

Planejamento na Área da Assistência Social

TEXTO 1 – PLANEJAMENTO: APROXIMAÇÃO CONCEITUAL

O QUE É PLANEJAMENTO

O planejamento é uma característica inerente à atividade humana. A mais simples tarefa de sair diariamente para o trabalho exige desde a divisão do tempo entre as rotinas domésticas, de higiene pessoal, alimentação e escola dos filhos até a opção pelo meio de transporte a ser utilizado, a definição do trajeto e previsão de possíveis imprevistos com o trânsito.

A organização do dia-após-dia é comum a todo tipo de pessoas. Sejam agricultores, donas de casa, viajantes ou gente que adota modelos mais alternativos de vida. O hábito dos dias e o percorrer do calendário, que pode parecer condição automática, exige do ser humano um complexo exercício de premeditação, de organização prévia, de controle e distribuição dos recursos disponíveis.

O vivente do cotidiano é sim um gerenciador de tarefas, de tempo, de recursos, de riscos e imprevistos. É especialmente o gestor de objetivos e ambições mais particulares. O movimento do dia a dia não acontece sem propósito. Cada qual, independente da ordem de grandeza, decide sobre o seu pódio de chegada, a sua meta pessoal e as suas próprias estratégias.

Portanto, ao discutir os conceitos e metodologias de planejamento, deve-se considerar inicialmente que esse é um tema com o qual todos já têm afinidade.

O planejamento no ambiente organizacional ou na implementação de políticas públicas parte dos mesmos princípios já conhecidos e praticados por todos, entretanto está submetido a um conjunto de leis, decretos, portarias, normas e códigos exatamente por tratar de questões que transcendem a decisão particular.

Em via de regra envolve um conjunto de atores com visões e expectativas diversas e uma infinidade de fatores políticos-institucionais que norteiam o processo de tomada de decisão e regulam a prática cotidiana comum, cuja responsabilidade por seu êxito, passa a ser de uma coletividade, e não mais do indivíduo em seu universo pessoal.

Neste contexto, o planejamento caracteriza-se como ferramenta de trabalho utilizada por um conjunto de atores envolvidos para tomar decisões e organizar ações de modo a promover as transformações desejadas na realidade da organização ou da sociedade.

“É o cálculo que precede e preside a ação”.
(Matus, 1989)

“É o processo sistemático e ordenado de tomada de decisões”.
(Buarque, 1999)

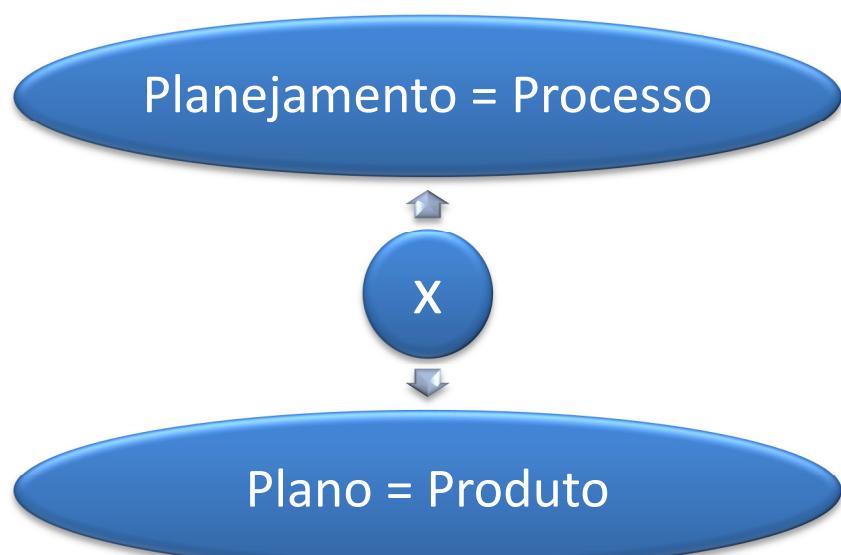
PLANEJAMENTO É PROCESSO

Um elemento fundamental na conceituação do planejamento é a sua compreensão enquanto processo. O produto de um processo de planejamento é o plano. Não se deve confundi-los.

