

KPA 2.4 – PLANEJAMENTO

Planejar e monitorar continuamente as atividades da USC.

TRÍADES

Produtos

- Levantamento dos processos de trabalho e recursos da USC.
- Plano operacional anual.

Resultados

- Gestão correcional estruturada a partir de planejamento.
- Melhoria de processos de trabalho.

Práticas Institucionalizadas

- Planejamento com a participação dos integrantes da USC.
- Monitoramento das etapas da execução do plano operacional anual.
- Alinhamento do plano operacional da USC ao planejamento estratégico da organização.

COMENTÁRIOS

Planejar significa analisar, preparar e estruturar as melhores estratégias e condições para a concretização do estado desejado. Portanto, um bom planejamento é indispensável para o alcance de metas e objetivos, pois ele contribui para que indivíduos e organizações saiam de seus estados atuais e se direcionem ao novo patamar almejado.

O planejamento é a busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, é sempre um processo de reflexão e de tomada de decisão. Além de contribuir para organizar as ações que devem ser realizadas para atingir os resultados pretendidos, o planejamento também ajuda a determinar aqueles que colocarão em prática as ações planejadas. Desse modo, sempre que um planejamento for elaborado, é essencial que já se designe os responsáveis por conduzir as ações.

Também serve para comunicar aos interessados, a qualquer tempo, as ações desenvolvidas pela USC e permite lidar com imprevistos da melhor maneira.

O planejamento mínimo anual a ser feito por cada USC pode ser descrito como “Plano Operacional Anual”, embora nada impeça que projetos com duração inferior ou superior a um ano sejam concebidos e executados.

O “Plano” é um documento que formaliza o registro de decisões do planejamento e tem a conotação de produto do planejamento, desse modo é um guia e tem a função de orientar a prática. Nele devem estar sistematizadas as ações que se pretende desenvolver, as informações e os princípios que balizam essas ações.

Por fim, vale registrar que a temática do planejamento permeia todo o Modelo de Maturidade. Passa desde o microplanejamento, no qual incluímos o planejamento dos procedimentos e processos correccionais, até atingir o macroplanejamento, conhecido como planejamento estratégico da organização.

Resta claro, portanto, que os níveis mais elevados dentro de cada um dos quatro elementos do CRG-MM só serão atingidos a partir de um amplo processo de planejamento.

1) Realizar levantamento dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos existentes na USC.

Uma USC tem sob sua gestão processos de trabalho, pessoas, normas, infraestrutura física e tecnológica, orçamento, etc. O levantamento de dados e a avaliação dos resultados obtidos são fundamentais para a análise situacional e o conhecimento das suas eventuais necessidades, sendo requisito imprescindível para o planejamento com vistas ao aperfeiçoamento contínuo das atividades correccionais.

Dessa forma, para que um panorama amplo da USC seja construído, esse levantamento deve contemplar todos os processos de trabalho, as atividades e os recursos geridos pela unidade, bem como sua adequação ao exercício da atividade correccional, possibilitando assim identificar as deficiências, as boas práticas, os caminhos que foram percorridos e os resultados alcançados.

Além de identificar e documentar os recursos existentes, a partir do levantamento também deve ser possível observar as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*), e as ameaças (*threats*) presentes (Matriz SWOT).

Uma vez realizado o levantamento, ele deve embasar o planejamento periódico das atividades da USC, cuja construção deve ser participativa, envolvendo toda a equipe em reuniões, elaboração de documentos, etc.

Recomenda-se que o produto desse planejamento participativo seja elaborado, preferencialmente, na forma de um relatório, contemplando análise situacional e prospectiva, que servirá como base e ponto de partida para a elaboração do plano operacional anual da USC.

2) Implementar o plano operacional anual.

Uma vez de posse do levantamento gerado na atividade anterior, a USC deve elaborar e colocar em prática o seu plano operacional anual, que em um mundo em constante mudança e transformação, deve ser flexível e adaptável às diferentes circunstâncias enfrentadas, mas sempre ancorado em linhas estratégicas que relacionem a atividade correccional com os objetivos da organização.

Um exemplo é o fortalecimento da integridade pública, diretriz que permeia toda a Administração. No caso específico, a USC conduz atividades e procedimentos para atingir determinados objetivos e resultados que, em conjunto, contribuem com a integridade da organização.

A elaboração do plano operacional anual deve contar com a efetiva participação dos membros da USC, de modo a catalisar o engajamento e ampliar as perspectivas das melhorias a serem buscadas.

Ademais, deve considerar os recursos físicos, humanos, tecnológicos, financeiros, dentre outros, à disposição da USC, bem como as iniciativas para o aperfeiçoamento dos procedimentos e práticas de gestão.

Importante que seja avaliada a disponibilidade de recursos humanos e eventuais estratégias para a captação e ampliação destas capacidades (por meio, por exemplo, de colaboração ou de terceirização). Assim, o plano deverá apresentar todas as alternativas viáveis para a obtenção dos recursos humanos necessários à sua consecução, prevendo, quando pertinente, iniciativas de ampliação da força de trabalho.

Em relação aos recursos financeiros necessários às atividades da USC, o plano deve buscar fazer frente às suas necessidades, considerando todos os gastos com pagamento de diárias e passagens, contratação de capacitações, ações preventivas, investimentos em tecnologia, dentre outros gastos considerados estratégicos para o alcance dos objetivos e resultados almejados.

Em linhas gerais, o plano operacional deve conter:

- I – Os objetivos e resultados que se pretende alcançar naquele período;
- II – As ações e os recursos necessários;
- III – Os responsáveis por cada ação;
- IV – Os prazos com cronograma de atividades, e,
- V – As metas de desempenho da USC.

A USC deve compartilhar o seu plano operacional anual com a alta gestão do órgão ou entidade, tanto para o alinhamento com o planejamento estratégico, como também para a obtenção dos recursos necessários à concretização das ações planejadas.

A aprovação do plano pela alta gestão da organização, com a respectiva previsão dos recursos necessários à sua implementação, deve ser feita ao menos uma vez por ano, prevendo-se a possibilidade de revisão, a qualquer tempo, em caso de mudanças significativas que impactem o planejamento inicial.

Por fim, uma vez aprovado o plano, a USC deverá acompanhar a sua execução com relatórios de avaliação periódicos, além de dispor de instrumentos para conduzir o alcance de seus objetivos ao longo do exercício.