

A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

Silvia Leite da Silva Dallabona
Ivete Trapp Dirksen

Orientador: Eduardo Aquino Hübler

RESUMO

O estudo aborda sobre o processo de planejamento estratégico e a visão de futuro das organizações públicas. O método da pesquisa será o dedutivo. A modalidade de pesquisa será a descritiva. O planejamento tem o objetivo de fixar metas organizacionais, definindo o rumo que a organização quer tomar e para isso, a organização deve ter uma visão holística, globalizada do ambiente interno e externo, que vão influenciar na escolha das estratégias. A estratégia, de origem essencialmente militar, foi gradativamente agregada à administração privada com o objetivo de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. O setor público não fugiu a esta situação, pois não há como negar que a estratégia também é de fundamental importância na administração pública atualmente. O planejamento estratégico, por sua vez, pode ser considerado como o processo pelo qual líderes de uma organização visualizam um contexto futuro e desenvolvem procedimentos e operações necessárias para atingir um objetivo. As organizações públicas devem buscar o aprimoramento de suas instituições, sempre buscando a melhor prestação de serviço a população. Para tanto, o planejamento estratégico demonstra ser fator determinante na operacionalização de diretrizes para o melhoramento na prestação do serviço público.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; organização; futuro.

1 INTRODUÇÃO

O estudo aborda sobre o processo de planejamento estratégico nas organizações públicas. A pesquisa objetiva aprofundar o tema exposto, com o único objetivo de contribuir para esclarecer sobre a necessidade do planejamento estratégico para a melhor prestação do serviço público.

A questão a ser colocada é de considerável relevância, demonstrando que cresce no Brasil o pensamento de que a prestação do serviço público deve ser melhorada, visto que diariamente notam-se nos noticiários reclamações da população sobre a demora e a ineficiência na prestação do serviço público.

A primeira parte do presente estudo trata sobre o planejamento, observando a conceituação e principais características do que se entende por planejamento. O segundo ponto trata sobre a estratégia, demonstrando a concepção da palavra para a doutrina, a formulação da estratégia e sua implementação.

Num terceiro ponto é tratado especificamente sobre o planejamento estratégico, a fim de demonstrar a importância desta ferramenta como fonte de organização do serviço público. O quarto ponto trata sobre a missão e a visão das organizações públicas e do próprio Poder Judiciário de Santa Catarina.

Por último, trata o presente estudo sobre as fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico e as principais diferenças na implementação entre empresas privadas e instituições públicas.

A relevância do presente trabalho se manifesta na necessidade de se otimizar e racionalizar o serviço público de forma que seja prestado de forma eficiente e com a destinação de recursos de forma planejada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No primeiro tópico o presente estudo trata sobre o planejamento, observando a conceituação e principais características, além de tratar sobre a forma de planejamento que mais se encaixa nos objetivos da administração pública.

2.1 PLANEJAMENTO

O termo planejamento pode ser conceituado como um processo de busca que possui o objetivo de melhorar o funcionamento de uma empresa ou instituição, mediante a reflexão e tomada de decisões.

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001, p. 30).

O planejamento surgiu a partir da necessidade de agradar a clientela de instituições privadas e públicas diante das mudanças ocorridas no mundo pela globalização. É considerado como o início do plano de ação que será futuramente colocado em prática.

Devido às grandes mudanças ocorridas no mundo globalizado, a satisfação dos clientes internos e externos tem sido a tônica das organizações, que estão investindo em técnicas que auxiliem no desempenho satisfatório (hoje falamos em excelência) das organizações, tanto públicas, quanto privadas, aproveitando o potencial humano existente. Cabe ao administrador a função de administrar o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é através dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45).

O propósito do planejamento é definido por um conjunto de variáveis previamente determinadas onde se definirá a situação da instituição e avaliará futuras decisões para que então a instituição possa tomar atitudes mais rápidas, coerentes e eficientes.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Nota-se pelo acima exposto que o planejamento não tem somente função de prever as ações do futuro, mas também de direcionar as atitudes da instituição por meio de uma avaliação da situação atual da própria instituição.