O plano é um instrumento de orientação que reúne as conclusões do processo de planejamento. É um composto de várias declarações. Declarações estas que buscam definir com a maior precisão possível o que se pretende exatamente e como alcançar o proposto.

O processo de planejamento proporciona a participação e a aprendizagem a todos os envolvidos e promove a pactuação de um projeto coletivo mediante a tomada conjunta de decisão.

Nesse sentido, o processo é mais importante que o produto.



PLANEJAMENTO OPERACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entre as expressões mais usuais do planejamento no mundo organizacional estão o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

- Em geral, o planejamento operacional abrange o conjunto de metas e atividades de uma organização ou projeto que remete a sua operação propriamente dita. Indica quais atividades serão realizadas no período, seus respectivos cronogramas, profissionais responsáveis e recursos disponíveis para sua execução.

É comum que as organizações possuam plano anual de trabalho. É também recorrente que as equipes se reúnam com seus coordenadores diretos para traçar planos de ação periódicos - trimestrais, bimestrais, mensais etc., assim como também avaliar os êxitos e as dificuldades do período anterior como forma de refletir sobre as proposições para o novo período.

Normalmente adota-se a forma de matrizes e planilhas onde se definem os objetivos, as metas, as ações, os cronogramas, profissionais responsáveis e recursos necessários e disponíveis.

É um importante instrumento de gestão de curto e médio prazo. Tem caráter dinâmico onde frequentemente ocorrem mudanças e descontinuidades.

- O Planejamento Estratégico por sua vez utiliza projeções de tendências para o futuro, baseadas em dados históricos e atuais. Não trata do todo da organização. Elege temas prioritários, de maior impacto para a organização, projeto ou política. Ele é voltado exclusivamente para a operacionalização de estratégias.

Trata sempre de um largo período de tempo. Não substitui outros planos e deve ser implementado de forma concomitante. Em geral, os outros planos atentam para as opções estratégicas da organização de modo a servi-las. É o instrumento mestre da gestão estratégica.

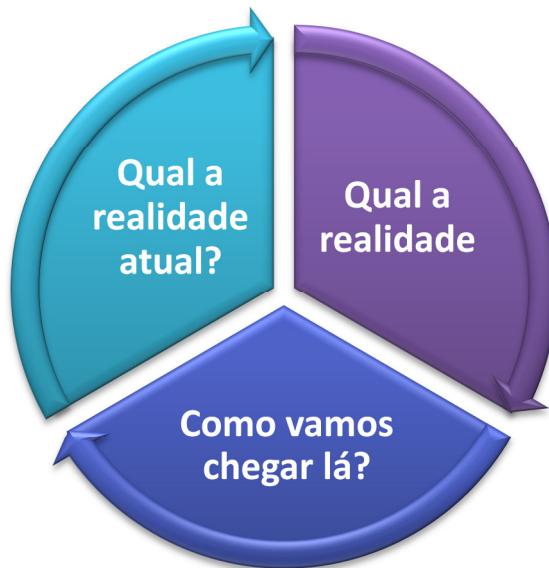
Tradicionalmente os planos estratégicos possuem elementos como diagnóstico da situação real, visão de futuro, missão, valores, objetivos e projetos estratégicos.

