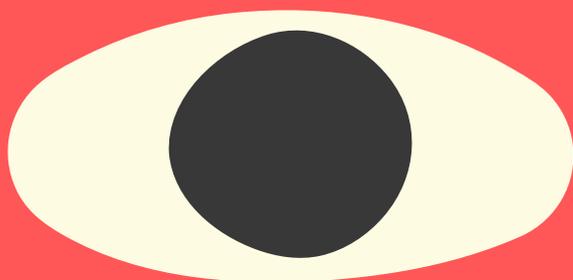
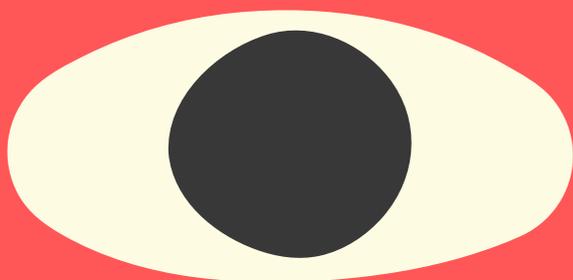
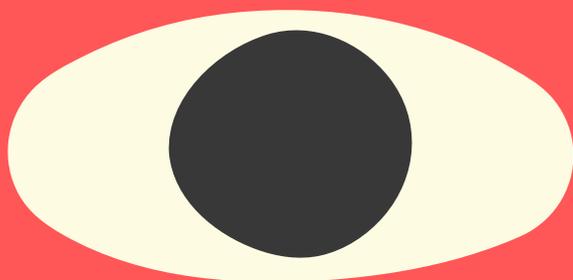
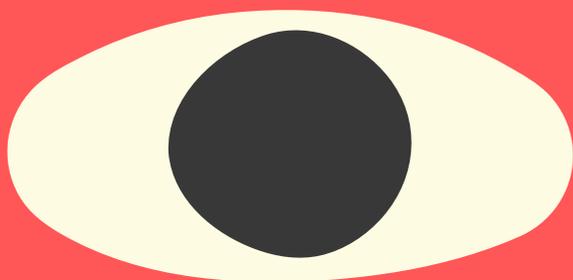
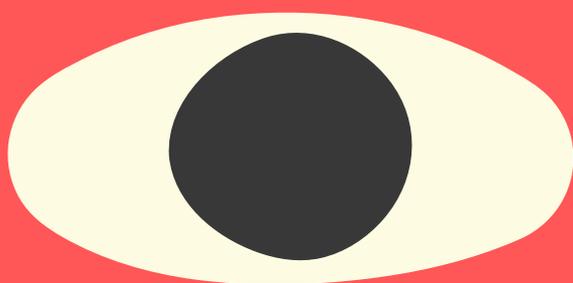
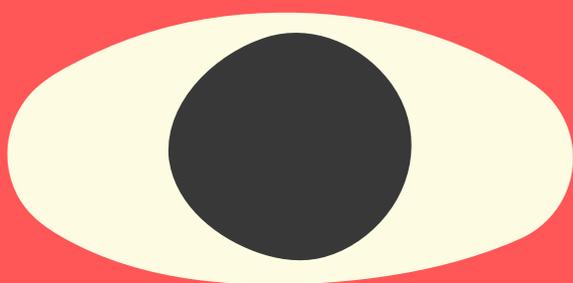


DECLARAÇÕES ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM GUIA PARA ELABORAÇÃO DE DINÂMICAS



DECLARAÇÕES ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM GUIA PARA ELABORAÇÃO DE DINÂMICAS

Autoras: Ana Olívia Prado de Freitas Fernandes¹
Sílvia Talho Ribeiro²

Orientadores: Gabriel Brollo Fortes
Maya Isogai

Avaliador: Luís Fernando de Moraes Godoy

Resumo: O presente guia surge no contexto do projeto de Planejamento Estratégico 2025-2028 da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania – SMDHC, da Prefeitura de São Paulo, em razão da necessidade de subsídios para a construção de fases participativas de um planejamento estratégico, em especial no poder público.

Ao adentrar na fase de definição das declarações estratégicas da Secretaria, a Coordenadoria de Planejamento e Informação – CPI se deparou com o desafio de elaborar, sem um modelo institucional, uma dinâmica que envolvesse todas as áreas da SMDHC. Após uma ampla pesquisa, a equipe estruturou uma dinâmica, a qual foi testada internamente; esse teste apresentou resultados muito positivos e, a partir de alguns ajustes, a dinâmica foi realizada com os coordenadores e representantes das diversas áreas da Secretaria e integrou oficialmente o projeto de Planejamento Estratégico SMDHC 2025-2028.

