçados. Promove, ainda, a captação



por parte do Município do conhecimento gerado durante o projeto. Normalmente, esse servidor faz parte do corpo técnico da Secretaria de Planejamento.

Já no caso da elaboração ser feita exclusivamente por servidores públicos, a equipe designada deve ser multidisciplinar, sendo composta por profissionais técnicos com perfil analítico de áreas como finanças, indicadores, planejamento, governança e pessoas que entendam das políticas públicas. A multidisciplinaridade da equipe é fundamental principalmente para a realização do diagnóstico atual e uma breve avaliação do PELP até o presente momento em análises documentais. O diagnóstico e avaliação são fundamentais na análise de “onde estamos” e como foi o caminho que percorremos, de forma a possibilitar direcionamentos futuros. O diagnóstico compõe o PELP, sendo um dos seus cadernos. A equipe deve ainda ser composta por pessoas com perfil negociador, apresentando boa capacidade de relação interpessoal e de mediação, uma vez que o projeto exige momentos de negociação com as lideranças do Município, conciliação e mediação de pontos de vistas diferentes.

A gerência do projeto deve estar na Secretaria de Planejamento. O papel do gerente do projeto é “fazer acontecer”, liderando e articulando com os demais atores quando necessário. Não chega a participar da construção técnica, atuando em nível gerencial.

No tocante à segunda questão, é ideal que a elaboração do PELP conte com a participação do poder legislativo municipal, e também por representantes da sociedade civil organizada, notadamente das principais associações e cooperativas do município, do poder judiciário, da população em geral e de membros do poder executivo municipal. A participação da sociedade no projeto de forma mais próxima pode tornar o



trabalho mais rico e democrático. A sugestão é de que estes membros da sociedade selecionados, juntamente com alguns representantes do poder executivo selecionados formem um Conselho, que será responsável pela aprovação informal do Plano. Doravante vamos chamar este conselho de Conselho de Desenvolvimento Municipal (CDM).

A Câmara Municipal, por sua vez, pode ser responsável pela aprovação legal do PELP, caso o mesmo se torne uma lei, o que é o recomendável, para que tenha maior grau de formalização. Neste sentido, cabe à Câmara Municipal promover discussões sobre o Plano, propor emendas ao mesmo e, finalmente, aprova-lo.

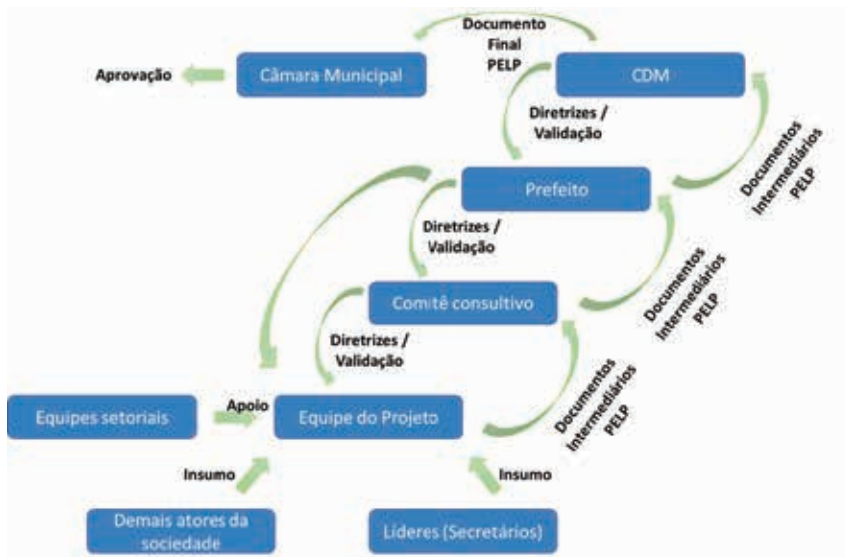
A forma de participação pode ser diversa, utilizando-se tanto de encontros regionais presenciais, como de tecnologias da informação, sem a necessidade de encontros presenciais. Faz-se importante lembrar que quanto maior for a participação de agentes externos, maior será o prazo necessário para a realização do projeto, uma vez que o mesmo ganharia em complexidade com o envolvimento de outros atores. Aumenta também o esforço gerencial envolvido na elaboração do Plano na medida em que o número de interlocutores cresce. Por outro lado, quanto maior for a participação, maior será a legitimidade do Plano Estratégico de Longo Prazo perante a sociedade.

Além dos atores citados, recomenda-se a formação de um Comitê Consultivo, cujo objetivo é envolver atores estratégicos que tenham condições de validar o trabalho que esteja sendo realizado antes de ir ao Prefeito. É uma instância validadora e orientadora do trabalho, sendo importante que seja composto por integrantes da alta administração, com acesso fácil ao Prefeito. O Comitê deve ter condição de avaliar questões técnicas sob a perspectiva política e também de fazer uma interlocução rápida com o Prefeito. Normalmente participam

o gerente da elaboração do plano, o titular da Secretaria de Planejamento, da Secretaria de Fazenda, e demais (poucos) Secretários municipais considerados estratégicos.

O Prefeito e seus demais Secretários participam da elaboração na condição de entrevistados. Eles são fonte de insumos para o PELP, como será exposto a seguir. O Prefeito ainda é o principal stakeholder do projeto. O seu envolvimento é fator diferencial entre o sucesso e o fracasso do Plano enquanto instrumento de mobilização para as prioridades definidas. São os atos do Prefeito, mais que suas palavras, que demonstrarão para o restante da organização a importância do planejamento estratégico e do PELP. De modo que todas as ações do Prefeito, ainda que simbólicas, devem ter este pano de fundo. Assim, as principais comunicações, convocações e convites devem partir dele. Isso dá maior legitimidade ao projeto e demonstra a preocupação do governo com o planejamento do seu futuro.

Figura 2 - Atores envolvidos no PELP e suas relações





Para garantir um sistema de tomada de decisão eficiente e assim garantir o bom andamento do projeto, recomenda-se que aconteçam semanalmente reuniões de monitoramento dentre a equipe do projeto (incluindo a empresa de consultoria, caso exista). Isso permite que gargalos sejam solucionados em “tempo real”, evitando entraves na medida em que o projeto vai sendo executado. Além disso, recomenda-se uma reunião mensal da equipe do projeto com o Comitê Consultivo, garantindo que as decisões que necessitem da participação da alta administração sejam tomadas tempestivamente e que o projeto caminhe alinhado às diretrizes da mesma.

Nas próximas seções cada uma das etapas serão descritas e as responsabilidades de cada ator detalhadas ao longo dos processos de trabalho.

4. INSUMOS PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

A elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo deve ser iniciada com a coleta de insumos para a concepção da estratégia, ou seja, com um diagnóstico e avaliação de como estamos e com a captação das expectativas dos stakeholders de onde queremos chegar. Para tanto, é necessário planejar o trabalho a ser realizado, realizar análises documentais, planejar a comunicação e divulgação dos resultados e entrevistar os líderes.

4.1. PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO DO TRABALHO

Objetivo da etapa:

O objetivo desta etapa é definir como a elaboração do PELP será estruturada, quais tarefas serão realizadas, os prazos, as responsabilidades envolvidas, a divulgação dos resultados e o sistema de monitoramento do projeto.

Entregas da etapa:

- 1. Declaração de escopo do projeto:** descrevendo tudo que será feito, quais cadernos serão elaborados;
- 2. Cronograma:** detalhamento das tarefas e seus respectivos prazos;
- 3. Matriz de responsabilidades:** descrição de quem serão os responsáveis por determinadas tarefas e trabalhos a serem executados no projeto;



4. Plano de comunicação: plano contendo a comunicação necessária ao longo do projeto, definindo os destinatários e os meios para tanto;
5. Modelo de monitoramento e governança do projeto: descrição do processo de monitoramento ao longo do projeto, as reuniões necessárias, como será e a periodicidade do report para os atores envolvidos, etc.