O CICLO DO PLANEJAMENTO

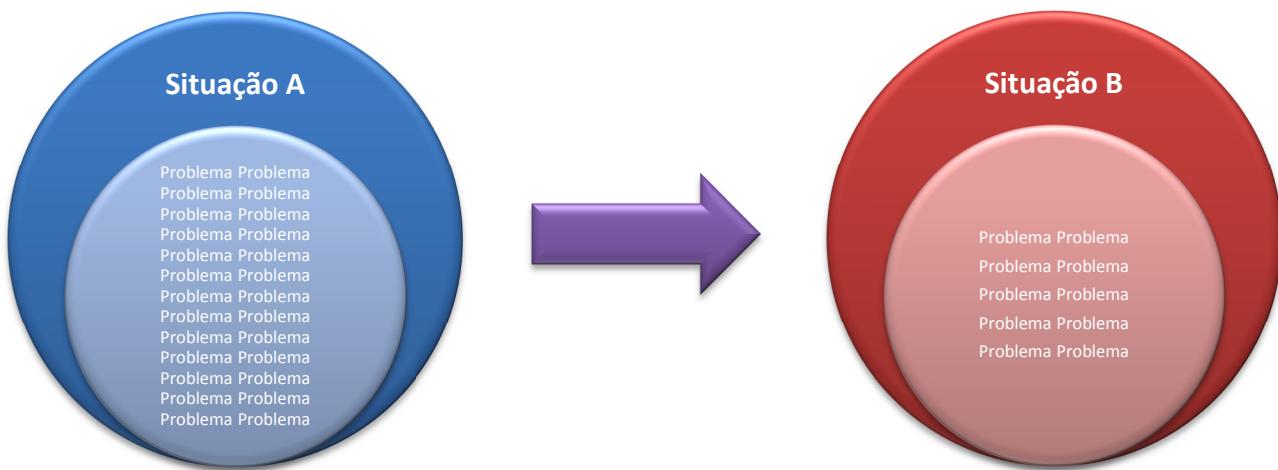
O planejamento envolve um ciclo básico de desenvolvimento. São inúmeras as metodologias e ferramentas à disposição das organizações. Mas, quase sem exceção, todas elas orientam-se para que perguntas e respostas essenciais sejam estabelecidas na forma de plano.

Estas perguntas referem-se sempre ao estado atual da realidade sobre a qual se planeja incidir e sobre seus eventuais obstáculos e ameaças, potencialidades e oportunidades, pontos fortes e fracos. Também sobre as perspectivas e projeções para o futuro desejado. E, finalmente, sobre os meios disponíveis e/ou a providenciar para que todo o projetado seja possível.

Na visão esquemática que se apresenta estas etapas estão em interação num processo cíclico e ininterrupto de planejamento onde a realidade desejada se converte em realidade atual a cada renovação de ciclo.

TRIANGULO INTERATIVO DE PLANEJAMENTO

É importante considerar que, no âmbito das organizações e das políticas, um processo de planejamento se dá sempre num contexto de mudança. Obviamente de uma situação original para uma situação melhorada mediante o enfrentamento de problemas e aproveitamento de oportunidades!

PLANEJAMENTO NO CONTEXTO DE MUDANÇA

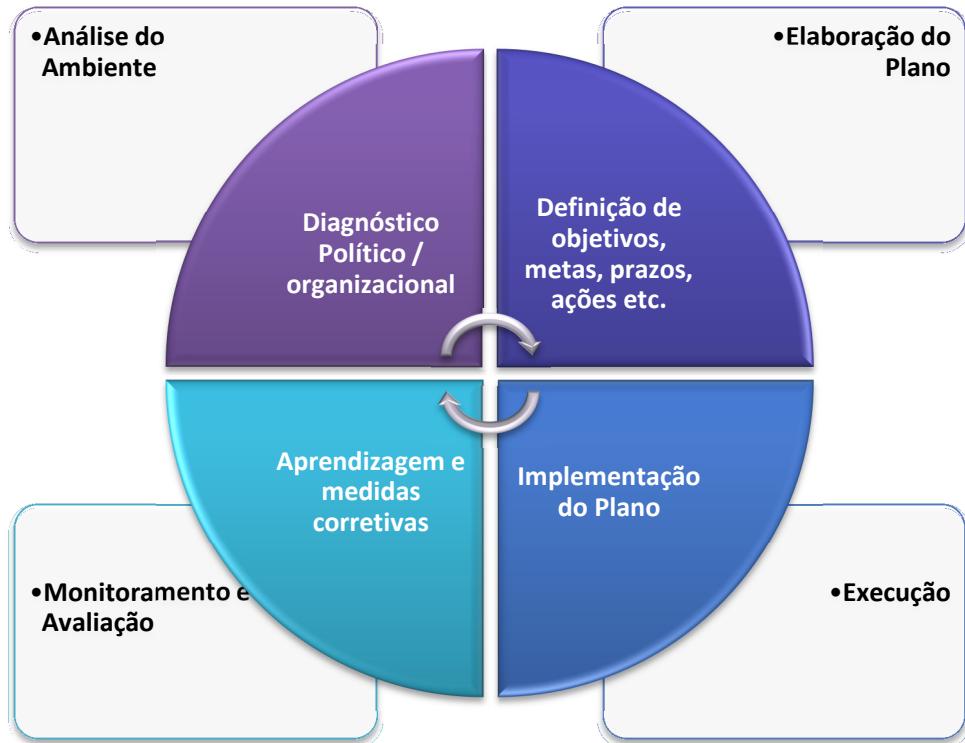
Sendo assim, conhecer a situação original, realizar um diagnóstico preciso e claro da realidade atual sobre a qual se planeja uma ação intervenciva, é o ponto de partida para a deflagração do processo de planejamento. Alguma das metodologias de planejamento mais utilizadas refere-se a esse momento do processo como a Análise de Ambiente, Análise de Cenário, ou Estudo de Contexto ou simplesmente Diagnóstico.