A relevância deste guia se apresenta, portanto, tanto em razão da ausência expressiva de materiais quanto em razão da imprescindibilidade da cultura de planejamento na administração pública, e que esse planejamento seja feito da maneira mais integrada possível.

Assim, este documento pretende narrar o que foi feito por CPI, descrevendo as etapas das dinâmicas desenvolvidas e contribuindo para que outros gestores públicos possam se apropriar do modelo apresentado e assim desenvolver atividades participativas adaptadas a seus contextos.

Palavras-chave: planejamento estratégico; declarações estratégicas; referencial estratégico; dinâmica; administração pública.

¹ Formada em Direito pela PUC-SP e especialista em Direito Antidiscriminatório e Direito das Mulheres pelo MeuCurso e em Jurisprudência Penal pela Faculdade CERS.

² Formada em Direito pela UFJF e mestra em Direito Constitucional pela PUC-Rio.

SUMÁRIO

Introdução.....	2
Planejamento Estratégico: Declarações Estratégicas.....	5
Planejamento Estratégico na SMDHC.....	8
Dinâmica.....	12
Conclusão.....	20
Referências.....	22

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO

A decisão de escrever um guia de apoio para a realização de dinâmicas participativas sobre declarações estratégicas (missão, visão e valores) em um planejamento estratégico está vinculada principalmente à pouca disponibilidade de materiais práticos referentes ao assunto, especialmente no âmbito da administração pública. Embora a doutrina especializada¹ recomende que o processo de desenvolvimento de um plano estratégico seja participativo, envolvendo várias áreas de uma organização, nota-se uma escassez na disponibilização de subsídios para a criação de processos e atividades colaborativas. Algumas organizações inclusive mencionam a realização de oficinas com seus trabalhadores para definirem as declarações estratégicas, mas geralmente não detalham como essas oficinas foram desenvolvidas.

Este guia pretende, assim, não apenas sistematizar as dinâmicas criadas pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC), mas auxiliar outras Secretarias e organizações públicas a realizar seu planejamento estratégico, tendo como base um plano de atividades já testado e aprovado. Além disso, acredita-se que essas atividades podem ser adaptadas, no contexto da administração pública, para outros fins que não apenas o planejamento estratégico.

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na SMDHC, bem como de criação das atividades para as dinâmicas, se deu a partir de um longo processo de pesquisa, estudo e aprofundamento pela Coordenadoria de Planejamento e Informação (CPI)², da SMDHC, nas temáticas e conceitos. Além disso, foi feito um resgate dos materiais produzidos anteriormente pelo Planejamento Estratégico 2019/2020 da própria SMDHC, buscando entender o seu contexto atual, visto que a Secretaria passou por mudanças no seu perfil, principalmente com a absorção de novas temáticas, como Segurança Alimentar e Nutricional e Abastecimento. Posteriormente, foram feitas visitas técnicas à Assessoria de Planejamento da Secretaria Municipal de Saúde, órgão este que possui reconhecido histórico de construção de planos estratégicos.

¹ Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007; Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão. Estratégica v 1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

² CPI tem suas atribuições conferidas pelo Decreto nº 58.079 de 24 de janeiro de 2018, dentre outras: (i) apoiar a elaboração dos instrumentos de planejamento, e (ii) apoiar a formulação e implementação de projetos inovadores e ações que resultem em modernização da gestão.

Por último, uma etapa de pesquisas remotas com a participação dos coordenadores e responsáveis de área, por meio de formulários online, serviu de subsídio para as diversas fases do Planejamento Estratégico 2025-2028 da SMDHC.

A importância do planejamento estratégico na SMDHC

A adoção de uma cultura de planejamento na SMDHC possibilita a definição clara de metas e estratégias compartilhadas, promovendo uma visão de conjunto que transcende a atuação isolada de suas diversas áreas. É comum que diferentes coordenações ou departamentos dentro da Secretaria tenham visões e objetivos desagregados, principalmente por se tratar de uma pasta com temáticas diversas, o que pode resultar em ações descoordenadas. No entanto, ao integrar todas essas áreas por meio de um processo de planejamento estratégico, é possível alinhar os esforços para uma atuação de forma transversal e integrada, em acordo com a essência transversal dos direitos humanos.

Assim, a Coordenadoria de Planejamento e Informação (CPI) da SMDHC entendeu que o planejamento estratégico deveria ser um processo participativo, envolvendo todas as áreas na definição das estratégias, na análise das necessidades de gestão interna e dos beneficiários das políticas públicas e na identificação das melhores práticas. Dessa forma, isso não só aumenta o comprometimento das equipes, como também assegura que as decisões tomadas sejam mais representativas e eficazes, refletindo a realidade concreta e as demandas de todos.

