



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO
DE CIDADES**

CECÍLIA NALIONGO JOAQUIM

**O IMPACTO DO PLANEAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DAS
COMUNIDADES. UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DO HUAMBO
NOS PERÍODOS ENTRE 2016 Á 2022**

CAÁLA, 2023

CECÍLIA NALIONGO JOAQUIM

**O IMPACTO DO PLANEAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DAS
COMUNIDADES. UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DO HUAMBO
NOS PERÍODOS ENTRE 2016 Á 2022**

Relatório de Fim de curso a ser apresentado no departamento de Ciências Económica e empresariais do Instituto Superior Politécnico da Caála, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em ciências económicas e empresariais na especialidade de administração Pública e Gestão de Cidades.

Orientador: Abreu Jorge Moco, *Msc.*

CAÁLA, 2023

Com singeleza que as palavras possam abraçar consagro este trabalho à incansavel demanda pelo conhecimento e à odisseia que me guiou até as fronteiras mais recônditas da academia. Agradeço profundamente à minha família, cujo apoio se revelou inquebrantável, aos meus amigos, cujas palavras de estiulo se tornaram bálsamo para a alma, e aos meus reverenciados mestres, cuja orientação preciosa delineou cada passo desta jornada. Cada obstáculo transposto e cada vitória conquistada testemunham o espelho do meu comprometimento e a ardênciada minha paixão pelo saber.

Possam as páginas aqui dispostas trazer, à sua própria maneira, uma migalha de contribuição ao enriquecimento da conhecimento da minha esfera da actuação.almejando ecoar como um chamado para que outros igualmente persigam a excelência. A todos aqueles que teceram os fios desta trama, lanço o meu mais íntegro e profundo reconhecimento, impregnando do mais sincero sentimento da gratidão.

AGRADECIMENTOS

Com eloquência e sensibilidade, expresso minha gratidão imbuída da profundidade que somente as palavras cuidadosamente escolhida podem transmitir.

Apreciar é pouco para descrever a magnitude da minha dívida para com aqueles que me proporcionaram um sustento inabalável ao longo desta jornada acadêmica. À Deus pela vida e saúde, a minha família e ao meu esposo, cujo suporte foi o farol a iluminar os meus caminhos aos meus amigos, cujo estímulo me sustentou como a brisa que impulsiona as velas de um navio, e aos meus instrutores, cuja sapiência e orientação meticulosa forjaram meu trajecto, a minha eterna gratidão.

Cada grão de conhecimento conquistado representa um tributo ao comprometimento que é inerente à minha busca por sabedoria. Cada desafio superado, uma tapeçaria do saber, contributo de modo ínfimo, mas significativo, para a tessitura do conhecimento. Que seu eco inspire outros a mergulhar nas águas profunda do entendimento e perseguir incansavelmente, os píncaros da excelência.

Neste pódio de gratidão todos aqueles que participaram desta saga encontram o lugar que lhes é devido, entrelaçados na teia de conexões que modelou minha trajectória.

RESUMO

A presente pesquisa lida com o desafio de discutir sobre o impacto do planeamento no desenvolvimento das comunidades. uma análise do município do Huambo nos períodos entre 2016 á 2022, uma pesquisa que parte do propósito de responder interventivamente à uma realidade pontual identificada na Administração, que é a dificuldade de definição do Planeamento Estratégico, situação que tem causado, uma imensurabilidade nos resultados internos na Administração Pública do Município. Foi vista igualmente que a situação tem se agravado quando se adiciona outros problemas da Administração Pública. E com vista a propor medidas interventivas, a pesquisa pretende discutir a pertinencia da mesma no seio da comunidade do município do Huambo, como também da Administração Municipal do Huambo como um todo. De forma que a pesquisa é pertinente, porque ela se direciona especificamente para responder a uma realidade pontual na comunidade da Administração Municipal do Huambo interventivamente. Para a realização da pesquisa, foi considerado alguns procedimentos metodológico, que serão: o método exploratórias e descritivas, à medida em que a pesquisa buscou por um lado explorar assuntos já conhecidos em volta da temática proposta. Por outro lado, metodologicamente a pesquisa buscou conciliar duas abordagens metodológicas sendo a qualitativa e a quantitativa, representadas igualmente na colecta e tratamento de dados, dessa forma a pesquisa apontará como conclusão a necessidade de se estabelecer de forma prática um planeamento estratégico que irá ajuda no desenvolvimento da comunidade no muidade do município do Huambo.