Nessa etapa investigativa considera-se o conjunto de informações levantadas e produzidas acerca da realidade: indicadores sociais, diagnósticos e estudos, identificação dos problemas, dificuldades, potencialidades e oportunidades internas e externas à organização planejada.

Ao se concluir a etapa de diagnóstico, avança-se no ciclo rumo à definição da realidade desejada por meio da formulação de objetivos. É comum a utilização dos termos objetivo geral e objetivos específicos.

Para alcançar os objetivos propostos rumo à realidade desejada, apontam-se um conjunto de meios, tais como: resultados esperados, estratégias, metas, ações, atividades, indicadores de desempenho e monitoramento e avaliação.

A presença de um ou outro destes elementos, assim como a posição que ocupam no conjunto do plano, é variável conforme o método escolhido. Da mesma forma a terminologia e conceitos utilizados.

CICLO DO PLANEJAMENTO**MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO CICLO DO PLANEJAMENTO**

Os elementos monitoramento e avaliação, concebidos enquanto processo orientado e sistemático de coleta e verificação de informações são importantes ferramentas na gestão de projetos e de políticas.

Permitem a identificação de desvios, problemáticas e avanços e, sobretudo, norteiam a determinação de metas e padrões de desempenho e êxito.

Monitorar e avaliar significa:

- Acompanhar e verificar o cumprimento de metas, cronogramas de trabalho e normatizações.
- Monitorar orçamentos e execução financeira.

SECRETARIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEDAS
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E CAPACITAÇÃO

- Vigiar e incidir sobre indicadores sociais.
- Adotar medidas preventivas e corretivas na operacionalização das ações.
- Produzir e divulgar informações.
- Manter veículos de transparência.
- Viabilizar o controle social.
- Promover o relacionamento e a colaboração entre esferas de governo e entre diversos segmentos da sociedade.
- Criar espaços de aprendizagem e fortalecimento de capacidades técnicas e gerenciais.

ALGUNS CONCEITOS DE APOIO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO**Dificuldades**

- Situações negativas, riscos, problemas, obstáculos ou impedimentos para o desenvolvimento do projeto - atuais ou futuros - capazes de repercutir no perfil de desempenho da organização, projeto ou política.

Oportunidades

- Situações positivas, potenciais ou aspectos facilitadores - atuais ou futuros - que adequadamente identificadas e aproveitadas, tendem a influenciar positivamente no desenvolvimento da organização, projeto ou política.

ambiente Interno

- Ambiente interno da organização, no âmbito da organização que planeja: questões relativas à gestão, ambiente onde se tem governabilidade, capacidade de intervenção direta.

Ambiente Externo

- Ambiente externo à organização, fora do âmbito da organização que planeja: cenário econômico, social e político da cidade - ambiente no qual não se tem capacidade de intervenção direta mas que, no entanto, pode-se exercer influência ou por ele ser influenciado.