Detalhamento do processo:

Figura 3 - Fluxo do Planejamento e Comunicação do Trabalho



O planejamento do trabalho se inicia com uma reunião de alinhamento entre os atores envolvidos. Aqui são dadas as principais diretrizes para a elaboração do PELP e se definem as responsabilidades de cada ator participante do projeto (empresa contratada, se existir, equipe do projeto, lideranças e demais atores que por ventura participem do projeto), bem como o sistema de monitoramento do projeto. Ou seja, quantas reuniões serão necessárias, os seus participantes, documentos ou relatórios necessários. Na seção anterior foram sugeridas reuniões mensais entre a equipe do projeto e o Comitê Consultivo e semanais dentre a equipe do projeto.

Após a reunião de alinhamento, a equipe do projeto detalha o planejamento, definindo a estratégia de atuação, as tarefas a serem realizadas, estimando prazos e definindo as responsabilidades. Devem-se considerar questões como o grau de participação requerido. Além disso, recomenda-se a definição de como será a divulgação do andamento e



dos resultados do projeto, a comunicação intermediária, em quais canais a comunicação será feita e o público alvo.

O próximo passo então deve ser a validação do planejamento realizado com a alta direção da Secretaria de Planejamento e em um momento posterior com o Prefeito. Aqui se garante que as expectativas dos patrocinadores estejam contempladas no projeto.

O planejamento do trabalho segue com a reunião de kick-off com o Conselho de Desenvolvimento Municipal, dando ciência a todos da existência do projeto e ressaltando a importância da participação e contribuição de todos para a definição da estratégia do Município. A reunião deve ser convocada pelo Prefeito, de forma que ele apresente o projeto e dê por iniciado o trabalho.

Por fim, realiza-se um road show em cada Secretaria, demonstrando e explicando o que é o projeto, qual o objetivo, quais são as etapas e como será a participação de todos. Participariam aqui o nível estratégico de cada Secretaria. Com o road show pretende-se gerar alinhamento prévio sobre o projeto, evitar ruídos e obter o apoio, contribuição e envolvimento de todos demonstrando a importância da elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo. Dúvidas levantadas durante o road show podem servir para ajustes no planejamento e a captação de novas ideias, se tornando também insumo para a concepção da estratégia.

Papéis e Responsabilidades:

A organização e liderança do planejamento do trabalho devem ser da Secretaria de Planejamento, que será a responsável pela coordenação do projeto, seja ele realizado com auxílio de contratação externa ou apenas por servidores públicos do Município. A equipe do projeto deve participar



da elaboração do planejamento, cabendo à alta direção da Secretaria de Planejamento e ao Prefeito validar o planejamento elaborado.

Questões críticas da etapa:

Deve ser considerado no planejamento do trabalho que o PELP deve ser encaminhado à Câmara Municipal para aprovação antes da aprovação do Plano Plurianual (PPA), uma vez que o PELP representa o planejamento de longo prazo do município e o PPA o planejamento de médio prazo. Dessa forma, a data limite será sempre uma semana antes do prazo legal para encaminhamento do PPA à Câmara Municipal. Esta medida deve ocorrer no primeiro ano de Governo. Respeitando o caminho descrito acima, estará garantida a lógica de entrega de resultados, com o alinhamento entre médio e longo prazos.

Para um melhor aproveitamento do tempo de trabalho, a elaboração do PELP deve começar assim que for definido o vencedor da eleição. Inicialmente pela análise documental e estudos de prospecção, analisando o plano de governo do candidato vencedor e pesquisando demais estudos e diagnóstico sobre a situação socioeconômica do município. A seguir a etapa de análise documental será detalhada.

O sucesso do projeto está condicionado à participação e patrocínio do Prefeito. Caso o mesmo não “compre” a ideia, o projeto não terá a importância necessária e ficará em segundo plano. Assim é fundamental que se envolva o Prefeito no projeto para que tudo ocorra como planejado durante sua execução.

A elaboração do PELP envolve muitos atores em todo Município, indo da alta direção ao nível operacional do Município. Uma boa comunicação é fundamental para



gerar entendimento e alinhamento de todos, bem como criar sentimento de pertencimento ao projeto.

Idealmente, a equipe do projeto deve ser de dedicação exclusiva. No entanto, nem sempre isso é possível, uma vez que outros processos cotidianos continuam acontecendo. Assim sendo, deve-se atentar para a disponibilidade da equipe na hora da definição, de forma que a execução do projeto não fique prejudicada.

4.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Objetivo da Etapa:

O objetivo da análise documental é reunir informações documentadas para se construir uma direção a ser seguida, integrando tanto a parte política como a parte técnica. Dessa forma, fazem parte a análise do plano de governo do Prefeito eleito; coleta e análise de estudos setoriais, diagnósticos, relatórios das mais diversas instituições como Banco Central, IBGE, das próprias Secretarias de Município dentre outros.

Entregas da Etapa:

Documento contendo o diagnóstico da situação do Município e uma análise do que foi proposto no Plano de Governo e o que foi e está sendo executado pelo Município, na tentativa de encontrar convergências e divergências que subsidiem a construção do plano e a definição das iniciativas estratégicas.



Detalhamento do Processo:

Figura 4 - Fluxo de análise governamental



O processo de análise documental começa com a análise do plano de governo. Aqui se deve estudar o plano de governo do candidato eleito a Prefeito do Município. Procuram-se no plano as possíveis diretrizes políticas do Prefeito, tentando comparar suas bandeiras na campanha com as ações que o Município já executa e o que é novo, e principalmente como e se o plano de governo está representado de alguma forma no atual PELP.

Por fim, a última tarefa a se fazer na análise documental é a consolidação das análises realizadas em documentos que vão servir de base para a elaboração dos cadernos de trabalho e também dos volumes do PELP e para a tomada de decisão.

Papéis e responsabilidades:

A análise documental deve ser conduzida e realizada pela equipe do projeto, obviamente mediante orientação, autorização e ordem da Secretaria de Planejamento.

Questões críticas da etapa:

Conforme dito na seção anterior, a análise documental deve-se iniciar o quanto antes. A análise do plano de governo pode começar a partir da definição das eleições, em Outubro. A finalização dessa etapa de forma antecipada e independentemente do andamento e planejamento do

projeto pode se tornar de grande valia para melhor eficiência e garantir a finalização da elaboração do PELP no prazo estipulado. Obviamente, essa antecipação depende da vontade e autorização dos patrocinadores do projeto.

Deve-se ter atenção também à possível existência de produções técnicas atualizadas que poderão subsidiar/interferir nos andamentos do trabalho, como estudos sobre o município, indicadores do IBGE, dentre outros, não se limitando as informações da própria Secretaria de Planejamento.

4.3. ENTREVISTAS COM OS LÍDERES

Objetivo da Etapa:

Uma entrevista é um processo de interação entre duas ou mais pessoas no qual uma pessoa (o entrevistador) tem por objetivo obter informações da outra pessoa (o entrevistado). As entrevistas com os líderes têm como objetivo captar as suas expectativas em relação ao futuro do município, bem como aquilo que consideram estratégicos para o alcance dos resultados almejados, permitindo assim que o Plano Estratégico de Longo Prazo obtenha orientações e diretrizes daqueles que irão dirigir o município até o futuro.

Entregas da Etapa:

1. Consolidação da entrevista com o Prefeito e direcionamento para entrevista com os líderes;
2. Consolidação da entrevista com os líderes;
3. Análise das entrevistas



Detalhamento do Processo:

Figura 5 - Fluxo das Entrevistas com os líderes



A etapa de realização das entrevistas com os líderes deve ter duas frentes: a primeira focada na entrevista com o Prefeito e a segunda com os demais líderes do governo. Primeiramente, devem ser definidos os roteiros de entrevistas. Naturalmente, o roteiro da entrevista com o Prefeito será diferente do roteiro de entrevista com os demais líderes. Assim, devem-se pensar quais são as informações relevantes que queremos extrair de cada entrevistado.