Além disso, o planejamento estratégico não é apenas uma ferramenta fundamental para o sucesso de uma organização ou de uma empresa; ele também desempenha um importante papel em relação à transparência e à *accountability*. Quando uma organização desenvolve e implementa um planejamento estratégico de forma clara e objetiva, ela está permitindo que a sociedade entenda seus objetivos, os meios que serão utilizados para alcançá-los e as metas que estão sendo perseguidas. Ele assegura que as ações da organização sejam bem fundamentadas, monitoradas de maneira constante e que os resultados possam ser avaliados de forma objetiva. Isso fortalece a relação entre a organização e o público, promovendo um compromisso com a ética e a boa governança.

Assim, um planejamento estratégico bem estruturado e compartilhado entre as diferentes áreas da Secretaria se mostra importante para o sucesso da administração pública municipal, permitindo uma atuação mais coesa e eficiente em benefício da sociedade.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

**DECLARAÇÕES
ESTRATÉGICAS**

MAS, AFINAL, O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Planejamento estratégico é um processo interno de análise de uma organização por meio do qual se decide o que é a organização, o que ela faz e por que faz³. É um processo sistêmico de estabelecimento de estratégia que tem por objetivo dar direcionamento e compreender a identidade, o contexto e os objetivos da organização, além de definir as diretrizes para sua atuação e as ações a serem seguidas para a consecução dos objetivos definidos.

Esse processo leva em consideração as condições da organização e seu crescimento esperado, a fim de traçar as iniciativas para se alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos⁴.

É por meio do planejamento estratégico que se obtém uma visão sistêmica da organização, a partir da construção de diretrizes de longo prazo e da definição de um plano que contenha os principais desafios, a missão, a visão e os valores, os objetivos estratégicos, os resultados desejados, os indicadores e as metas.

Assim, de forma sucinta, é possível dividir um projeto de planejamento estratégico em algumas etapas, não rigidamente sequenciais:

- Construção de premissas (diagnóstico organizacional e definição das **declarações estratégicas** - missão, visão e valores);
- Construção da estratégia (definição de objetivos estratégicos e elaboração de um mapa estratégico);
- Elaboração do plano estratégico ou plano de ação (definição de indicadores e metas, portfólio de projetos estratégicos, alocação de recursos);
- Implantação e monitoramento.

Essas etapas demonstram as três dimensões operacionais do planejamento estratégico (além da fase final de controle e avaliação)⁵:

- **Delineamento** – estruturação do processo;
- **Elaboração** – identificação de oportunidades e ameaças e definição de objetivos;
- **Implementação** – questões organizacionais necessárias para o desenvolvimento do processo.

³ Bryson, John M. Strategic planning for public and nonprofit organization: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Wiley, 2012.