O planejamento tem o objetivo de fixar metas organizacionais, definindo o rumo que a organização quer tomar e para isso, a organização deve ter uma visão holística, globalizada do ambiente interno e externo, que vão influenciar na escolha das estratégias.

[...] pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar as respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É olhar para o futuro, sem perder de vista o presente. Essa ferramenta foi criada para auxiliar gestores a traçar um plano de ação, identificando os problemas e sugerindo ações corretivas, tendo uma visão holística da organização; fixando as metas a serem atingidas; para isso, deve ter espírito empreendedor, ousado, buscando atingir o sucesso, que, no caso da administração pública, é a excelência nos serviços prestados, ou seja, pelo menor custo, no menor tempo possível e com qualidade (MATUS, 1996, p. 12, apud SILVA, 2006, p. 18).

A doutrina especializada divide o planejamento em três níveis hierárquicos: o planejamento estratégico, que é o processo administrativo para proporcionar na sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

O planejamento tático é aquele que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado; e o planejamento operacional, que é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Existem três níveis de planejamento: o planejamento estratégico, que é genérico, sintético e abrangente, projetado para longo prazo e que abrange a organização como um todo; o planejamento tático, que é menos genérico e mais detalhado, projetado para o médio prazo e que aborda cada unidade da organização separadamente; e o planejamento operacional, detalhado, específico e analítico, projetado para curto prazo e que orienta tarefas (SILVA, 2005, p. 13).

A forma de planejamento que mais se encaixa nos objetivos da administração pública é aquela que direciona o planejamento ajustando as diretrizes a serem seguidas para a melhor eficiência na prestação do serviço público vislumbrando o interesse social.

A administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função. E o exercício dessa função, pública, em um Estado de Direito, é voltada necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei e voltada à realização do interesse público, do bem comum. Assim, o planejamento, método importado da administração empresarial, ao ser aplicado à administração pública e, mais especificamente, à administração judiciária, deve necessariamente imbuir-se das instituições de direito público e subordina-se aos princípios a ele inerentes (SILVA, 2006, p. 12).

O Poder Judiciário, por exemplo, tem como objetivo primordial a entrega da prestação jurisdicional com qualidade e rapidez. Assim, o planejamento pode ser utilizado como fonte organizacional a fim de cumprir sua função em menor tempo, entregando assim uma prestação jurisdicional de melhor qualidade.

As ações do Poder Judiciário podem ser planejadas a curto, médio e longo prazo, observando, por exemplo, a melhoria das suas instalações, móveis e maquinário, e a capacitação de seus agentes a fim de se chegar aos objetivos traçados pela instituição.

Visto as principais nuances sobre o planejamento, não há como apresentar o tema sobre planejamento estratégico sem estudar sobre o tema estratégia. Assim, no ponto a seguir será tratado sobre estratégia e seus desdobramentos.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é uma palavra com origem militar que deriva do grego antigo, significava a qualidade e habilidade do general, ou seja, a capacidade do comandante organizar e aplicar nas campanhas militares.

A idéia de estratégia, palavra de origem militar usada para designar o caminho da vitória em uma guerra, foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, sobretudo, nas últimas décadas, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. Em um ambiente econômico de constantes mudanças, a concepção estratégica do planejamento se inseriu no contexto da abertura dos mercados e no aumento da competitividade econômica (SILVA, 2006, p. 14).

A estratégia, de origem essencialmente militar, foi gradativamente agregada à administração privada com o objetivo de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. O setor público não fugiu a esta situação, pois não há como negar que a estratégia também é de fundamental importância na administração pública atualmente.

Dentre os diversos conceitos de estratégia, o que se encaixa na administração pública é o demonstrado por Serra: “estratégia é o conjunto de meios (recursos) que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos” (SERRA, 2008, p. 38).

Estratégia é um termo transportado das aplicações bélicas para a administração que, em sua acepção original está ligada à arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas. A partir dessa idéia, percebe-se que, inicialmente, faz-se necessário fixar os objetivos para que, a partir destes, sejam definidos os meios para obtê-los (VALERIANO, 2001, p.54-55).