A elaboração do roteiro de entrevistas deve ser pautada por questões como: O que vai bem no Município? O que vai mal? Qual deve ser o foco para o próximo período? No roteiro definido para a entrevista do Prefeito, além de captar essas questões, uma outra é fundamental: Como o Prefeito quer ser conhecido, ou seja, qual o principal legado que pretende deixar para a sociedade? Extrair essas informações do próprio Prefeito se faz muito importante, pois garante que sua bandeira, defendida no plano de governo e mobilizadora da sua campanha, esteja refletida na estratégia a ser desenhada. O anexo I deste manual apresenta sugestão de roteiro de entrevistas, tanto para os líderes como para o Prefeito.

Definidos os roteiros de entrevistas, a primeira tarefa a se fazer é agendar e realizar a entrevista com o Prefeito. A partir dela é que se terá a maior parte das diretrizes tanto para a construção do Plano como para guiar as demais entrevistas com os líderes. Dessa forma, a entrevista com o Prefeito é um dos principais insumos para a elaboração do Plano. As entrevistas devem ser gravadas, para depois serem transcritas. As entrevistas devem durar em média 1 hora. Assim, deve-se atentar para isso na hora do agendamento. Após a entrevista



com o Prefeito, pode ser que haja a necessidade de se ajustar o roteiro de entrevistas com os líderes, ou até mesmo ajustar o planejamento do projeto.

Realizada a entrevista com o Prefeito e feitos os ajustes necessários, devem ser realizadas as entrevistas com os líderes, atendendo aos mesmos requisitos da entrevista com o Prefeito, citados acima.

Passadas as entrevistas, elas devem necessariamente ser transcritas e consolidadas para então ser analisadas. A transcrição das entrevistas é de suma importância para facilitar a análise posterior e possibilitar a comparação das entrevistas e agrupamento de assuntos comuns. A análise das entrevistas deve ser conduzida com o foco de se encontrar padrões de respostas sobre determinado tema, dando assim condições de uma visão global das entrevistas.

Feita a análise se tem as entregas dessa etapa, com documentos consolidando a transcrição das entrevistas e outro consolidando a análise que vai subsidiar a elaboração do PELP.

Papéis e responsabilidades:

As entrevistas devem ser conduzidas e realizadas pela equipe do projeto. No mínimo 2 entrevistadores devem participar da entrevista, sendo o número ideal 3 entrevistadores. Um perguntador para conduzir, um segundo para digitar a entrevista e um terceiro para prestar atenção e ficar atento ao roteiro para que caso seja necessário seja colocado alguma complementação.

Equipes setoriais, envolvidas com o planejamento e a gestão em cada secretaria, participam dessa fase com a preparação dos secretários. Elas devem passar ao Secretário de Município



as questões técnicas da Secretaria, o que está acontecendo e como está a situação do tema. Dependendo do perfil do Secretário isso ocorrerá naturalmente. Em outros casos pode ser necessária a provocação por parte da Equipe do Projeto.

Questões críticas da etapa:

Algumas questões merecem atenção. A depender da estrutura administrativa do município, o número de entrevistas pode ser extenso. Se possível, devem ser feitas entrevistas simultaneamente, de forma a não comprometer demasiadamente o cronograma do projeto. Isso demandará grande esforço da equipe do projeto.

O roteiro de entrevistas deve ser encaminhado para o entrevistado uma semana antes da realização da entrevista. Assim, existe um tempo hábil para que o entrevistado se prepare, de preferência com a ajuda da equipe do projeto e com as equipes setoriais.

A equipe do projeto deve, se julgar necessário, coordenar o momento de preparação dos Secretários pelas equipes Setoriais, embora inicialmente este momento seja apenas de orientação.

Os entrevistadores devem estar preparados para a entrevista. Portanto, deve entender um pouco da política pública que será tema da entrevista e ter conhecimento da análise documental realizada em etapa anterior. Isso permite a extração do máximo de informações relevantes do entrevistado.

Quando da análise, há a possibilidade de utilizar um software facilitador. Depois de transcrita, é possível categorizar a entrevista e filtrar por temas. A utilização do software pode poupar tempo da equipe do projeto. Há de se analisar essa possibilidade quando da elaboração do PELP.



5. ALINHAMENTO E VALIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Reunidos os insumos para a elaboração da estratégia, é preciso levá-los para validação, e com isso gerar alinhamento entre os atores estratégicos que vão conduzir posteriormente a implementação da estratégia. Isso se dá pela consolidação dos cadernos de trabalho e a realização das oficinas de alinhamento estratégico.

5.1. CONSOLIDAÇÃO DOS CADERNOS DE TRABALHO

Objetivo da etapa:

O objetivo desta etapa é consolidar os diversos insumos coletados anteriormente e integrá-los de forma a dar coerência e possibilitar uma análise robusta nas oficinas de trabalho a serem desenvolvidas. Os Cadernos de Trabalho são os documentos que servem de embasamento para as escolhas de longo prazo que são realizadas no Plano.

Entregas da etapa:

As entregas dessa etapa são documentos setorizados contendo uma síntese das entrevistas e a exposição do comportamento de alguns indicadores ao longo do tempo, vindo da análise documental. Além disso, os documentos devem trazer a



proposição de alguns objetivos estratégicos. A dificuldade na entrega é fazer com que o documento relacionado a cada setor tenha de 2 a 3 páginas, no máximo.

Detalhamento do processo:

Figura 6 - Processo de consolidação dos cadernos de trabalho



A consolidação dos cadernos de trabalho começa pela separação das informações por área de governo. Assim, reúnem-se todas as informações obtidas das entrevistas e da análise documental por cada área de governo, possibilitando uma visão setorializada da situação do Município e do que se espera para a área. A entrevista deve trazer uma avaliação qualitativa da situação atual, bem como um direcionamento para as proposições de futuro. Deve, de toda forma, estar acompanhado de dados quantitativos que representem a situação de desenvolvimento do setor em questão.

Assim sendo, baseado na separação das informações por área, cabe à equipe do projeto avaliar e analisar os insumos para então propor modificações ou manutenções dos objetivos estratégicos que serão levados para discussão nas oficinas de trabalho, assim como a proposição de metas.

Esta etapa acaba com a realização de um resumo das informações coletadas, uma vez que caso o caderno de trabalho seja muito extenso a discussão poderia ficar inviabilizada ou até mesmo esvaziada pela não leitura dos participantes.

Papéis e responsabilidades:

A realização de toda a etapa deve ser de responsabilidade da equipe do projeto. Assim, ela deve consolidar os insumos por área, analisar e propor os objetivos estratégicos e resumir os cadernos finalizando assim os documentos.

Os documentos devem ser validados pela instância superior à equipe do projeto, normalmente o gerente. Feito isso os cadernos estarão prontos para serem enviados aos participantes da oficina.

Questões críticas da etapa:

A dificuldade na entrega dos Cadernos de Trabalho é fazer com que o documento tenha de 2 a 3 páginas, no máximo. Caso o documento seja maior que o mencionado, há o risco de que quem deva ler não o fazer, interferindo negativamente no objetivo da etapa.

A proposição dos objetivos estratégicos nos cadernos de trabalho deve ser feita de forma cautelosa. A proposição de algo fechado pode enrijecer a discussão nas oficinas de trabalho, o que não seria interessante para o projeto. Ao mesmo tempo, sem ter algo para balizar a discussão pode fazer com que a mesma perca seu foco e sua produtividade. É preciso saber dosar a proposição e a forma.

Há que se ressaltar que a escolha dos indicadores que comporiam os cadernos de trabalho traz consigo um componente político, pois no final possibilitará uma interpretação política da situação do Município. Deve-se atentar para que os indicadores selecionados tragam uma visão técnica e completa da situação, não enviesando as possíveis análises.