Objetivo Geral

- Representa a finalidade, os impactos a serem promovidos pós-implementação do plano. Mostra como o plano contribuirá para a solução de um determinado problema social. Descreve a situação almejada. O objetivo geral especifica o benefício decorrente das ações do plano. Benefício maior pretendido com ele. Sua função no conjunto do plano é a de ser um objetivo de orientação. Orienta de forma geral a atuação do plano e evidencia o seu propósito. Ele tem que ser visível, palpável, realisticamente alcançável. Vários projetos ou ações, quando combinados em planos estratégicos ou operacionais, podem ter o mesmo objetivo geral.

Objetivo Específico

- Descrevem as mudanças a serem promovidas pelo plano. Especifica o grupo beneficiário direto. São hipóteses sobre os benefícios que se esperam obter a partir dos produtos / serviços desenvolvidos no âmbito do plano. Descrevem concretamente a situação esperada para o grupo beneficiário, e tem como base e o detalhamento do objetivo geral. Explicita a nova situação que se pretende alcançar com a implantação do plano. Impacto ou efeito provocado nos “grupos – objetivo”.

Resultados Esperados

- É aquilo que se consolida ao final do plano. São bens ou serviços produzidos. Tem que ser mensuráveis qualitativamente e quantitativamente. São responsabilidades, compromissos assumidos pela organização ao publicizar, ou submeter ao financiamento, seu plano e suas ações.

Indicadores

- Podem ser definidos como uma situação ou uma característica que serve como um sinal comprobatório de que o planejado foi alcançado. Marcas, parâmetros ou sinalizadores que permitem a aferição, monitoramento e avaliação indicando aos gestores quais as medidas corretivas necessárias quando o plano não estiver alcançado seus objetivos.

Atividades

- Constituem a base operacional do projeto. Representam o passo a passo para a efetivação do plano. Têm que ser necessárias e suficientes. Cada atividade deve ter os seus respectivos cronogramas, orçamentos e responsáveis. Somente a partir das atividades é possível estabelecer os recursos necessários.

PLANEJAMENTO E PODER

O envolvimento de uma coletividade na interpretação de uma dada realidade e num processo de tomada de decisão confere dimensões técnicas e políticas ao planejamento.

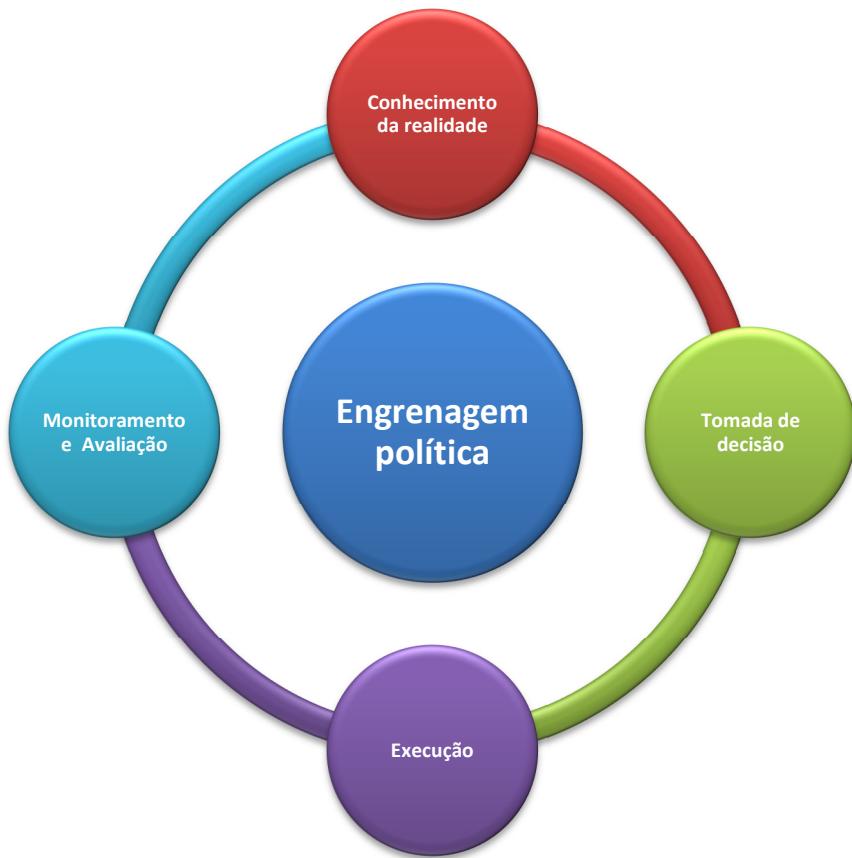
O caráter técnico do planejamento revela-se quando o mesmo se configura como um instrumento de organização ação intervintiva, quando sistematiza o conjunto das informações institucionais, quando zela pelo tratamento técnico e científico dos dados e quando, a partir destes, subsidia a tomada de decisões.