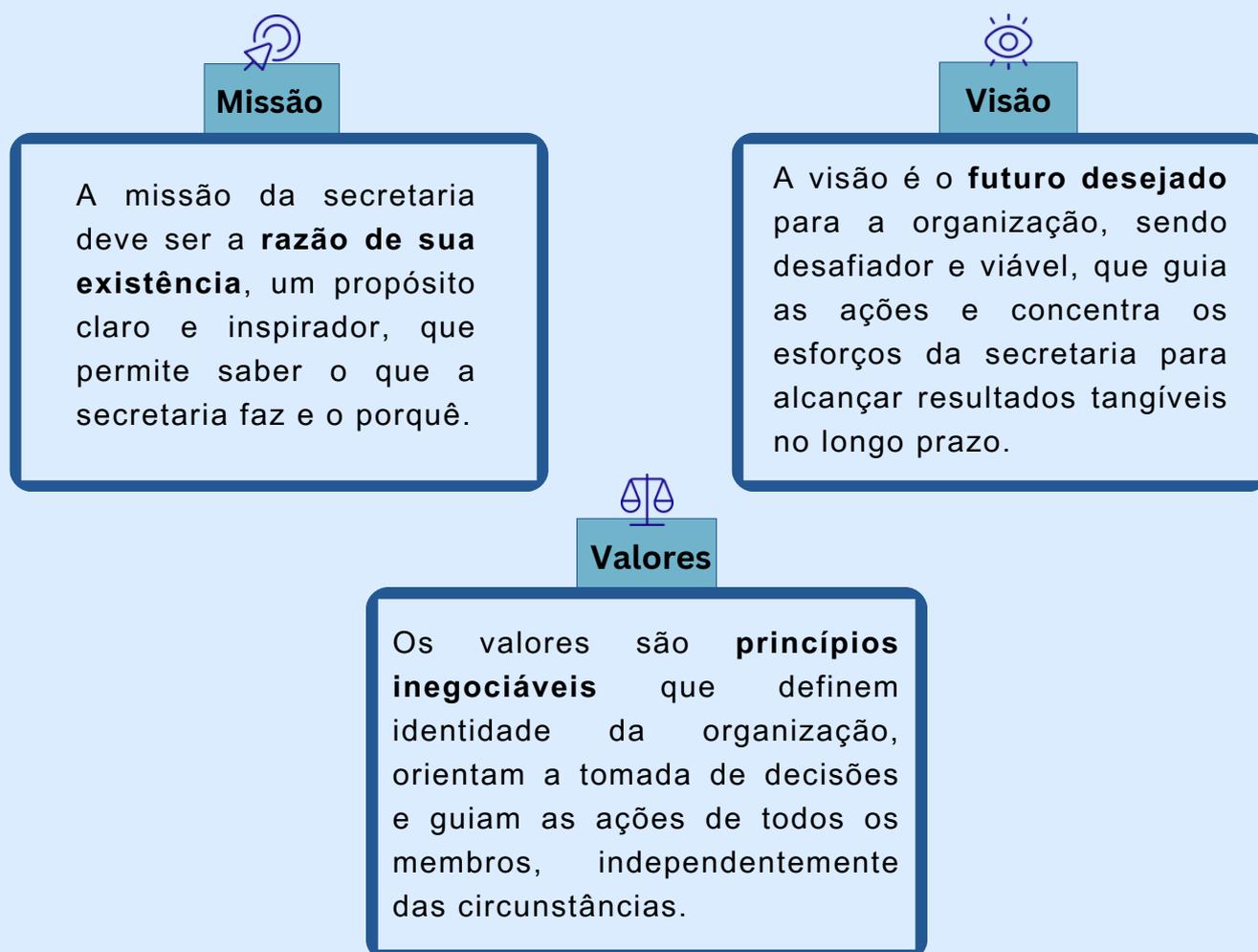
⁴ BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Plano Estratégico Institucional MDR: Sumário Executivo 2020-2023. Brasília, DF: MIDR, 2020.

⁵ Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

As declarações estratégicas, portanto, fazem parte da etapa diagnóstica do planejamento estratégico⁶ e auxiliam na definição da identidade e do posicionamento da organização.

E O QUE SÃO DECLARAÇÕES ESTRATÉGICAS?

As declarações estratégicas, também chamadas de referencial estratégico, são o conjunto de missão, visão e valores da organização.



Nesse sentido, as declarações estratégicas se mostram necessárias para primeiramente compreender as estratégias que já são adotadas pela organização, mas também para (re)definir sua identidade organizacional e seus objetivos. São referências importantes que orientam a atuação da organização.

⁶ Ressalta-se que a inclusão das declarações estratégicas na etapa diagnóstica do planejamento estratégico foi uma decisão conceitual, uma vez que não há consenso na doutrina. A título de exemplo, há bibliografias que, da mesma forma, consideram que a definição de declarações estratégicas faz parte da primeira etapa do planejamento, o diagnóstico, tal como o Ministério da Economia, vide “Guia técnico de Gestão Estratégica”, mas há quem as entenda como etapa posterior ao diagnóstico institucional, como é o caso da Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Minas Gerais, em seu “Planejamento Estratégico 2025-2028”, e do Ministério do Planejamento e Orçamento, em seu “Planejamento Estratégico Institucional - PEI”. E há, ainda, quem considere que a missão e os valores se inserem na etapa diagnóstica de construção de premissas, enquanto a visão faz parte da etapa de elaboração/construção de grandes escolhas, como é o caso do guia “Gestão da Estratégica com uso do BSC”, da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SMDHC

BREVE HISTÓRICO

O Planejamento Estratégico 2025-2028 da SMDHC se iniciou em outubro de 2024 dentro da Coordenadoria de Planejamento e Informação - CPI, a partir da constatação da necessidade de uma atuação mais integrada e transversal por parte das áreas que compõem a Secretaria e do fortalecimento da cultura de planejamento para aprimorar a formulação, execução, monitoramento e avaliação das políticas de direitos humanos desenvolvidas pelo órgão.

Por isso, foi feita uma reunião interna inicial, cujos encaminhamentos foram a formação da equipe com relação ao tema, seguida de uma estruturação inicial do projeto para posterior validação com o gabinete, ainda em 2024.