A partir das definições acima, conclui-se que estratégia tem o mesmo significado de tática, que são técnicas e ações utilizadas para alcançar metas e objetivos dentro de uma organização ou grupo, é planejar operações e alocar recursos para se atingir objetivos.

Não há uma metodologia específica para direcionar a construção de um planejamento estratégico, no entanto, todos os tipos de planejamento possuem necessariamente alguns elementos em comum.

Chiavenato e Sapiro, citados por Silva (2006) definem a construção de uma estratégia em cinco principais etapas:

a) Concepção estratégica: declaração da missão, da visão, definição dos públicos de interesse, seu potencial de conflito e construção da ideologia central da organização (princípios e valores);

b) Gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno e construção de cenários (previsões que estimulam a percepção de possíveis problemas para ensaiar possíveis respostas);

c) Formulação estratégica: determinação dos fatores críticos de sucesso, definição dos modelos de apoio à decisão e das políticas de relacionamento.

d) Implementação da estratégia: definição dos objetivos, elaboração das estratégias, gestão do conhecimento, sistemas de informação, desempenho organizacional, definição do sistema de planejamento estratégico (formulação, implementação e controle das estratégias, que compreende as etapas de criação, avaliação e escolha e implementação);

e) Avaliação estratégica: mensuração de desempenho por indicadores, auditoria de resultados e avaliação estratégica.

É importante frisar que a estratégia é muito mais do que uma decisão, mas o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo. Esse conceito traz em si as idéias de padrão, planejamento, posição e perspectiva estratégica.

| 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico se originou na necessidade que as empresas tiveram em criar um sistema para planejar suas ações observando vários pontos de vista, proporcionando uma visão sistêmica da empresa no ambiente interno e externo, agregando assim vários fatores para analisar metas de eficiência.

[...] o planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento (SILVA, 2006, p. 14).

Não há um conceito único para planejamento estratégico, entretanto, a doutrina de Oliveira traz o seguinte significado:

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

Portanto, nota-se que o planejamento estratégico pode ser considerado como o processo pelo qual líderes de uma organização visualizam um contexto futuro e desenvolvem procedimentos e operações necessárias para atingir um objetivo.

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39).

Segundo Oliveira (2004) a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los.
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos.
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas.
- d) conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) buscar um efetivo plano de trabalho.

O planejamento estratégico não é uma simples busca de afirmação das aspirações de uma instituição, mas sim um meio de implantar um plano de ações para que as aspirações da instituição transformem-se em uma realidade futura.

Nota-se que o instituto não se limita a um relatório situacional da instituição, mas sim por um prognóstico de todo o sistema organizacional da instituição, que, aliado a um plano de objetivos e metas, busca implantar ações sistemáticas com o fim de alcançar os objetivos traçados pela própria instituição.

Planejar é importante, mas por si só não apresenta resultados, deve ter o apoio e a participação de todos os integrantes. O problema está na implementação do plano estratégico, pois depende diretamente da habilidade, experiência e valores dos integrantes, isto implica em mudanças, resistências e conflito de interesses.

De acordo com Serra (2008), para ser uma ferramenta de integração, o planejamento estratégico deve ter a participação dos colaboradores no processo de planejamento, e a gestão de topo deve comunicar-lhes seus objetivos e prioridades.

Por este motivo o planejamento estratégico deve ter uma visão externa do meio em que atua, mas também uma visão do meio interno, tendo condições assim de identificar situações internas que possam ser focadas na implementação do planejamento.

2.3.1 O Planejamento Estratégico e Sua Aplicação no Setor Público

Para Silva (2006) no desenvolvimento de um plano estratégico, existem diversas metodologias, e dentre as principais estão:

- a) SWOT – consiste na análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo;
- b) As cinco forças competitivas de Porter – são um conjunto de técnicas de análise de estratégia competitiva;
- c) A Quinta Disciplina - teoria aprendizagem organizacional;
- d) PEE – Planejamento Estratégico Empresarial - Projeto Estratégico
- e) PES – Planejamento Estratégico Situacional - planos de gestão pública.