O planejamento manifesta seu aspecto político quando se traduz enquanto instrumento de negociação e pactuação de interesses, enquanto se propõe ferramenta de suporte ao processo de escolhas e tomada de decisões, enquanto comunica e expressa a opção política dos atores que planejam.

A percepção do planejamento enquanto “síntese técnico-política” (Buarque, 1999) é determinante para a compreensão plena de sua matriz conceptiva.

A dimensão política do planejamento refere-se também a sua estreita relação com as estruturas de poder, numa organização ou na sociedade. Neste sentido, o planejamento pode-se revelar como a expressão de um amplo processo participativo e democrático ou como a declaração de uma hegemonia ou vontade dominante.

SECRETARIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEDAS
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E CAPACITAÇÃO



**ENTÃO,
PARA QUE
PLANEJAR?**

- Para melhor conhecer a realidade**
- Para melhorar a compreensão e aprendizagem**
- Para ampliar e fortalecer capacidades**
- Para estimular a participação e o controle social**
- Para democratizar a tomada de decisão**
- Para conciliar interesses**
- Para tomar decisões acertadas**
- Para organizar a operacionalização das ações**
- Para transformar a realidade**
- Para perceber e corrigir desvios e problemas**
- Para prevenir riscos**
- Para melhorar a comunicação intra e interinstitucional e com o usuário**

TEXTO PARA REFLEXÃO

Estava finalmente a mais de duzentas milhas da costa mais próximo, e já começava a pensar no futuro, numa distante ilha chamada Santa Helena, pelo menos um mês a minha frente.

À medida que ganhava distância da África, aumentava minha confiança no barco e a certeza de que um dia deixaria para trás a ilha onde Napoleão perdeu sua última batalha. Que grande dia seria este! Que significativa vitória para mim! Eu teria, então, provado que meus planos estavam certos e que a mais importante chave para o êxito da travessia estava há muito em minhas mãos: a rota.

Numa faixa larga, traçada dois anos antes e pintada de vermelho, estava a minha segurança - a certeza de que o projeto era viável. Passando em suave curva entre as ilhas oceânicas de Ascensão e Santa Helena, e ligando a costa da Namíbia ao litoral baiano, esta faixa indicava os limites de navegação em que deveria manter-me. Apesar da predominância de ventos do sul e da forte tendência de deriva para o norte, o esforço que eu fazia para me manter dentro da rota prevista era menor do que o trabalho que tivera, ainda em terra, para definir a trajetória ideal.

Dois anos de estudo foram consumidos nesta operação, em que não faltaram discussões apimentadas e dúvidas perturbadoras.

A viagem de veleiro para Caiena fazia parte deste trabalho. As intermináveis investigações em bibliotecas e tratados de navegação também. Mas o maior problema talvez tenha sido a escassez de dados e informações a respeito do assunto. Baseei-me sobretudo nas Pilot Charts inglesas e americanas e em outros estudos sobre correntes e ventos do Atlântico Sul fornecidos pela Diretoria de Hidrografia e Navegação, da Marinha (DHN).