A capacitação da equipe foi feita por meio de leituras diversas e realização dos cursos “Planejamento Estratégico para Organizações Públicas” da ENAP (Escola Nacional da Administração Pública) e “Planejamento Estratégico no Setor Público” e “Planejamento Institucional” da EMASP (Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo).

Posteriormente, foi realizada uma reunião com a Assessoria de Planejamento (ASPLAN) da Secretaria Municipal da Saúde - SMS, em 14 de novembro de 2024, por ser considerada uma das referências em planejamento estratégico na Prefeitura de São Paulo. Após o encontro com a ASPLAN/SMS, a equipe de CPI decidiu antecipar a etapa de diagnóstico para dezembro de 2024, a qual seria feita por meio de um formulário para todas as unidades da SMDHC.

Nesse contexto, CPI elaborou um formulário de consulta às áreas, tendo o formulário feito pela ASPLAN/SMS como inspiração. Após a validação, tanto a partir de testes internos quanto a partir de apresentação em reunião de coordenadores, o formulário foi finalizado, apresentado (juntamente com uma apresentação introdutória do projeto do Planejamento Estratégico) e enviado por e-mail, para que todas as áreas da Secretaria pudessem respondê-lo.

Em síntese, o formulário continha perguntas relativas a: (i) desafios da agenda temática, (ii) desafios atuais da SMDHC (desafios de gestão e de ambiente externo), (iii) futuro da SMDHC (desafios futuros, oportunidades e resultados ideais) e (iv) **referencial estratégico** (missão, visão e valores). As perguntas sobre o referencial estratégico foram:

1. Como você descreveria a missão geral da SMDHC?
2. Como a sua unidade pode contribuir para a missão geral da SMDHC?
3. Como você descreveria a visão de futuro da SMDHC?
4. Na sua percepção, quais são os principais objetivos que a SMDHC deve perseguir para alcançar sua visão?
5. Quais são os valores centrais que devem guiar o trabalho da SMDHC?

Ainda em dezembro de 2024, a equipe recebeu respostas de 30 áreas, e essas respostas foram analisadas e classificadas por CPI. Esse diagnóstico permitiu a elaboração do primeiro produto do Planejamento Estratégico: uma lista com os desafios prioritários da Secretaria para o período de 2025-2028.

Paralelamente ao trabalho de desenvolvimento e refinamento dos desafios prioritários por parte da equipe de CPI, seguiu-se a preparação do meio pelo qual as **declarações estratégicas** (missão, visão e valores) seriam definidas.

Durante as pesquisas sobre o tema, entendeu-se imprescindível que essa fase em específico fosse construída de forma participativa. Isso porque, como as declarações estratégicas constituem a identidade organizacional da Secretaria, é importante que todos os agentes públicos que fazem parte da organização estejam alinhados com essas definições, não apenas os cargos de chefia.

Além disso, as declarações estratégicas possuem expressiva importância interna, uma vez que guiam as ações da SMDHC, seus objetivos e os projetos que são elaborados e executados por meio de suas políticas e serviços; mas não só. Também há uma importância externa – as declarações permitem que, de forma sucinta, a sociedade e outros órgãos entendam o que a Secretaria faz e por que faz.

Elas demonstram o compromisso da SMDHC com seus próprios agentes públicos e com a população. Inclusive, é por tal razão que as declarações são públicas e publicizadas, como forma de expressão da transparência e de *accountability*. Nesse sentido, optou-se pela realização de uma dinâmica participativa para definição da missão, visão e valores da SMDHC.

Contudo, escolher e estruturar uma metodologia específica para a dinâmica se mostrou um grande desafio. Como inspiração, a equipe se valeu de oficinas e dinâmicas feitas em outros projetos da Secretaria fora do Planejamento Estratégico, como o Selo de Direitos Humanos e Diversidade, além de ferramentas já consolidadas de organização de oficinas de grupo, especialmente no setor privado. Mas o procedimento desenvolvido não se limitou a uma teoria em particular; com acréscimos e lições importantes decorrentes de tais inspirações, foi concebida **metodologia própria e específica** para cada uma das declarações estratégicas, as quais serão detalhadas no item “Dinâmica”.

Assim, fundamental concluir que a dinâmica de declarações estratégicas foi construída de maneira amplamente participativa, tanto na origem, uma vez que se deu a partir das respostas das diversas áreas da SMDHC colhidas no formulário, quanto na estrutura da dinâmica em si – discussões em grupos formados por pessoas de áreas diferentes.