Palavra –Chave: Administração Pública, Planeamento Estratégico, impacto, Planeamento Tático.

ABSTRACT

This research deals with the challenge of discussing the impact of planning on community development. an analysis of the municipality of Huambo in the periods between 2016 and 2022, a research that starts with the purpose of responding interventively to a specific reality identified in the Administration, which is the difficulty of defining Strategic Planning, a situation that has caused an immeasurability in internal results in the Public Administration of the Municipality. It was also seen that the situation has worsened when other Public Administration problems are added. And with a view to proposing intervention measures, the research intends to discuss its relevance within the community of the municipality of Huambo, as well as the Municipal Administration of Huambo as a whole. Therefore, the research is relevant, because it is specifically aimed at responding to a specific reality in the Huambo Municipal Administration community through intervention. To carry out the research, some methodological procedures were considered, which will be: the exploratory and descriptive method, as the research sought on the one hand to explore topics already known around the proposed theme. On the other hand, methodologically the research sought to reconcile two methodological approaches, qualitative and quantitative, equally represented in the collection and processing of data, thus the research will point out as a conclusion the need to establish in a practical way a strategic planning that will help in community development in the municipality of Huambo.

Keyword: Public Administration, Strategic Planning, impact, Tactical Planning.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figure 1 -Sobre a compreensão a respeito do Plano Estratégico

Figure 2 -Sobre a existência de um plano Estratégico

Figure 3 -Sobre a classificação do Plano Estratégico

Figure 4 -Sobre as limitações do Plano Estratégico

Figure 5 -Sobre o resultado do Plano Estratégico na Comunidade

Figure 6 -Sobre a relevância do Plano Estratégico no Município do Huambo

Figure 7 -Sobre a eficácia do Plano Estratégico

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
1.1. Descrição da Situação Problemática	10
1.2. Descrição das Causas	10
1.2 OBJECTIVOS.....	11
1.2.1 Objectivo Geral	11
1.2.2 Objectivos Específicos	11
1.3. Contribuição do Trabalho.....	12
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. Planeamento Estratégico: Uma Abordagem geral.....	13
2.1.1. Características do planeamento estratégico.....	15
2.1.2. Ferramenta de planeamento estratégico: O caso da análise SWOT	16
2.1.3. Classificação do planeamento estratégico	18
2.2. Planeamento e Administração Pública: Uma Revisão Prática	20
2.3. Etapas de Implementação do Processo de Planeamento Estratégico	21
2.4. Princípios Gerais do Planeamento.....	22
2.5. O Impacto do Planeamento Estratégico na Gestão Governamental.	23
2.6. Principais etapas que superam os problemas do Planeamento na Gestão Governamental	24
2.7. Benefícios Económicos e Sociais para a Comunidade com a implementação do Planeamento na Gestão Governamental.....	27
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1.Classificação quanto aos Objectivos.....	29
3.2. Quanto à Abordagem:	30
3.3. Quanto ao procedimento	30
3.4. Quanto a população e amostra	31
4.APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1. Caracterização da Cidade De Huambo	32
5.PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	42
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BILIOGRAFICAS.....	47
APÊNDICE 01.....	50
APÊNDICE 02.....	53

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o planeamento vem sendo cada vez mais utilizado na gestão organizacional em todos os sectores de uma empresa ou organização que, procuram desenvolver melhor as suas actividades de forma que possam, a cada dia, otimizar o uso dos seus recursos. Essa prática se dá por meio de técnicas de planeamento Marcelino (2017)

A dimensão da planificação estratégica está presente na agenda governamental desde os primeiros anos da sua fundação de Angola como República, enquanto factor indispensável para a materialização da missão institucional. Este pressuposto ganhou maior impulso nos anos de 2016 a 2022, quando, Angola, sai da crise económica nos anos anteriores, com o novo Governo abraça o combate a corrupção e a impunidade, nepotismo e a diversificação da económica. Vários planos foram traçados: PIIM, PRODESE, PROPRIV e Programas de Desenvolvimento Institucional (PDI's) como instrumentos do processo de descentralização da gestão da Organização governamental para, o desenvolvimento social.