Da mesma forma, o não alcance das metas definidas nos



anos anteriores não é um problema por si só. Afinal, os indicadores econômicos e sociais são complexos e sofrem diversas influências, tanto interna quanto externa ao governo. A análise comparativa às metas, portanto, deve ser evitada nesse momento, de forma que o foco seja na evolução, na tendência e na construção do futuro.

5.2. OFICINA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo da etapa:

O objetivo da realização de Oficina de Alinhamento Estratégico é possibilitar a discussão coletiva da estratégia setorializada com os principais stakeholders do governo, de forma se validar as análises e diretrizes elaboradas a partir dos insumos para a elaboração da estratégia e constantes nos Cadernos de Trabalho.

Entregas da etapa:

1. Realização de Oficina de Alinhamento Estratégico com mesas temáticas por área de governo.
2. Validação da visão de futuro e validação preliminar dos objetivos estratégicos e metas dos indicadores.
3. Consolidação das discussões das mesas temáticas em documento.

Detalhamento do processo:

Figura 7 - Processo de realização das Oficinas de Alinhamento Estratégico



A primeira tarefa a se fazer é definir data, hora e local do evento. Normalmente utiliza-se um local comum para realizar a abertura do evento e depois as mesas temáticas são divididas.

O próximo passo então é a preparação do convite a ser enviado para os participantes. Nele deve conter, além da data, hora e local, o objetivo do evento e uma noção de quem são os participantes. Deve-se garantir que o convite demonstre ao participante a importância do evento e, no caso do envio de representantes, que seja alguém que possa contribuir para as discussões. O envio do convite deve ser por email, e deve sair do Prefeito.

Enviados os convites, foca-se na preparação da infraestrutura. Assim, devem-se verificar quais materiais serão necessários, as salas marcadas, projetores e computadores, apresentações, dentre outros. Atenção especial deve ser dada ao adequado planejamento do dia de trabalho que consistirá na Oficina, de forma que seja possível cumprir, num único dia, os objetivos propostos. Deve-se também trabalhar na preparação da equipe de facilitadores que vão apoiar a realização dos trabalhos, seja em plenária, seja em grupos setoriais.

A Oficina deve começar com uma abertura do Prefeito. Deve-se ressaltar a importância do evento, os objetivos do dia e quais são os resultados esperados. É importante construir uma dinâmica de trabalho que permita a votação de tendências apontadas nas análises prévias que embasaram



os Cadernos de Trabalho; a validação da visão de futuro; a discussão dos objetivos estratégicos propostos e o caminho a ser seguido, de uma maneira geral. O trabalho em mesas temáticas deve propiciar o debate a partir dos cadernos de trabalho elaborados e culminar na validação preliminar dos objetivos estratégicos setoriais, que podem ser apresentados à plenária ao final das discussões setoriais.

Os resultados das discussões devem ser anotados e consolidados em documentos, uma vez que servirão de base para a consolidação dos cadernos do PELP.

Papéis e responsabilidades:

A responsabilidade de realização da Oficina é da equipe do projeto. A equipe deve preparar tudo, tanto o material como a infraestrutura da oficina. A equipe que vai conduzir a oficina e as mesas temáticas deve ser da Secretaria de Planejamento.

A presença do Prefeito na oficina é fundamental, ainda que simbolicamente. Isso dá maior importância ao evento na visão dos participantes. Participa da Oficina o nível estratégico dos órgãos, incluindo seus dirigentes máximos.

Questões críticas da etapa:

A equipe que conduzirá as mesas temáticas deve ser experiente, tendo necessariamente conhecimento da área e costume com relacionamento com os dirigentes. Caso contrário o andamento da mesa temática pode ser prejudicado e a discussão ser direcionada para um foco não interessante ao projeto. Deve ficar claro para a equipe o seu papel de mediação nas discussões, buscando, nesse momento, a imparcialidade. O entendimento deve ser formado entre os



atores do nível estratégico.

Ainda com relação à equipe, é importante que estejam presentes técnicos que dominem o conhecimento sobre as temáticas em discussão, de forma que sejam capazes de guiar a discussão perfeitamente.

A discussão intersetorial é de difícil condução, mas necessária. Assim, deve-se instigar a participação de diferentes órgãos em uma mesma temática que os abrange. A dificuldade existe, pois a formalidade dos cargos que as pessoas presentes ocupam por vezes pode inibir o debate de ideias entre os que detêm a competência pela temática e os que influenciam e são influenciados mas não tem a competência formal da temática.

O convite da Oficina para os participantes deve sair do Prefeito do Município, como forma de aumentar a legitimidade do evento e demonstrar a importância de revisar a estratégia do Município para o futuro. Se possível, deveria estar presente para realizar a abertura e o encerramento e, caso julgue necessário e tenha interesse, participar de alguma mesa temática. A proposta é engajar para a discussão os dirigentes máximos, que serão os responsáveis por conduzir as definições.



6. CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA E APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO (PELP)

Nesse estágio, os insumos para construção da estratégia foram coletados e levados à discussão da alta administração do Município. Com isso, tem-se a base para a consolidação dos documentos e finalização do plano, além da aprovação do PELP pelo Legislativo e seu desdobramento às unidades setoriais.

6.1. CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO (PELP)

Objetivo da etapa:

A partir dos debates e discussões em cima da estratégia a se adotar, o objetivo da etapa é consolidar o PELP nos seus cadernos, deixando-o pronto para a validação e posterior submissão à Câmara Municipal.

Entregas da etapa:

1. A entrega da etapa é a primeira versão do PELP elaborada e pronta para ser submetida à validação dos representantes da sociedade selecionados.

Detalhamento do processo:

Figura 8 - Detalhamento do processo de consolidação do PELP



A primeira tarefa a se fazer é uma análise das discussões ocorridas na Oficina de Alinhamento Estratégico. Assim, deve-se procurar validar as informações e objetivos levados à discussão, verificar o que deve ser alterado / ajustado / cancelado a partir do debate proporcionado.

Analisadas as discussões, insumos e todo material reunido, deve-se definir pela elaboração ou não do mapa estratégico vigente. O mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia, de forma que em uma figura seja possível visualizar o futuro desejado e os objetivos que alcançados farão a visão de futuro se realizar. Busca sintetizar as principais estratégias do governo para cada uma das áreas, sendo um ótimo instrumento de comunicação. Dessa forma, é fundamental que a percepção da alta administração seja considerada nesta tarefa. Para a elaboração do mapa algumas técnicas devem ser estudadas e pesquisadas, destacando-se o Balance Scorecard, de Kaplan e Norton (1997).

Definida pela elaboração ou não do mapa, passa-se a validação ou confirmação dos objetivos estratégicos e a definição das metas para os indicadores sugeridos nos cadernos de trabalho. Muitos objetivos já vêm redigidos das oficinas, sendo aqui um processo mais simples de validação. Em relação aos indicadores de metas, essa negociação ocorre nos gabinetes com cada Secretário de Município, exigindo maior atenção, inclusive em relação aos prazos.

A etapa é concluída pela redação dos textos e elaboração dos cadernos, devendo então o Plano estar pronto e validado



pela alta administração da Secretaria de Planejamento e do Prefeito para então envio aos membros da sociedade que foram selecionados, para que validem e proponham adequações.

Papéis e responsabilidades:

A execução desta etapa é exclusivamente da equipe do projeto. Ela é responsável por todas as análises, revisões e elaboração do texto. O documento deve ser validado pela alta administração da Secretaria de Planejamento e pelo próprio Prefeito, se o mesmo julgar necessário.

Questões críticas da etapa:

Caso a equipe do projeto julgue interessante ela deve apresentar o Plano elaborado para pessoas consideradas estratégicas contribuir. A aproximação com a academia nesse caso faz-se muito benéfica, obtendo assim uma visão com um viés um pouco diferente de quem trabalha dentro do Município.

O Plano é um instrumento público, o que faz com que as abordagens sejam naturalmente otimistas. Deve-se atentar para a forma de escrita do Plano, principalmente da parte que trata do diagnóstico.