Com a definição e a validação das declarações estratégicas juntamente com o gabinete da SMDHC, o Planejamento Estratégico terá como próximos passos: **(i)** definição de objetivos estratégicos e resultados-chave (fase que também contará com uma etapa participativa); **(ii)** elaboração do mapa estratégico (paralelamente à definição de objetivos e resultados); **(iii)** construção do portfólio de projetos em conjunto com as áreas; e **(iv)** governança do planejamento estratégico e monitoramento dos projetos.

Visão geral das etapas do Planejamento Estratégico 2025-2028 da SMDHC





DINÂMICA

Esta seção tem como objetivo apresentar o passo a passo recomendado para realização da oficina com representantes das áreas da organização, começando pela fase de preparação. Este estágio é essencial para antecipar possíveis imprevistos e garantir que a equipe de planejamento esteja alinhada em relação às atividades a serem realizadas. Posteriormente, a seção descreve as atividades planejadas, organizadas de forma cronológica conforme o desenvolvimento da oficina, e divididas da seguinte maneira:

1. **Apresentação** do projeto e das atividades do dia;
2. **Realização da dinâmica de valores:** Por ser a atividade mais rápida e também por servir de inspiração para as demais dinâmicas, foi a primeira a ser realizada;
3. **Realização da dinâmica de missão:** Atividade de tempo intermediário, realizada com a entrega de materiais de apoio;
4. **Intervalo:** Importante momento de descanso e confraternização;
5. **Realização da dinâmica de visão:** Atividade mais longa dependente de maior engajamento entre os participantes;
6. **Encerramento:** retomada dos próximos passos do projeto e agradecimentos.

PASSO A PASSO

PASSO 1

PREPARAÇÃO DAS DINÂMICAS

A primeira etapa da fase preparatória envolve a **criação do fio lógico da dinâmica**, documento este que estabelece a sequência, a estrutura da dinâmica e os materiais necessários para cada atividade, orientando os facilitadores ao longo do processo.

Após essas definições, ocorre a **separação dos materiais de apoio**, já definidos no fio lógico, essenciais para apoiar as apresentações e facilitar a participação ativa dos envolvidos. A etapa seguinte é o **convite aos responsáveis de área**, com a solicitação de confirmação de comparecimento, garantindo a presença de representantes de todas as áreas.

Com o número e nome de participantes confirmados e para otimizar a interação, realiza-se a **divisão dos participantes nos grupos**, considerando a distribuição equitativa de pessoas e mesclando áreas-meio e áreas-fim. Paralelamente, é fundamental a **preparação dos slides de apresentação**, que devem ser claros e objetivos, facilitando a comunicação das informações.

Por fim, a **definição dos facilitadores e apresentadores e a divisão de tarefas** assegura que não haja acúmulo de tarefas em poucas pessoas.

Cada uma dessas etapas contribui para a realização de uma oficina de declarações estratégicas bem estruturada e alinhada aos interesses da organização.

Materiais de apoio

Recomenda-se para a realização da dinâmica **materiais de apoio** como:

Projetor, cartolinas, canetas esferográficas, bloquinhos adesivos, fitas adesivas, envelopes numerados por grupos e organizados por dinâmicas, contendo as folhas impressas de cada atividade.

PASSO 2

APRESENTAÇÃO



Ao chegarem no local da realização da oficina, recomenda-se que os participantes possam visualizar no slide projetado a qual grupo devem se dirigir, segundo a divisão previamente estabelecida na etapa da preparação. Os grupos devem ser numerados de forma a ser possível a visualização clara de quem adentre pela porta principal.

Em seguida, iniciada a apresentação com todos devidamente direcionados a seus grupos, deve-se realizar a identificação dos facilitadores, responsáveis por tirar dúvidas e guiar os participantes pelas diversas etapas da dinâmica. Após essa introdução, apresenta-se os objetivos da oficina e a programação do dia, oferecendo uma visão geral sobre as atividades planejadas e o cronograma do evento.

O **conceito e os objetivos do Planejamento Estratégico** devem ser introduzidos, destacando sua importância e o impacto direto que tem nas decisões da SMDHC.

As **fases do projeto de Planejamento Estratégico** devem ser explicadas para garantir que os participantes compreendam o processo passo a passo e como cada fase contribui para o sucesso da implementação de estratégias eficazes.

Por fim, passa-se à **conceituação das Declarações Estratégicas**, buscando-se fornecer uma base teórica para as atividades a serem desenvolvidas.

Essa sequência foi planejada para garantir uma assimilação gradual dos conceitos, promovendo uma compreensão mais aprofundada sobre o Planejamento Estratégico e sua aplicação no contexto organizacional.