As diferentes etapas que marcaram o processo de planificação estratégica para gestão económica e não só, constituíram importantes momentos de debates e reflexões sobre os diferentes aspectos e das suas dinâmicas internas de funcionamento, num amplo exercício de participação, que envolveu Governo, sociedade civil, entidades religiosas e tradicionais, assistentes, gestores, representantes das comunidades e parceiros. O Plano ora apresentado é, deste modo, resultado de um longo trabalho de discussões, iniciado em agosto de 2016 e terminado em janeiro de 2018 com a sua aprovação pela Assembleia Geral.

Hoje, tendo em conta os esforços empreendidos, é visível na cidade do Huambo ver a reconstrução de edifícios que no período colonial acolhiam importantes equipamentos coletivos, a pavimentação de estradas e ruas, a reconstrução e funcionamento pleno dos comboios dos Caminhos de Ferro de Benguela, a extensão e qualificação dos sistemas de abastecimento de água, a reconstrução da albufeira do Ngove, que desde a sua entrada em funcionamento, melhorou o fornecimento de energia eléctrica na cidade, e bairros peri-urbanos informais que anteriormente era difícil ou mesmo impossível o acesso a este recurso, o melhoramento dos níveis de ensino, a atração de quadros qualificados, a fixação da população jovem, dando-lhes esperanças num

futuro com qualidade e vida melhor. É, sobretudo, uma cidade onde se sente o início de uma vida nova, depois do período pós-guerra (SAMBONGO, 2016)

Segundo Coelho (2013) o plano na gestão governamental para o desenvolvimento das comunidades, conhece resultados significativos, destacando-se, em particular:

- 1) O aumento da capacidade produtiva e organizativa das comunidades locais;
- 2) A continuidade e aprofundamento do diálogo entre as organizações da sociedade civil e as instituições do Estado, a nível dos municípios e das comunas, através da realização de diversos eventos públicos;
- 3) A presença regular dos quadros e membros parceiros, emitindo posicionamentos públicos sobre variados aspectos da vida social, económica e política do país.

1.1 Descrição da Situação Problemática

A escolha do tema baseou-se na realidade em que muitas administrações municipais lidam, que é a dificuldade de muita administração em definir o seu plano estratégico e colocar o mesmo em prol do desenvolvimento e das comunidades na sociedades. Situações que tem levado algum embaraço no que concerne a realização de algumas actividades, tal problemática tende a se agudizar considerando vários outros desafios que a Administração Pública lida, tais como: falta de recursos, burocracia excessiva, servidores públicos desmotivados, máquina pública deficitária, déficit a pagar de outras gestões ineficientes, dentre outras, a gestão atual necessita se adaptar melhor às novas tendências de transição da desumanização para a era da informação, mais conhecida como era digital.

Tais deficiências além de ser grande constrangimento na administração Pública, ela também vem para dificultar o exercício do planeamento organizacional da Administração Pública.

Situação pela qual a presente pesquisa visa propor uma ação interventiva respondendo de forma directa a dificuldade direta da Administração Pública

1.2 Descrição das Causas

Várias são as situações que expõe o gestor público a lidar com o planeamento de gestão Pública deficitária, pois considerando que a Administração Pública deve funcionar como uma máquina sincronizada, a dificuldade de uma área condiciona o bom

andamento de outras diferentes áreas. Sendo assim a dificuldade de Planeamento é originada com as seguintes causas:

- 1) *Falta de recursos*: A falta de recursos pode colocar o gestor publico limitado nas ações em favor da Administração Pública.
- 2) *Burocracia excessiva*: A burocracia embora vem para dar um ar de organização em prol da Administração, quando é demasiado ela pode atrapalhar as ações que poderiam ser de resposta directa.
- 3) *Desmotivação do servidor público*: A desmotivação do pessoal de uma forma directa faz com que cada membro não dê o melhor de si.
- 4) *Máquina pública deficitária*: A máquina pública quando não está sincronizada ela também pode ser um catalizador de problemas para o gestor público.
- 5) *Problemas financeiros na Administração Pública*: A administração pública não conseguirá realizar suas acoes de forma eficiente quando existem limitações financeiras pois a maioria das acoes depende de finanças e a limitação financeira limita igualmente todas as possíveis ações.
- 6) *Gestões ineficientes*: Tais problemas tende a expor a organização em uma gestão deficitária.