No mar, o menor caminho entre dois pontos não é necessariamente o mais curto, mas aquele que conta com o máximo de condições favoráveis. Assim, mesmo um poderoso superpetroleiro é obrigado, às vezes, a desviar do seu caminho para ganhar, em tempo e segurança, o que perde em distância. No meu caso, tendo como única propulsão um par de remos, o estudo de regime de ventos e correntes passava a ser fundamental.

É impossível remar vinte e quatro horas por dia. Assim, enquanto estivesse dormindo e o barco ficasse a deriva, era importante contar com correntes, se não favoráveis, pelo menos que não me viessem pelo nariz, roubando durante a noite o que eu ganhava, com muito esforço, de dia.

SECRETARIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEDAS
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E CAPACITAÇÃO

Esse estudo descartou, por exemplo, a hipótese de cruzar o Atlântico, de Serra Leoa ao cabo Calcanhar, no Rio Grande do Norte, num percurso de apenas 1.500 milhas náuticas (contra as 3.700 do meu percurso) por uma região quente e relativamente tranquila.

A minha rota, longa, fria e tempestuosa, contava, no entanto, com correntes favoráveis na quase totalidade do trajeto e com a preciosa regularidade dos alísios de sudeste que unem o sul da África ao nordeste brasileiro. Caminho difícil e longo, mas o único possível para um barquinho a remo.

Para atravessar o mau tempo e as depressões do caminho mais longo bastaria um barco forte e bem estudado; mas, para vencer com os braços o fluxo contrário do caminho mais curto, nem toda a disposição do mundo seria suficiente.

Como os antigos navegadores que, com suas velas quadradas, não podiam vencer ventos e correntes contrárias e eram obrigados a aceitar os rumos ditados pelo vento, eu me valeria, não da força para ir contra as correntes, mas da astúcia em saber acompanhá-las. Por esta razão, seria necessário um especial cuidado em respeitar os limites da faixa ideal de navegação que eu traçara.

Amyr Klink, em Cem dias entre céu e mar.
17ª edição. José Olympio. Rio de Janeiro, 1986.



SECRETARIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEDAS
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E CAPACITAÇÃO

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

BUARQUE. Sérgio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) 1999.

BROSE, Markus. O Marco Lógico: instrumento de gestão e comunicação. Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos. P. 279 a 286. Markus Brose (org). Porto Alegre. Tomo Editorial, 2001.

_____. O Método ZOPP para planejamento e gestão de projetos. Pág. 177 a 184. A Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos / Markus Brose (org.). Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

FERREIRA. Francisco Whitaker. Planejamento Sim e Não. Paz e Terra. 1985.

FRITSCH. Rosângela. Planejamento Estratégico: instrumental para a intervenção do Serviço Social? Revista Serviço Social e Sociedade 52. Cortez. São Paulo – SP, 1996.

GARCIA, Vileni. Instrumentos de Planejamento no Processo de Transformação. Diretrizes para a Elaboração de Projetos. Curso de Capacitação de Gestores Sociais. Fundação Joaquim Nabuco. Escola de Governo e Políticas Públicas. Recife, 1998.

IARA. Carlos Julio. A Sustentabilidade do Desenvolvimento Local. Desafios de um processo em construção. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Recife: Secretaria de Planejamento do Estado de Pernambuco - SEPLAN, 1998.

JANNUZZI. Paulo de Martino. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. RAP 51-72. Rio de Janeiro, 2002.

JÚNIOR E VIVÁQUA. Aldery Silveira e Guilherme. Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional. Atlas. São Paulo – SP, 1999.

MATUS. Carlos. Política, Planejamento e Governo. Brasília. IPEA, 1993.

_____. Adeus senhor presidente. Planejamento, Anteplanejamento e Governo. Recife, Litteris, 1989.

_____. O plano como aposta. São Paulo, ILDES, s/d.

_____. Planificação, liberdade e conflito. São Paulo, ILDES, s/d.

OLIVEIRA. Maria Ocília Andrade Ribeiro de. Elaboração e Monitoramento de Projetos. Brasília. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2002.

SECRETARIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEDAS
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E CAPACITAÇÃO

PFEIFFER, Peter. Gerenciamento do Ciclo de Projeto. Curso de Treinamento para Consultores de Planejamento Estratégico Municipal. Projeto Prorenda Urbano e Regional. Agência Alemã de Cooperação – GTZ. Management de Projetos e Processos. Recife, 2001.

. Planejamento Estratégico Municipal – PEM. Curso de Treinamento para Consultores de Planejamento Estratégico Municipal. Projeto Prorenda Urbano e Regional. Agência Alemã de Cooperação – GTZ. Management de Projetos e Processos. Recife, 2001.

REIS. Liliane G. da Costa. Gestão de Projetos: o que pode ser melhorado? www.rits.org.br . Rits, 1999.

REIS. Heraldo da Costa. A linguagem orçamentária – para elaborar e acompanhar a execução do orçamento: o que é preciso saber sobre orçamento público. Rio de Janeiro. IBAM, 1998.

. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público. Número 1. Ano 51. Jan-Mar 2000.

VALARELLI. Leandro Lamas. Indicadores de resultado de projetos sociais www.rits.org.br . Rits, 1999.

VALERIANO. Dalton L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. Makron Books, 2001. São Paulo - SP.

Planejamento na Área da Assistência Social

TEXTO 1 – PLANEJAMENTO: Aproximação Conceitual

TEXTO 1 – EXERCÍCIO

Questão 1

Sobre o conceito de planejamento é falso afirmar que:

- a. () é ferramenta de trabalho destinada a organizar ações de modo a promover transformações desejadas
- b. () promove a pactuação de um projeto coletivo mediante a tomada conjunta de decisão
- c. () é um documento que contém objetivos, metas e atividades, entre outros elementos
- d. () envolve um conjunto de atores com visões e expectativas diversas
- e. () plano é produto de um processo de planejamento

Questão 2

Assinale a alternativa correta. O ciclo de planejamento é composto por:

- a. () Diagnóstico / Análise de Contexto
- b. () Definição de Objetivos
- c. () Definição de Metas e Resultados
- d. () Definição de Atividades, Cronogramas e Orçamentos
- e. () Todas as alternativas

Questão 3

Relacione os elementos do planejamento com seus respectivos conceitos em seguida marque a sequência correta de cima para baixo:

- | | | |
|-------------------------|-----|--|
| 1. Monitoramento | () | Marcas, parâmetros ou sinalizadores que permitem aferição, monitoramento e avaliação. |
| 2. Oportunidades | () | Base operacional do plano. Passo a passo. |
| 3. Objetivo Geral | () | Aquilo que se consolida ao final do plano. Bens ou serviços produzidos. Mensuráveis qualitativamente e quantitativamente. |
| 4. Resultados Esperados | () | Finalidade, impactos a serem promovidos pós-implementação do plano. Situação almejada. |
| 5. Indicadores | () | Processo orientado e sistemático de coleta e verificação de informações. |
| 6. Atividades | () | Situações positivas, potenciais ou aspectos facilitadores - atuais ou futuros - que adequadamente identificadas e aproveitadas, tendem a influenciar positivamente |

Sequência Correta

- () 6-5-4-3-2-1
() 3-1-2-5-6-4
() 2-6-5-3-1-4
() 4-3-2-1-6-5
() 5-6-4-3-1-2

Questão 4

Marque V para verdadeiro e F para falso nas seguintes afirmações: No relato do navegador Amir Klink evidencia-se que...

- () ... o importante é ser hábil e competente para enfrentar situações de risco no mar.
- () ...navegar com segurança e chegar ao destino de acordo com o desejado exige um cauteloso e suficiente processo de planejamento.
- () ...ao atravessar oceanos o ideal é escolher o trajeto mais curto, independente dos riscos.
- () ...o estudo das correntes marítimas e dos ventos é que definem o melhor trajeto.
- () ... o estudo prévio ocupa demasiadamente o tempo que deveria ser dedicado exclusivamente à viagem.
- () ...se o barco não for forte e potente o suficiente, a viagem não deve ser realizada