PASSO 3

DINÂMICA DE VALORES



Durante a dinâmica, os grupos devem se orientar por **uma lista de exemplos valores** extraídos do formulário⁷ preenchido anteriormente pelas áreas, para definirem, em ordem de importância, 5 valores que considerem representar os princípios inegociáveis da organização. Abaixo, segue exemplo de lista utilizada na experiência da SMDHC:

- Transparência
- Dignidade (da pessoa) humana
- (Respeito à) Diversidade
- Equidade
- Respeito
- Inclusão social
- Responsabilidade (social)
- Inovação
- Autonomia (política e financeira)
- Ética
- Empatia
- Eficiência
- Justiça (social)
- Participação social
- Impessoalidade
- Igualdade
- Isonomia
- Humanidade
- Transversalidade
- Interseccionalidade
- Intersetorialidade
- Interculturalidade
- Moralidade
- Universalidade (dos direitos)
- Liberdade
- Não discriminação
- Integridade
- Comprometimento
- Legalidade
- Tolerância

Ainda, **perguntas orientadoras**⁸ devem auxiliar os grupos a definir os 5 valores e a colocá-los em uma lista por ordem de prioridade:

⁷ Ver páginas 9 e 10 deste Guia.

⁸ As perguntas orientadoras utilizadas nas dinâmicas foram adaptadas do material do Sebrae, disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 22 abr. 2025.

Perguntas orientadoras de verificação
1. A lista de valores é inspiradora?
2. Os valores podem ser praticados por todas (os) na SMDHC?
3. Os valores escolhidos são diferentes entre si?

Após a discussão em grupo, **os valores devem ser escritos na cartolina do mais importante para o menos importante**. As cartolinas devem ser entregues aos facilitadores e estes as colarão na parede, uma ao lado da outra, para visualização de todos. Ao final, os facilitadores recolhem os materiais de cada grupo para início da apresentação da próxima dinâmica.



PASSO 4

DINÂMICA DE MISSÃO

🕒 25'

Antes de iniciar a atividade proposta, o apresentador deve retomar o conceito de missão, procurando reforçar o seu entendimento e diferenciá-lo do significado de visão.

Para que os grupos elaborem suas propostas de missão durante a dinâmica, devem ter como pontos de partida **exemplos de missão propostas** no formulário anteriormente preenchido pelos coordenadores. Na propostas da SMDHC foi incluída também **a missão atual da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania**, disponível no site da SMDHC:

*Formular, articular e coordenar a política municipal de direitos humanos e cidadania, de forma transversal, interseccional, participativa e com respeito à diversidade, por meio da promoção e defesa de direitos, em benefício da população, com atenção especial às pessoas em situação de vulnerabilidade, visando a uma sociedade justa, igualitária, inclusiva, solidária e intercultural.*⁹

Além disso, os grupos devem se orientar por **perguntas de formulação**, **perguntas de verificação** e **exemplos de missão de outras instituições**, tanto exemplos considerados adequados ao contexto da Administração Pública, quanto aqueles considerados inadequados.

Perguntas orientadoras de formulação
1. Razão de ser – Qual o papel da SMDHC na sociedade? Por que ela existe?
2. Atividades finalísticas – O que SMDHC se propõe a fazer? O que ela entrega para a sociedade?
3. Público-alvo – Para quem ela existe?

Perguntas orientadoras de verificação
1. A missão está genérica demais? Ou ela serviria para outro órgão/organização?
2. A missão apresenta o impacto da atuação da SMDHC?
3. Vocês consideram a missão inspiradora? Consideram desafiadora?

⁹ Disponível em: <https://capital.sp.gov.br/web/direitos_humanos/w/aceso_a_informacao/168556>. Acesso em: 12 mar. 2024.

A “**missão ideal**” de cada grupo — que poderá se manter como um dos exemplos fornecidos ou ser modificada pelo grupo — **deve ser escrita na folha de resposta final e apresentada para os demais**. Ao final, os facilitadores deverão recolher os materiais de cada grupo.

PASSO 5

INTERVALO

🕒 15'

Momento de confraternização entre os participantes, descanso e lanche.

PASSO 6

DINÂMICA DE VISÃO

🕒 30'

Assim como proposto na dinâmica anterior, o apresentador deve retomar o conceito de visão e buscar diferenciá-lo de missão. A proposta é que cada grupo crie uma “visão ideal” da organização. Para isso, **exemplos de visão de outras instituições** devem ser apresentados e **perguntas verificadoras de formulação** devem ser disponibilizadas para guiar as discussões:

Perguntas orientadoras de formulação
1. O quê – O que a SMDHC deseja alcançar ou criar?
2. Como – Quais avanços desejamos implementar na forma como promovemos e protegemos os direitos humanos?
3. Resultados – Que impacto queremos gerar em São Paulo e na vida das pessoas atendidas?