1.3 OBJECTIVOS

1.3.1 Objectivo Geral

Analisar o impacto do planeamento estratégico no desenvolvimento da comunidade no Município do Huambo no período entre 2016 a 2022.

1.3.2 Objectivos Específicos

- 1) Revisar a literatura para os fundamentos teóricos baseados em diversos autores sobre o planeamento na gestão governamental;
- 2) Identificar os principais problemas vivenciados pela população por falta de fiscalização e supervisão do planeamento na gestão governamental;
- 3) Comparar periodicamente o contributo do planeamento nas acções das governações já ocorridas no município do Huambo nos períodos de 2016 a 2022;

- 4) Propor soluções que permitam gerar benefícios económicos e sociais para Comunidade com a implementação do Planeamento Estratégico governamental.

1.4 Contribuição do Trabalho

A realização da presente pesquisa irá propor algumas contribuições pontuais que apontarão para as seguintes contribuições:

- 1) *Melhoria da infraestrutura e serviços públicos:*
- 2) *Desenvolvimento económico*
- 3) *Preservação ambiental*
- 4) *Participação e inclusão do cidadão*
- 5) *Redução das desigualdades*

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planeamento Estratégico: Uma Abordagem geral

Nesta Unidade do planeamento estratégico, será feito um breve levantamento da evolução histórica do planeamento de formas a explicitar alguns aspectos do contexto sociopolítico em que se verificam as relações Estado-Sociedade no capitalismo.

O Planeamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização¹; quer dizer, é sistemática porque não é pontual, tem início, meio e continuidade. Nos tempos atuais é notável verificar um grande desafio a nível do plano estratégico que está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais (PEREIRA, 2001)

"A palavra Planeamento lembra de pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planeamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado".

Em outro sentido "Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcança-los. O planeamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequencia" (Teixeira, 2017, p. 53), realça que "O planeamento como a própria palavra diz, traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar atenciosamente o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo. O processo de planeamento começa, assim com a definição dos objetivos que se pretende atingir.

A primeira coisa a termos em conta ao elaboramos um planeamento, devemos começar mesmo por definir os objetivos previamente definidos, estes que por sua vez se traduzem no fim último da organização.

O processo de planeamento, parte do estabelecimento ou do conhecimento da missão como objetivo fundamental da organização. A missão de uma determinada organização, traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual

¹ "Conjunto de pessoas agrupadas à volta de objetivos comuns cujo o cumprimento implica, de algum modo algumas limitações no comportamento individual".

é a razão de ser de uma organização, definição dos fins estratégicos, bem como enunciado dos propósitos gerais, filosofia básica da atuação da organização e por último um ponto de partida para a definição dos objectivos.

Os Objectivos Dentro de uma organização, compreendem aos resultados desejados na realização de qualquer atividade. Segundo (Teixeira, 2017, p. 57), os objectivos apresentam as seguintes características:

- 1) *Hierarquia*: Nem todos os objetivos têm a mesma prioridade.
- 2) *Consistências*: Os objetivos múltiplos deve harmoniza-se entre si; não se pode aumentar a conta de mercado e ao mesmo tempo e ao mesmo tempo planear uma redução do volume de produção.
- 3) *Mensurabilidade*: Devemos medir até que ponto os objetivos foram ou não atingidos; comparativamente entre o planeado e o obtido.
- 4) *Calendarização*: Reportar os objetivos ao tempo bem definido ou em fazes.
- 5) *Desafios Atingíveis*: Deve existir real responsabilidade de poderem vir a ser alcançados.