Alguns conhecimentos são relevantes para a definição das metas que estarão acordadas nos documentos. Primeiramente, o histórico do processo de negociação de metas. As metas dos indicadores que compõe o PELP naturalmente poderão ser desdobradas em Contratos.

Este fato torna os órgãos setoriais mais cautelosos ao negociar as metas, sendo mais conservadores. No entanto,



estar no PELP significa ser um direcionamento de longo prazo, enquanto o Contrato de Resultados representa o curto prazo. Pactuar metas desafiadoras e conciliar essas visões é um grande desafio no PELP.

A escolha dos indicadores deve ser cuidadosa, buscando-se indicadores que possuam série histórica ou que tenham periodicidade bem definidas, além de base de dados disponíveis. Assim, é possível balancear indicadores já existentes e que possuem série histórica para comparação com novos indicadores caso seja necessário.

Uma questão difícil de ser equacionada é a construção do diálogo entre o discurso técnico e a decisão da ação a ser tomada. Muitas questões são intersetoriais e fogem à governança de uma pasta específica, o que pode dificultar a construção do Plano. O desafio é conciliar a boa análise técnica, a análise política e a intersetorialidade das áreas.

6.2. SUBMISSÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO À APROVAÇÃO DO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

Objetivo da etapa:

O objetivo desta etapa é validar o PELP elaborado com o Conselho de Desenvolvimento Municipal para então encaminhamento do documento à Câmara Municipal para votação e aprovação.



Entregas da etapa:

1. Plano Estratégico de Longo Prazo finalizado, validado pelo Conselho e pronto para encaminhamento à Câmara Municipal.

Detalhamento do processo:

Figura 9 - Detalhamento do processo de submissão do PELP à aprovação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social



Após a finalização do PELP e a validação da alta administração da primeira versão, a tarefa inicial então é encaminhar o documento a todos os membros do Conselho de Desenvolvimento Municipal, individualmente, por meio eletrônico. O encaminhamento deve ocorrer com o prazo de pelo menos uma semana antes da conversa individual com cada um.

O objetivo de se fazer uma conversa individual com cada um dos membros do conselho é captar a sua percepção sobre a estratégia previamente elaborada, suas críticas e sugestões. A conversa normalmente é individual pela dificuldade de se reunir todos os membros em um único dia, além de garantir que o objetivo seja alcançado e evitar que a pauta seja desviada.

Das conversas individuais podem surgir sugestões de ajustes a serem feitos no Plano. Caberá à equipe do projeto e aos dirigentes validadores a decisão de acatar ou não as sugestões. Mas faz-se importante uma análise das sugestões e que se garanta que a visão majoritária do conselho esteja refletida no PELP.



Passada a captação de sugestões e ajustes necessários, ocorre então a cerimônia de lançamento do PELP pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, em versão a ser encaminhada à Câmara Municipal para apreciação e aprovação.

Papéis e responsabilidades:

Esta etapa é executada apenas pela equipe do projeto, sendo ela a responsável por todas as tarefas mencionadas do processo. Os conselheiros do Conselho de Desenvolvimento Municipal participam na condição de validadores, podendo exprimir a sua opinião na elaboração do plano, sendo possível que resulte em ajustes no PELP.

Questões críticas da etapa:

A aceitação pelo Conselho deve ser construída por meio de articulações, envolvendo o Prefeito quando necessário.

Antes da cerimônia de lançamento é importante certificar-se de que todos os atores principais estão de acordo com a primeira versão, incluindo o Secretário de Planejamento, Secretários em geral e Prefeito.



6.3. ENCAMINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO PARA A CÂMARA MUNICIPAL

Objetivo da etapa:

O objetivo da etapa é obter da Câmara Municipal a aprovação do PELP para assim ser publicado e dado por finalizado.

Entregas da etapa:

Plano Estratégico de Longo Prazo aprovado pela Câmara Municipal.

Detalhamento do processo:

Figura 10 - Detalhamento do processo de submissão do PELP à aprovação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social



O encaminhamento do Plano à Câmara Municipal se dá por meio de um projeto de lei, nos trâmites normais de qualquer outra lei. Dessa forma a iniciativa é da Secretaria de Planejamento, com a participação da Casa Civil ou Secretaria de Governo.

Após o projeto chegar à Assembleia Legislativa, um relator para o projeto é definido, e o projeto segue os trâmites de votação da casa, podendo os deputados propor emendas ao



projeto de Lei.

Durante esse processo é feita a articulação entre a Secretaria de Planejamento e o vereador relator do projeto, em definição conjunta se as emendas são pertinentes ou não, se acrescentam ou não no Plano, concomitantemente ao processo de votação. Normalmente uma primeira análise e triagem são feitas pelos assessores do deputado relator.

Após a análise feita pela Secretaria de Planejamento, o ritual de votação do projeto na Câmara Municipal segue seu fluxo normal para então ser aprovado.

Papéis e responsabilidades:

A equipe do projeto tem a responsabilidade de analisar as emendas feitas pelos deputados. A Casa Civil ou Secretaria de Governo participam no encaminhamento de fato do projeto à Câmara Municipal.

A alta administração participa realizando articulações com os representantes do governo na Câmara Municipal.

Questões críticas da etapa:

Normalmente as emendas e questionamentos não tratam sobre a estrutura do plano, suas metas e indicadores. É comum que abarquem a alocação de recursos, que não é de matéria do PELP, mas do PPA e da LOA. Assim deve se atentar para este fato durante a análise das emendas.



7. ESTRUTURAÇÃO DO UM PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Paralelamente à elaboração do PELP ocorre a estruturação do portfólio de iniciativas estratégicas, aquelas que vão materializar a estratégia que está sendo construída e levar o município à visão de futuro almejada. Os processos são diferentes, mas há forte inter-relação entre eles, inclusive nos atores envolvidos.

7.1. REALIZAÇÃO DO INVENTÁRIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Objetivo da Etapa:

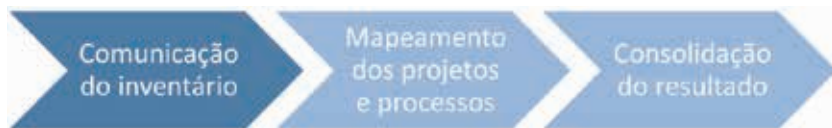
O objetivo desta etapa é inventariar as iniciativas que estão em andamento no município e aquelas potenciais, de forma que se tenha uma lista com diversas opções de atuação do município para materializar a estratégia a ser definida.

Entregas da Etapa:

A principal entrega dessa etapa é uma lista descrevendo as iniciativas existentes e as potenciais, com atributos básicos como tipo (projeto ou processo), objetivo, escopo inicial.

Detalhamento do Processo:

Figura 11 - Fluxo da Atualização do Inventário de Projetos e Processos



A primeira tarefa desta etapa é a comunicação do inventário. Esta etapa contém a participação dos servidores, no qual em cada órgão, por meio da equipe de projeto, com participação do Escritório Central de projetos, caso haja, eles sugerem e descrevem iniciativas que estão executando ou que podem vir a ser executadas. Posteriormente, as iniciativas que mais apresentam relação e influência na estratégia do município são selecionadas para compor o portfólio estratégico. Dessa forma, deve-se comunicar a etapa de forma clara e que consiga mobilizar os servidores a participarem. Deve ser comunicado a forma de participação, prazos e a sensibilização da importância da etapa.

Após a comunicação ocorre o mapeamento em si. Ele pode ser feito online, por email, planilhas, formulários, etc. O que for mais fácil e possível no momento. Para tanto, a equipe do projeto deve elaborar um template básico, definindo as principais informações que se quer. Alinhar com as equipes setoriais e cobrar quando for necessário. Trabalho importante a ser feito pelas equipes setoriais nesta etapa é filtrar e qualificar as propostas de iniciativas, de forma que a consolidação tenha um padrão estipulado.

A última parte é a consolidação dos resultados, onde todas as iniciativas são agrupadas, categorizadas e estudadas, se tornando insumo para os cadernos de trabalho.