O Planejamento Estratégico Situacional foi criado essencialmente para ser um método utilizado para realização de projetos de planejamento no setor público, e leva em consideração as interferências dos campos político, econômico e social.

[...] O Planejamento Estratégico Situacional – PES – é um método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público, que foi concebido pelo economista chileno Carlos Matus, para servir aos dirigentes de governo. O PES é um método de planejamento estratégico formulado especificamente para a elaboração de planos de governo, de políticas públicas, e que nasceu no contexto específico da realidade social e política da América latina. Um planejamento administrativo aos moldes do PES pressupõe uma apreensão da realidade social e de suas demandas por uma apreciação situacional [...] por meio de identificação e análise de problemas, em um exercício democrático que integra os vários pontos de vista sobre determinada questão. Nesse processo, a questão transforma-se de problema em oportunidade de mudança, pois possibilita o alcance de um plano de ação consensual e viável, que agrega as vantagens do compromisso simbólico que os formuladores do plano assumem em relação a ele e de uma mudança de cultura organizacional (SILVA, 2006, p. 15).

O Planejamento Estratégico Situacional demonstra ser o melhor para aplicação nas instituições públicas, não só porque foi criado especificamente com este objetivo, mas também porque se destaca por abranger premissas sem as limitações materiais dos demais métodos de planejamento aplicados na formulação de políticas privadas.

Os pressupostos do Planejamento Estratégico Situacional são apresentados por Silva (2006) como:

- a) como explicar a realidade.
- b) como conceber um plano.
- c) como tornar viável o plano necessário.
- d) como agir a cada dia de forma planejada.

O caráter público da aplicação do Planejamento Estratégico Situacional fica bem claro na simples visualização dos seus pressupostos, os quais demonstram por si só as diferenças entre ele e os demais métodos de planejamento.

O desenvolvimento do planejamento estratégico viabilizado com planos de ação e de reformas normativas para eficiência do sistema público não pode ser elaborado com uma simples adaptação de métodos criados para o setor privado, visto que o setor público não visa o lucro financeiro, mas sim o bem comum da sociedade.

Um planejamento estratégico voltado à elaboração de planos de ação e de reformas normativas que tenham por objetivo a eficiência do sistema judiciário está inserido em um contexto público, democrático, que não pode se contentar com uma simples adaptação de métodos de planejamento empresarial nascidos no contexto privado das relações de mercado (SILVA, 2006, p. 11).

Para se criar uma organização bem-sucedida ou de alto desempenho, não existem fórmulas prontas, cada organização deve criar suas próprias regras e buscar alternativas dentro do contexto da própria organização, ou seja, inovar, sendo para isso necessário conhecimento e contínuo aprendizado, visto que uma organização de sucesso é aquela que está em constante aperfeiçoamento e se ajusta às mudanças.

2.3.2 As Principais Fases Para Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

A doutrina elabora as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico: a) diagnóstico estratégico. b) missão da empresa. c) instrumentos prescritivos e quantitativos. d) controle e avaliação.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: fase I – Diagnóstico estratégico; fase II – Missão da empresa; fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; fase IV – Controle e avaliação (OLIVEIRA, 2004, p. 68).

Há de se ressaltar que neste ponto o estudo não visa esgotar profundamente todas as nuances das fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico, mas apenas identificar as principais fases.

A primeira fase fica a cargo do diagnóstico estratégico, que determina exatamente como está a instituição que terá aplicação futura do planejamento. A primeira etapa é a visão da empresa, onde se identificam quais as expectativas e desejos dos entes diretivos da instituição, a fim de que possa ser efetuado um direcionamento do planejamento.

A palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da história, em culturas e contextos com significados muito diferentes. Visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro (COSTA, 2003, p. 35).

A visão serve para estimular e inspirar o indivíduo a buscar seus objetivos traçados no futuro. Dentro do diagnóstico estratégico ainda deve ser realizada uma análise externa, vislumbrando as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa que possam influenciar o planejamento.