Aspectos que dificultam na implementação dos objectivos:

- 6) Objetivos reais vs estabelecidos;
- 7) Multiplicidade de objectivos;
- 8) Objetivos quantitativos vs qualitativos.

O segundo passo do planeamento é o plano², e que a sua elaboração destina-se principalmente a definir a melhor abordagem para a organização. Um plano responde fundamentalmente as seguintes questões:

- 9) Qual actividades a desenvolver na realização dos objectivos?
- 10) Quando devem ser executadas essas actividades?
- 11) Quem é responsável por fazer o quê?
- 12) Onde devem ter lugar essas actividades?
- 13) Quando deve a acção estar concluída?

Podemos encontrar vários tipos de planos. Uns que servem de guias para orientação permanente, por período mais ou menos longos como:

- 14) Políticas;
- 15) Procedimento
- 16) Regulamento.

²Documentos que expressam a forma como os objectivos serão atingidos. Eles devem ser elaborados pelos gestores.

E os outros mais objetivos com características de curto prazo:

- 17) Programas;
- 18) Orçamentos;
- 19) Planos contingentes.

"Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente"

A expressão gestão estratégica, tem sido frequentemente utilizada no meio acadêmico para fazer referência ao atendimento de demandas sociais: A individualização das políticas sociais no âmbito das políticas Públicas.

Pode-se então dizer que o plano estratégico venha ser um processo que visa analisar uma organização sob vários sentidos, servindo-se como base e definindo os seus objetivos por meio de um percurso que possa ser monitorizado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado ação estratégica de consolidação de ideias.

Segundo Silva (2021)

O planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas. As técnicas e os conceitos de planejamento evoluíram muito com o passar do tempo até chegar nesta visão da importância de formular estratégias baseadas na análise de ambiente.

2.2 Características do planejamento estratégico

Ribas et. al (2018) "O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais":

- 1) *A mutabilidade*: O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

- 2) *O horizonte temporal*: O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- 3) *A compreensão*: O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- 4) *A flexibilidade*: O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento é flexível o suficiente para oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos.
- 5) *A didática*: O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e susceptível a mudança.

2.3 Ferramenta de planejamento estratégico: O caso da análise SWOT

Os aspectos relacionados com o planejamento na actividade governamental baseando-se em diversos autores que abordam sobre o conceito de planejamento, tipologia de planejamento, análise Swot (*Strength, Weakness, Opportunity and Threats*), e Plano estratégico e políticas Públicas (DUTRA, 2014)

O termo planejamento, além de empregado de forma comum na área de administração, aparece igualmente ligado à estratégia, como planejamento estratégico, o qual foi incorporado no ambiente organizacional em um contexto de estabilidade onde as mudanças eram lentas e graduais. O processo de estruturação desse tipo de planejamento se dá com a utilização da metodologia SWOT, na qual se destaca a avaliação dos ambientes interno e externo da organização (SANTOS e AMARANTE, 2010).

Para Santos e Amarante, a análise SWOT pode ajudar no planeamento governamental da seguinte forma:

- 1) Dar mais segurança para a tomada de decisões;
- 2) Conhecer profundamente o cenário;
- 3) Compreender a posição actual em relação aos concorrentes;
- 4) Antecipar-se a movimentos externos;
- 5) Indicar alternativas de acção.

Nesse sentido, o planeamento é uma capacidade governamental associada à efetividade das políticas públicas, conforme as palavras de Chiavenato (2003) Mateus (1996a):

A negligência menos declarada que marca, com poucas exceções, as lideranças políticas é a sua baixa capacidade pessoal de governo. O drama central dos povos é que essa deficiência pessoal se soma a baixa capacidade institucional, isto é, a falta de perícia do aparelho burocrático. A tragédia que se segue ao drama torna-se evidente quando constatamos que nenhum dirigente político admite a primeira acusação, e a comédia fica triste quando, ante a evidência dos factos, os afetados se aferram à segunda acusação sobre a causa da má gestão pública. A incompetência não tem “incompetentes”, é incorpórea, é sempre de outros, anônimos, ou de entidades abstratas de médio ou baixo escalão [...].