Papéis e responsabilidades:

A responsabilidade da atualização das iniciativas é da equipe do projeto, que deve liderar o processo. As equipes setoriais participam operacionalizando a etapa dentro dos seus órgãos, apoiando na pesquisa e orientação dos servidores.

Questões críticas da etapa:

Como a etapa envolve várias pessoas, é importante que os prazos sejam bem estipulados e seguidos, para não atrapalhar o andamento do projeto.

A proposição das iniciativas devem levar em considerações as informações como custo das ações e o custeio que será gerado por elas.

Faz-se importante também comunicar que essa é a primeira etapa do processo, e que após a discussão dos objetivos e estratégias, haverá a priorização do portfólio. Com isso, pretende-se atingir um alinhamento de expectativas, sendo relevante para que as pessoas compreendam as escolhas que serão feitas e que nem todas as iniciativas farão parte do portfólio.

7.2. FORMALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO

Objetivo da Etapa:

O objetivo da etapa é a definição das iniciativas que irão compor o portfólio estratégico e com isso materializar a

estratégia, bem como definir seus gerentes e garantir sua mínima estruturação para o período seguinte, que é o início da execução conforme essas novas diretrizes.

Entregas da Etapa:

1. Portfólio Estratégico definido contendo os Programas, Projetos e Processos Estratégicos.
2. Termo de abertura dos Programas Estratégicos elaborados, contendo o gerente do programa, seus indicadores e a sua vinculação com a estratégia definida;
3. Termo de abertura dos Projetos Estratégicos (TAPs) elaborados, contendo o gerente do projeto, orçamento inicial, prazo previsto, declaração de escopo e a sua vinculação com a estratégia definida;
4. Fichas de processo elaboradas, contendo o gerente do processo, orçamento inicial, subprocessos e atividades definidas, indicadores de desempenho e sua vinculação com a estratégia definida.

Detalhamento do Processo:

Figura 12 - Detalhamento da formalização e estruturação do portfólio estratégico



A formalização do portfólio começa com a elaboração de uma primeira proposta da carteira. Baseado na análise das informações coletadas pelo inventário realizado, conjuntamente com a análise da atual carteira estratégica e com a estratégia que está sendo redesenhada, deve-se escolher os principais programas estratégicos, aqueles que



possivelmente possuem o maior impacto para atingir a visão de futuro almejada. Naturalmente, escolhem-se assim os projetos e processos estratégicos. A primeira proposta deve ter caráter técnico.

Desenhada a primeira proposta de portfólio, submete-se a mesma à aprovação do Prefeito. Nesse instante ele deverá opinar, avaliando se a proposta técnica desenhada se enquadra em seu plano de governo e no que se propôs nas eleições, e na composição política que garante a governabilidade nos próximos anos.

A proposta apresentada ao Prefeito naturalmente sofrerá alterações baseadas nas diretrizes dadas. Essa proposta deve então ser ajustada e, setorialmente, levada aos Secretários municipais para uma rodada de negociação. Assim, deve-se negociar, por exemplo, com o Secretário de Educação sobre quais programas, projetos e processos devem compor a carteira estratégica para o próximo período, tendo por base a proposta aprovada pelo Prefeito.

Após essa negociação com os Secretários deve haver nova validação com o Prefeito para fechar então o portfólio estratégico.

Definidos os programas, projetos e processos do portfólio, é necessário a definição dos respectivos gerentes. Os gerentes são os responsáveis e com a incumbência de planejar, executar e controlar o programa, projeto e processo, tornando-os realidade. Normalmente a indicação parte das Secretarias finalísticas, com a Secretaria de Planejamento podendo opinar, auxiliar e instruir a escolha. É importante que o gerente seja de dedicação exclusiva, de forma que o programa, projeto ou processo seja de fato algo estratégico e importante para o Município.

Com a definição dos gerentes está criada a base para a realização do termo de abertura do programa, termo de abertura do projeto e ficha do processo, documentos que vão dar o direcionamento mínimo do que virão a ser as iniciativas prioritárias, definindo vinculação estratégica, orçamento inicial, prazo previsto, fluxo no caso dos processos e declaração de escopo no caso dos projetos. Se possível, deve ser feito ainda um esforço no sentido de se tentar prever o impacto a longo prazo nas contas do Município.

Papéis e responsabilidades:

A elaboração da proposta e condução das negociações (com Prefeito e Secretário) são de responsabilidade da equipe do projeto, especificamente o gerente, ficando a cargo das equipes setoriais a preparação dos Secretários de Município para as discussões na negociação.

Questões críticas da etapa:

O portfólio estratégico aqui sugerido é estruturado por programas estratégicos, compostos de projetos e processos estratégicos. Tal estrutura permite a gestão apropriada para projetos e processos com a utilização de metodologias específicas e adequadas.

Um grande desafio na definição do portfólio estratégico é a ligação das iniciativas com os indicadores de resultados. Os indicadores sociais sofrem influências de diversos fatores, sendo difícil estabelecer uma relação causal com as iniciativas do Município. Apesar disso, devem-se buscar iniciativas que de fato influenciarão a melhoria nos indicadores definidos no PELP.

Na construção do portfólio estratégico parte das iniciativas



é tecnicamente embasada no diagnóstico, uma vez que tecnicamente são demonstradas as falhas e as oportunidades de melhoria. No entanto, parte das iniciativas é fruto de definições políticas, dado que ao ser eleito o Prefeito firma compromissos de campanha com a sociedade. O portfólio deve ser balanceado considerando essas questões.

Um aspecto fundamental na definição da carteira é ter o valor do orçamento que será destinado a ela. Não adianta definir 50 programas estratégicos sendo que só há dinheiro suficiente para a execução de 15. Assim, ao se ter o valor de quanto poderá ser gasto garante-se que os programas escolhidos de fato sejam estratégicos e prioritários, uma vez que poderão ser executados em sua plenitude a partir da garantia orçamentária e ser monitorados intensivamente pelas estruturas do Município destinadas a isso (as equipes setoriais e um escritório central de projetos). No entanto, definir a carteira em um número razoável de programas, projetos e processos é extremamente difícil, pois cada pasta sempre quer mais projetos e processos para executar sua política. Acredita-se que o número ideal de programas não deve passar de 20. Mas tudo dependerá do tamanho desses programas e da disponibilidade orçamentária e financeira do Município.

A escolha do gerente é peça chave para o sucesso das iniciativas e alcance dos resultados. Em última análise, é responsabilidade do Gerente integrar todas as peças para fazer acontecer o Projeto. Para tanto, é desejável que seja alguém com habilidades de liderança, coordenação, comunicação e conhecimento de gerenciamento, seja de programas, projetos ou processos. O Gerente é um facilitador para a execução do Projeto, devendo ser proativo na busca dos resultados.

8. INSTRUMENTALIZAÇÃO E APOIO A IMPLANTAÇÃO

Modelo de Gestão: ajustes e consolidação

Objetivo da etapa:

Uma vez definida a estratégia por meio da consolidação do PELP, e definida também a carteira de iniciativas estratégicas, é necessário delimitar a forma como serão gerenciadas as iniciativas. Em suma, trata-se da atualização, definição e reafirmação dos mecanismos de gestão que serão utilizados pelo Governo para gerenciar o sucesso da execução da estratégia definida.

Entregas da etapa:

1. Definição/ajuste do modelo de gestão a ser utilizado para o gerenciamento da estratégia governamental, definindo metodologias, instrumentos e ferramentas a serem utilizados, atores envolvidos e responsabilidades;
2. Comunicação do modelo aos Secretários;
3. Seleção (se necessário) e treinamento das equipes de apoio;
4. Seleção (se necessário) e treinamento do corpo gerencial;
5. Material de Comunicação e treinamento para a adequada disseminação do modelo de gestão.
6. Definição das agendas de kick-off dos trabalhos de detalhamento do planejamento das ações estratégicas.