A primeira etapa de um planejamento estratégico é a formulação da concepção estratégica, em que é identificada a intenção estratégica da organização. Nessa etapa são declaradas a visão e a missão organizacional: a visão estabelece as razões e o propósito de existir de uma organização, assim como o estado ideal que esta quer alcançar; a missão identifica objetivos de desempenho, mercado, escopo do negócio e competências únicas. Juntos, são a filosofia da organização (SILVA, 2006, p. 20).

Portanto, esta primeira fase reside na realização de um diagnóstico da instituição em relação ao seu público alvo [seja privada ou pública], com o fim de identificar as tendências internas e externas.

A segunda fase para a implantação do planejamento estratégico é a missão da empresa, ou seja, deve-se conhecer a razão de ser da empresa. Todo planejamento passa por um período de conhecimento, para que se tenha a exata noção do papel que se deseja desempenhar na sociedade.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser a empresa. A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (OLIVEIRA, 2004, p. 76).

A missão é, justamente, a razão de ser e os objetivos que justificam sua existência, motivo pelo qual é de fundamental importância para um planejamento estratégico.

Nesta fase, além do estabelecimento da missão, também se deve encontrar os propósitos atuais e potenciais, estruturar o debate de cenários, estabelecer a postura estratégica e as macro-estratégias e macro políticas.

A terceira fase é a análise dos instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, de analisar como chegar a situação que se deseja com a implantação do planejamento estratégico, estabelecendo objetivos, desafios e metas.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macro-políticas, bem como as ações estabelecidas pelas macro-estratégias; a direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2004, p. 76).

É nesta fase que devem ser estabelecidos os projetos e planos de ação, pois é nesta etapa que são delineados os trabalhos a serem feitos, estabelecidos os resultados esperados e os prazos para efetiva execução dos planos estabelecidos.

É neste momento que ocorre a análise e identificação do que é necessário para se chegar ao fim desejado, ou seja, é efetivamente a fase do planejamento estratégico propriamente dita, onde se verifica o que deve ser realizado para se atingirem as metas estabelecidas, os objetivos e planos de ação.

A última é a fase de controle e avaliação, onde o gestor verifica como a empresa está se comportando na execução do plano pré-estabelecido pelo planejamento estratégico anteriormente estabelecido.

Segundo Oliveira (2004), esta fase envolve os seguintes processos:

- a) avaliação de desempenho.
- b) comparação do desempenho com os objetivos, desafios e metas estabelecidos nas fases anteriores.
- c) tomada de ação para correção das análises efetuadas
- d) acompanhamento para avaliação da eficiência da ação das correções.

e) adição de informações ao processo de planejamento.

O sucesso da implantação e execução do planejamento estratégico depende em muito desta fase de controle e avaliação, pois é nesta fase que se verifica a efetividade do planejamento na prática, a fim de demonstrar que a instituição está chegando aos objetivos traçados no planejamento inicialmente.

2.3.3 Principais Diferenças na Implementação do Planejamento Estratégico Entre Empresas Privadas e Instituições Públicas

Os princípios para implementação de um planejamento estratégico em empresas privadas e instituições públicas são praticamente idênticas, pois ambas tem que analisar seu ambiente interno e externo, formular uma missão, verificar seus objetivos, desenvolver planos e projetos para execução, controlar e avaliar a execução do planejamento.

Mas não há como negar que existem algumas diferenças específicas entre as empresas privadas e as instituições públicas que certamente influenciam a formulação, aplicação e controle do planejamento estratégico.

Wright, Kroll e Parnell (2000) determinam que as principais diferenças entre as organizações privadas e as instituições públicas ficam a cargo da propriedade [uma pública e outra privada], custeio [uma impostos, taxas e contribuições e outra venda de produtos e serviços] e do ramo de atuação ou tipo [um Governo Federal, Estadual e Municipal e outro Único dono ou vários sócios, sociedade, empresa].

Estas diferenças estruturais básicas se apresentam significativas no momento de se apresentar um planejamento estratégico, primeiro porque as instituições públicas possuem missão e objetivos diversos. As empresas privadas visam o lucro e o crescimento no mercado em que atuam; enquanto as instituições públicas visam a prestação de um serviço com o objetivo do bem comum da população.