Além das perguntas, **deve-se disponibilizar uma tabela, com base nas respostas dos formulários, com possíveis respostas** às três perguntas orientadoras de formulação. Assim, será possível utilizar as respostas disponíveis ou criar uma nova “visão ideal”. Para validar a resposta de visão, também devem ser disponibilizadas perguntas de verificação.

Perguntas orientadoras de verificação

1. A visão é mensurável?

2. Há pelo menos um objetivo bem definido na visão?

3. Vocês consideram a visão inspiradora? Consideram desafiadora?

A “visão ideal” de cada grupo deve ser escrita na folha de resposta final e apresentada para os demais. Ao final, os facilitadores recolhem os materiais de cada grupo.

PASSO 7

ENCERRAMENTO

🕒 15'

Para a última etapa, propõe-se a **retomada dos passos seguintes do projeto**, informando que as propostas de cada grupo serão analisadas pela área responsável pelo planejamento e levadas ao Gabinete como subsídio para uma definição das Declarações Estratégicas da organização.

Deve-se aproveitar o momento também para agradecer a todos os participantes.





CONCLUSÃO



CONCLUSÃO

O presente guia apresenta as atividades desenvolvidas no contexto do Planejamento Estratégico da SMDHC, que não se limitaram à criação das declarações estratégicas da Secretaria, mas também proporcionaram um momento de encontro entre os coordenadores de áreas. Esse espaço de interação possibilitou uma reflexão profunda sobre a relevância atual do órgão na cidade de São Paulo e, principalmente, sobre o impacto de seus programas na vida das pessoas atendidas. Além disso, foi uma oportunidade para refletir sobre as políticas a longo prazo e os avanços desejados.

Vale ressaltar que este documento não se propõe a adentrar na teoria do Planejamento Estratégico, um tema amplamente estudado por pesquisadores de diversos países. **A intenção é oferecer uma orientação prática, que permita aos leitores adaptar as abordagens aqui apresentadas aos seus contextos específicos**, desenvolvendo atividades participativas e inovadoras.

Por fim, destaca-se que esta fase — definição das declarações estratégicas — representa apenas uma etapa do projeto de Planejamento Estratégico da SMDHC. Como já apontado, outras etapas participativas devem ser incorporadas ao processo, garantindo que o projeto reflita os desejos das áreas envolvidas, promovendo integração e senso de pertencimento.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília, DF: ENAP, 2022.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Planejamento estratégico institucional: 2020-2023**. Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança. **Guia Metodológico de Planejamento Estratégico Participativo**. Brasília, DF: MC, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão da Estratégia com uso do BSC. Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico**. Brasília, DF: ME, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v 1.0**. Brasília, DF: ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social. **Guia Metodológico 2023-2026**. Brasília, DF: MDS, 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Plano Estratégico Institucional MDR: Sumário Executivo 2020-2023**. Brasília, DF: MIDR, 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Planejamento Estratégico Institucional - PEI**. Brasília, DF: MPO, 2024.

Bryson, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organization: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. Wiley, 2012.

Fontes Filho, Joaquim Rubens. **Planejamento Estratégico**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV Consulting, 65 p.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: Fundap, 1996.

REFERÊNCIAS

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Planejamento Estratégico 2025-2028**. Minas Gerais: Seplag-MG, 2024.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES: clássico**. In: SEBRAE. 6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa: Conheça instrumentos e metodologias gratuitos que podem ajudar no sucesso do seu planejamento estratégico e saiba como aplicá-los. São Paulo, 23 dez. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 5 mar. 2025.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Prefeitura Municipal de São Paulo. **Decreto nº 58.079**, de 24 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica, bem como modifica dispositivos dos Decretos nº 57.557, de 21 de dezembro de 2016, e nº 56.884, de 21 de março de 2016. São Paulo, 24 jan. 2018. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58079-de-24-de-janeiro-de-2018>>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SÃO PAULO (cidade). Prefeitura do Município de São Paulo. Secretaria Municipal de Saúde. Assessoria de Planejamento. **Guia de Elaboração do Plano Municipal de Saúde 2022-2025**. São Paulo, SP: ASPLAN, 2021.

Toni, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021.

DECLARAÇÕES ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM GUIA PARA ELABORAÇÃO DE DINÂMICAS