Detalhamento do processo:

Por modelo de gestão entende-se os métodos que serão utilizados para o planejamento, monitoramento e avaliação das ações estratégicas. Compreende também a definição dos papéis e responsabilidades dos atores para com o cumprimento desses métodos visando assegurar o gerenciamento dos resultados. Nesse sentido, definições precisas, bem comunicadas e implementadas acerca desse modelo, serão fundamentais para o sucesso do início dos trabalhos de implementação da agenda de iniciativas estratégicas. Trata-se de um redesenho - haja vista a expertise acumulada nos últimos períodos - da engrenagem que garantirá o efetivo alcance dos resultados planejados.

Esse redesenho pode seguir os passos abaixo:

Figura 13 - Fluxo para definição do modelo de gestão



Gestão Vigente: O momento de elaboração do PELP é uma oportunidade para avaliar a efetividade das práticas de gestão vigentes, de forma a definir sobre a necessidade de melhorias nessas práticas. Trata-se de um trabalho a ser realizado pelas equipes de apoio (equipes setoriais e escritório central de projetos). Deve-se buscar avaliar a qualidade da informação gerada para tomada de decisão, a capacidade de execução, e sobretudo, a capacidade de superação de

adversidades e alcance dos resultados planejados.

Definir sobre mudanças nos métodos, tecnologias e /ou práticas de gestão: uma vez avaliadas as práticas e métodos de gestão, as necessidades de modificação devem ser esquematizadas de forma a facilitar a comunicação com toda a equipe gerencial. É importante que haja, ao final das redefinições, um esquema que apresente com clareza como serão gerenciados os resultados, quais os instrumentos e ferramentas serão utilizadas, e quais os papéis e responsabilidades de cada um dos atores envolvidos.

Com relação aos atores envolvidos, é importante ter clareza dos papéis a serem desempenhados e do perfil desejado para cada um desses papéis, de forma que a alocação/realocação das equipes ocorra já considerando esses princípios. Deve-se também verificar pela possibilidade de alocar cargos tanto para o papel de gerente de iniciativa estratégica (o que faz sentido numa lógica de atuação matricial, embora ainda predominem nos governos uma estrutura hierárquica forte), quanto para as equipes de apoio em nível central e em nível setorial. A devida alocação de pessoas nas funções gerenciais e nas funções de apoio, assim como o adequado desenvolvimento dessas pessoas, será fundamental para o sucesso da execução da estratégia definida.

Um último ponto de atenção nesse momento é a definição sobre a utilização de novas metodologias e ferramentas de gestão, para que essas definições não enfrentem entraves no momento de sua operação. Para qualquer nova metodologia a ser utilizada, é importante dimensionar a capacitação das equipes de apoio, bem como dos gerentes, para a implementação da mesma, tendo ciência de que os novos conceitos e práticas levarão algum tempo até a sua completa efetivação. Vale também, para o caso de novas ferramentas (e/ou sistemas), dimensionar os recursos que serão necessários para a sua manutenção.



Validar modelo de gestão com Secretário de Planejamento e com Prefeito: uma vez que se trata da definição de uma rotina que vai tomar a agenda dos Secretários e do Prefeito ao longo do próximo governo, é importante que o modelo de gestão seja validado e tenha a sua importância e relevância reafirmadas pelo Prefeito do Município. Mesmo que a participação do Prefeito seja reduzida, é fundamental que o Prefeito conheça e utilize o processo definido ao longo de sua gestão.

Sensibilizar os Secretários Municipais para a relevância do Modelo de Gestão: uma vez validado com o Prefeito, é necessário ainda comunicar aos Secretários Municipais a forma que será implementado o modelo de gestão, como tal modelo pode contribuir para os mesmos, e ainda, qual a expectativa com relação à sua participação para que a prática em questão seja efetiva. É importante que as lideranças compreendam os benefícios do Modelo de Gestão e sejam porta-vozes do mesmo para todos os níveis da organização.

Selecionar/ mobilizar equipes de apoio e gerentes das iniciativas estratégicas: uma vez que estamos falando aqui do corpo gerencial e burocrático de cada Secretaria, há de se considerar que, em primeira análise, a responsabilidade pela definição desses quadros é de cada Secretário Municipal. Há de se considerar também que, em muitos casos, as equipes já estão formadas, mesmo que haja a expectativa da assunção de uma nova função por essas equipes. Caberia à Secretaria de Planejamento, portanto, somente a definição das equipes de apoio centrais (que, sugere-se, seja um escritório central de projetos), que fazem parte da estrutura dessa Secretaria. De toda forma, a definição das equipes setoriais é uma questão crítica para o sucesso na implementação da estratégia. Sendo assim, conforme lhe for conferida autonomia pelo Prefeito, cabe à Secretaria de Planejamento orientar e/ou direcionar a formação dessas equipes. A Secretaria de Planejamento

deve dar clareza aos Secretários sobre o perfil desejado para as equipes de apoio, assim como para a ocupação das funções gerenciais, de forma que a seleção seja baseada em competências e já seja um primeiro passo para a o sucesso da implementação da estratégia.

Capacitar equipes de apoio e gerentes: Uma primeira apresentação do Modelo de Gestão por parte da Secretaria de Planejamento é fundamental para que o início dos trabalhos de detalhamento da estratégia ocorra de forma efetiva. Assim sendo, a Secretaria de Planejamento deve estar atenta para preparar o conteúdo e a dinâmica dessas apresentações, visando capacitar as equipes de apoio setoriais e os gerentes. Deve-se atentar para a disponibilidade de tempo dos gerentes, e sobretudo, para a necessidade de convencê-los da importância do processo.

Definir mecanismos de desenvolvimento das equipes de apoio e dos gerentes: ao longo da execução da estratégia, será importante alinhar conceitos, comportamentos e iniciativas, bem como promover o desenvolvimento dos atores responsáveis, para que a execução seja a melhor o possível. O alinhamento dos gerentes e das equipes de apoio com a filosofia de trabalho do Modelo de Gestão colocada em prática pela Secretaria de Planejamento é um ponto facilitador da comunicação entre as partes e da devida coordenação das ações prioritárias do Governo. É nesse sentido que o desenho de um programa, de contínuo alinhamento e desenvolvimento é importante. Esse programa, seja realizado com recursos externos, seja ele conduzido pela equipe do Governo, deve focar no alinhamento de conceitos e processos, na valorização de boas práticas, no reconhecimento de resultados, e sobretudo, na consolidação de uma rede capaz de fortalecer a gestão como um elemento de sustentação do sucesso das ações governamentais.



Papéis e Responsabilidades

Trata-se, nessa seção, dos papéis e responsabilidades para a delimitação do modelo de gestão, sem propriamente entrar nas responsabilidades definidas pelo modelo.

Equipe da Secretaria de Planejamento: conduzir a proposição do modelo de gestão; construir os modelos de perfil para as equipes setoriais de apoio e gerentes; conduzir as capacitações sobre o modelo de gestão.

Secretário de Planejamento: validar o modelo de gestão e ser o porta-voz do mesmo interna e externamente, além de fomentar o desenvolvimento da equipe central, das equipes setoriais e dos gerentes.

Secretários Municipais: conduzir a seleção das equipes setoriais de apoio e dos gerentes, orientando o início dos trabalhos de detalhamento da estratégia. Deve também prezar pelo modelo de gestão em nível setorial.

Equipes Setoriais: apoiar, se necessário, na definição do modelo de gestão; sensibilizar gerentes para as capacitações e início dos trabalhos.

Gerentes de Iniciativas Estratégicas: participar das capacitações e internalizar os conceitos para as suas rotinas de trabalho.

Questões críticas da etapa:

Domínio prático e conceitual: a equipe da Secretaria de Planejamento será a referência na implementação do modelo de gestão. Assim sendo, deve-se garantir a expertise dessa equipe da Secretaria de Planejamento, que terá efeito multiplicador ao conduzir os processos com a ponta.