Em um segundo ponto, como explicam Wright, Kroll e Parnell (2000), a implementação estratégica em órgãos públicos é limitada a questões como pagamento, promoção, demissões e outras ações disciplinares, limitações estas que os executivos das empresas privadas não têm.

Mesmo diante destas diferenças conceituais, há de se mencionar que o planejamento estratégico tem o objetivo de trazer benefícios a empresas privadas e instituições públicas de igual forma, como bem mencionam Wright, Kroll e Parnell:

[...] estas instituições, tanto quanto as empresas, devem analisar suas oportunidades e restrições ambientais e formular missões e objetivos gerais que lhes permitam satisfazer as necessidades de algum segmento da sociedade. Devem, então, desenvolver uma estratégia que relacione seus pontos fortes e fracos de forma apropriada ao seu ambiente e lhes permita criar uma competência distintiva em seu campo de atuação (WRIGHT, KROLL E PARNELL 2000, p. 420).

Muito embora tenham situações mais favoráveis ou mais maleáveis para a implantação do planejamento estratégico em empresas privadas, a implantação deste instituto em instituições públicas é plenamente possível.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou demonstrar que o planejamento estratégico é de fundamental importância dentro de qualquer organização, e, muito embora fosse inicialmente dedicado quase que exclusivamente as empresas privadas, o planejamento estratégico é uma ferramenta útil para a gestão das instituições públicas.

Foram descritos alguns conceitos importantes sobre planejamento, sobre estratégia e sobre planejamento estratégico, enfocando as principais fases de sua implantação, visando contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

Ficou demonstrado que apesar da estratégia se originar de termos militares, foi gradativamente agregada à administração privada com o objetivo de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado.

O setor público não fugiu a esta situação, também agregando a estratégia como fonte de planejamento na administração pública, com o fim de trazer benefícios aos seus jurisdicionados e proporcionar melhor apresentação de seus serviços.

Se o planejamento estratégico é simplesmente o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente, o poder público tem totais condições de adaptar este instituto para alcançar seus objetivos.

Apesar dos princípios para implementação de um planejamento estratégico em empresas privadas e instituições públicas serem praticamente idênticas, ambas apresentam ambientes interno e externo, bem como visão, missão e objetivos diversos.

Entretanto, a implantação do planejamento estratégico nas instituições públicas não difere daquele criado para as instituições privadas. Mas estas hão de desenvolver planos e projetos para execução, controle e avaliação da execução do planejamento estratégico de acordo com as suas funções primordiais [lucro ou o bem comum].

Dentre as metodologias apresentadas no presente estudo, o Planejamento Estratégico Situacional demonstrou ser o melhor para aplicação nas instituições públicas, visto que se destaca por ter premissas sem as limitações materiais apresentadas dos demais métodos de planejamento aplicados na formulação de políticas privadas.

O desenvolvimento do planejamento estratégico visualizado para eficiência do sistema público não pode ser elaborado com uma simples adaptação de métodos criados para o setor privado, principalmente pela diferenças de objetivos, visão e missão.

Assim, diante do atual quadro em que a sociedade clama por serviços de excelência, esperando que a prestação jurisdicional se cumpra com justiça, o planejamento estratégico parece ser a melhor opção para efetivação da função primordial nas instituições públicas, qual seja, implantar o bem comum.

5. REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 1984. Disponível em: <<http://marcelao.wordpress.com/2008/04/05/o-que-e-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 14 ago. 2008.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Matus /Franco Huertas; tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

LIPPMANN JUNIOR, Edgar Antônio. **Implementando mudanças na justiça federal da 4ª região**: foco no cidadão. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002, Lisboa, Portugal. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents>>. Acesso em 14 ago 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SILVA, Amarildo Jorge da. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da universidade estadual do oeste do paraná. Florianópolis, 2004. Disponível em: <www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf>. Acesso em 06 jun. 2008.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária**: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 14 ago. 2008.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.