Um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de optimização na relação da empresa com o seu ambiente. Toda via, existem autores que descrevem o planeamento estratégico não como uma técnica, mas como um conceito. O planeamento estratégico é o planeamento do futuro a longo prazo para empresa, incluindo a fixação dos principais objectivos globais, a determinação dos caminhos básicos a usar na prossecução desses objectivos bem como os meios a empregar para alcançar os recursos.

Ou seja, o planeamento estratégico realizado no âmbito governamental é um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance.

2.4 Classificação do planeamento estratégico

O planeamento pode ser classificado quanto ao nível, tipo, conteúdo, tempo ou período. Abrangência, assim, pode-se demonstrar na tabela abaixo:

Nível Organizacional	Planeamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo Prazo	Macro orientado-aborda a organização como um todo.
Intermédio	Tático	Menos Genérico e Mais detalhado	Médio Prazo	Meso- Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto Prazo	Micro Orientado, aborda cada operação em separado

Tabela 1: Classificação do Planeamento.

Fonte: Chiavenato (2011) citado por (RINALDI & PILONI, 2015).

O planeamento consiste na identificação, análise, estruturação e coordenação de missão, propósitos, objectivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projectos e actividades, bem como expectativas, crenças comportamentos atitudes, a fim de se alcançar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de recursos e esforços o máximo desenvolvimento (PALUDO, 2013).

O mesmo autor considera que o planeamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-la adequadamente. O planeamento é a primeira das quatro funções administrativas (Planear, Organizar, Dirigir e Controlar). Portanto, é a partir do planeamento que decisões e escolhas são tomadas e conseguimos tratar o nosso ponto de partida e por onde pretendemos chegar.

Segundo Moura (2012) o planejamento pode ser entendido por três significados: Processo de planear; Determinação consciente para alcançar resultados desejados; Determinação de metas e dos recursos, e esforços requeridos para atingi-las no período estabelecido. O planeamento estratégico Governamental (PEG), diz respeito a capacidade e que o estado tem de construir, criativamente e interativamente com a sociedade, uma visão de futuro do país e de si mesmo, concentrando meios e fins suficientes e necessários para sua execução.

Na administração pública, o processo de planeamento se confunde com o exercício fático de Governo, na medida em que a produção de políticas sob a autoridade executiva rege-se por normas, regulamentos e marcos jurídico-institucionais que obrigam, directa e indirectamente, à reflexão prévia às acções. Isto é, as acções de governo, em tese e na prática, devem ser precedidas de um processo reflexivo consciente anterior à sua execução, essa é a essência que motiva o ato de planejar e de formular estratégias.

Portanto, o planeamento estratégico, diferente do planeamento institucional ou organizacional, que prioriza e limita-se a entender, processar e projectar mudanças no âmbito organizacional, é entendido aqui como uma capacidade de governar, de «produzir governo». Tal capacidade se realiza essencialmente na produção de políticas, que materializam a intencionalidade governamental, isto é, realizam no presente os objetivos que se alinham e acumulam resultados para uma determinada estratégia.

O planeamento serve como instrumento para que a administração pública use seus recursos de forma consciente, ou seja, não gaste mais do que arrecade e tão pouco, gaste de forma deliberada, os recursos devem ser alocados de forma que os segmentos necessários para a condição da qualidade de vida do cidadão sejam fornecidos (CHIAVENATO, p. 2008)

Nesse sentido, há interfaces muito claras entre o planeamento estratégico e a produção de políticas, que podem ser enumeradas:

- 1º. A existência de um sistema de planeamento governamental é condição para a elaboração e implementação efetiva de políticas públicas, porque o planeamento viabiliza o desenho e a execução da política de modo a otimizar a relação entre meios e fins, recursos disponíveis e resultados almejados;
- 2º. Ao influenciar directamente a capacidade de governo e das organizações públicas, o planeamento estratégico pode aumentar a governabilidade na execução de políticas, diminuindo o conhecido «*déficit* de implementação»;
- 3º. A execução do ciclo de políticas públicas pode subsidiar a qualificação do sistema de planeamento estratégico, na medida em que aumenta a perícia dos atores sociais, em especial os gestores públicos, na identificação de problemas, análise estratégica e formulação de cenários.