Priorização e foco: Monitoramento intensivo só faz sentido



se há níveis diferentes de monitoramento. Contratualização só faz sentido se o foco dos instrumentos forem os resultados. O modelo de gestão e seus instrumentos devem materializar escolhas que representem aos servidores qual é a prioridade, e nada além disso, uma vez que o esforço a ser despendido na efetivação do modelo é grande.

Empoderamento: além da definição de níveis de gerenciamento, deve-se buscar também a efetiva compreensão e assunção dos papéis definidos pelos atores, sendo esse o principal desafio. É importante que cada colaborador saiba o seu papel e assuma sua responsabilidade. Daí a importância da mobilização inicial dos gestores para participar de orientações e treinamentos.

Desenvolvimento e Melhoria contínua: definir o modelo de gestão é um primeiro passo, devendo tal definição conter um esforço que será contínuo de comunicação e treinamento da Secretaria de Planejamento junto ao corpo gerencial visando o alinhamento conceitual e metodológico. Deve-se buscar a melhoria contínua das práticas implementadas pelos Gerentes.



9. DIRETRIZES SETORIAIS PARA ALINHAMENTO DAS SECRETARIAS

Objetivo da etapa:

Em que pese o Governo seja uma estrutura altamente hierarquizada e funcional, é clara a autonomia de cada setor para conduzir e executar suas políticas setoriais, considerando os ambientes institucionais e políticos que estão envolvidos. Isso posto, mesmo sendo o PELP uma construção conjunta que envolve as lideranças dos vários setores, é necessário que haja um movimento de tradução desse Plano para cada setor do governo. A execução somente será alinhada ao PELP se houver, por parte da Secretaria de Planejamento e das estruturas de apoio à gestão estratégica, um movimento no sentido de internalizar as diretrizes do PELP nas ações de planejamento setorial.

Entregas da etapa:

1. Documentação de diretrizes para o alinhamento de cada setor do Governo ao PELP: trata-se de um recorte setorial do PELP para que sirva de subsídio ao processo de desdobramento da estratégia a cada setor do Governo.

2. Planejamento do processo de alinhamento estratégico setorial em cada setor do governo: consiste na definição, pelas equipes de apoio à gestão estratégica (equipes setoriais), de como será realizado o processo de desdobramento da estratégia para cada setor, devendo essas definições seguir orientações da Secretaria de Planejamento.

Detalhamento do processo :

Figura 14 - Fluxo para alinhamento estratégico setorial



Recorte Setorial do PELP: O recorte setorial do PELP deve identificar os principais direcionamentos inerentes à atuação de cada Secretaria, de modo a auxiliar no seu planejamento estratégico e garantir o alinhamento do PELP com os Planos Setoriais. O documento para cada Secretaria Municipal deverá conter:

- 1. Análise Situacional:** contextualização da atuação da secretaria no Governo sob a ótica da organização estabelecida no PELP
- 2. Premissas:** orientações que deverão nortear a implantação de medidas voltadas para o alcance dos objetivos definidos no PELP.
- 3. Objetivos Estratégicos:** Resultados prioritários do PELP a serem perseguidos pela Secretaria dentro do seu âmbito de atuação.
- 4. Indicadores e metas:** conjunto de indicadores e metas de curto, médio e longo prazo, relacionados aos resultados finalísticos e a serem gerenciados pela Secretaria ao longo da execução.
- 5. Estratégias:** iniciativas a serem consideradas para o alcance dos objetivos estratégicos.



Caberá à equipe do projeto a elaboração desses documentos de recorte setorial, devendo haver uma definição sobre o grau de participação das equipes setoriais. O foco da atenção deve, todavia, ser na garantia de que o conteúdo do PELP esteja devidamente distribuído e representado nos documentos de cada setor.

Orientação às equipes setoriais responsáveis pela gestão estratégica: deve haver um direcionamento no sentido das metodologias a serem utilizadas, das entregas que são necessárias no processo e dos prazos para a realização do trabalho. Devem também ser passados conceitos e diretrizes adicionais que sejam fundamentais para o entendimento do PELP.

Planejamento do processo de desdobramento da estratégia setorial: uma vez recebidas as orientações e o recorte setorial do PELP, caberá a cada equipe setorial propor a dinâmica de construção do alinhamento estratégico setorial considerando os trabalhos de planejamento já realizados pelo setor e as especificidades de cada organização. Esse processo deverá ser validado com a alta-direção da secretaria de forma que a ação tenha o devido respaldo institucional.

Papéis e Responsabilidades:

Equipe da Secretaria de Planejamento: elaborar e disseminar os recortes setoriais da estratégia, orientar as equipes setoriais quanto a condução do processo.

Equipes Setoriais de Gestão da Estratégia: definir sobre a condução do processo de desdobramento da estratégia e disseminar o PELP para todo o setor.

Dirigentes Máximos: patrocinar o processo de alinhamento estratégico setorial.



Questões críticas da etapa:

Obter o comprometimento das lideranças setoriais para com o processo de alinhamento estratégico setorial: o processo de alinhamento estratégico é fundamental para tornar a estratégia visível, reconhecida e tangível para os colaboradores da organização. Para que o processo ocorra de forma efetiva, é fundamental que as lideranças da organização se comprometam com o projeto, seja pelo patrocínio, seja pela participação ativa nas discussões que culminarão no desdobramento da estratégia, seja pela atuação firme nos processos de validação do trabalho realizado.

Consideração dos trabalhos já realizados pelos vários setores do Governo: paralelo à elaboração do PELP, uma série de trabalhos de diagnósticos e de planejamento estratégico podem ocorrer nos vários setores do Governo. Um desafio para a construção das diretrizes setoriais e para os trabalhos de alinhamento estratégico é a busca da convergência entre esses trabalhos realizados e essa iniciativa.



10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PUBLIX. Do choque de gestão à gestão para a cidadania. Belo Horizonte, 2013.

SILVEIRA, Mauro. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: Um Estudo de Caso Longitudinal sobre o Processo de Construção das Estratégias do Governo de Minas Gerais entre 1995 e 2011. Tese (Doutorado em Administração). Centro de pós-graduação e pesquisas em Administração. UFMG, 2013.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. MANUAL DE ELABORAÇÃO DO PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – PMDI. Belo Horizonte, 2014.

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O Município hoje e no futuro

I. Na sua percepção, como está o Município hoje? O que está bem e o que não está (considerar aspectos políticos, sociais, econômicos, culturais, educacionais, de informação e conhecimento, institucionais etc.)?

II. Visão de futuro: que situação o Município poderia almejar em um horizonte de 20 anos?



III. Quais os grandes riscos à materialização do futuro desejado e ao desempenho do Governo do Município nos próximos 4 anos?

Agenda de Prioridades do Governo

I. Considerando o compromisso de executar o Programa de Governo, o que não pode deixar de ser feito nos próximos 4 anos para superar os gargalos, mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades para construir o futuro desejado?

II. Que iniciativas, em sua área de atuação, são indispensáveis e prioritárias para estimular o desenvolvimento do Município nos próximos anos (considerar os projetos existentes que devem ser conservados e aperfeiçoados, projetos novos a serem desenvolvidos e medidas de alto impacto mapeadas)?

III. Qual em sua opinião deve (m) ser o(s) grande(s) legado(s) do atual Governo em sua gestão?

ANEXO II - NOTA METODOLÓGICA: PROGRAMAS, PROJETOS, PROCESSOS

Organização do Portfólio Estratégico:

Programa Estratégico: Conjunto de projetos e processos organizados sob a lógica de temas e resultados comuns. Se vinculam às Redes de Desenvolvimento e contribuem para o alcance dos seus objetivos estratégicos e resultados finalísticos.



Projeto Estratégico: Empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas com alto poder de transformação.

Processo Estratégico: É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um produto específico para um determinado usuário. Sua seleção pode ser feita a partir de três critérios: Alta relevância estratégica; Elevado nível de exposição externa; e Alto volume de recursos envolvidos.