A gestão pública, está ligada directamente às actividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais, ou seja, enquanto o papel da administração

pública é formular políticas a gestão governamental visa executar essas políticas de forma eficiente.

2.5 Planeamento e Administração Pública: Uma Revisão Prática

O verbo “planejar” faz parte do cotidiano de todo o administrado, na medida em que, toda e qualquer actividade, quer singular quer colectiva, carece de planeamento. O fim é a obtenção maior eficiência. O que é extremamente fundamental na administração pública.

O planeamento pressupõe a criação de um plano, alicerçado na precisão. Em níveis hierárquicos, o planeamento normalmente compõe-se de três estágios: estratégico, tático e operacional.

O planeamento é estratégico quando o trabalhador pela alta administração da organização (quando a análise do ponto **A** é definida e o ponto **B** é indicado). O planeamento passa a ser tático quando a estratégia precisa ser comandada, envolvendo os cargos de chefia e de Direcção. Já a fase operacional ocorre quando da execução do planeado, com o devido monitoramento, acompanhado das respectivas avaliações.

Assim, os gestores, ao traçarem o planeamento estratégico da organização devem focar que ele é um meio de implantar o plano de acções com vistas a um resultado futuro, pois o planeamento é importante, mas não garante os resultados se não tiver a efetiva participação dos demais membros da organização.

Quanto a administração pública, são necessários alguns cuidados quando da elaboração do planeamento estratégico, lembrando que a estratégia tem origem na área militar e suas lições mitigaram para a área privada. Ao trazer os conceitos para o sector público é preciso lembrar que as peculiaridades da esfera governamental.

Portanto, é de capital importância que os administradores públicos fiquem atentos ao planeamento, especialmente em virtude do conjunto de leis presentes no ordenamento jurídico angolano, responsabilizar o agente público por eventual dano causado à sociedade, por acção ou por omissão

2.6 Etapas de Implementação do Processo de Planejamento Estratégico

Pereira (2011), apresenta as seguintes etapas:

- 1) *Declaração dos Valores*: Que também é chamado por alguns como crenças e princípios e filosofia interna. Que basicamente, *São os valores que orientam – guiam – as atividades e as operações da organização, independente de seu porte* (TIFFANY; PETERSON, 1998). Por isso, todos os funcionários devem abraçar os valores da organização. Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a Declaração de Valores tem alguns benefícios: ^a cria um diferencial competitivo perante o mercado; ^b baliza o processo decisório da organização; ^c orienta o comportamento da organização; ^d baliza o processo de formulação estratégica; ^f orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; ^e fundamenta o resultado e a avaliação da organização.
- 2) *Declaração da Missão*: Que é a razão de ser da organização; representa o ramo ao qual ela pertence. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000) e Certo e Peter (2005), uma organização deve estabelecer sua Missão, porque: ^a ajuda a concentrar esforços em uma direção comum; ^b ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; ^c serve de base para a alocação de recursos organizacionais; ^d estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas na organização; ^e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais; ^f reduz o risco de tomar decisões sem orientação; ^g transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si; ^h ajuda a organização a se preparar para o futuro; ⁱ atrai, motiva e retém os talentos; e ^j ajuda a aumentar a produtividade.
- 3) *Declaração da visão*: A etapa seguinte consiste no estabelecimento da Visão da organização. Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando e, além de apontar o caminho para o futuro, insta a organização ao atingimento de seus planos. A organização passa, assim, a centrar-se nos elementos constitutivos da Visão e evita, desse modo, perder tempo com aquilo que não lhe interessa.
- 4) *Factores Críticos de Sucesso*: Tais fatores são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no

seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer ainda que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para empresas de um mesmo setor da economia. Para cada organização teremos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização deve ter para sobreviver; e não é ela que as estabelece, é o mercado.

1.1. Princípios Gerais do Planejamento

O planejamento é considerado algo que se tenta prever, e tudo aquilo que fazemos antes de agir. É a determinação e escolha do caminho a ser percorrido para alcançar ou atingir determinado objetivo (SOSTMEIER, 2012)

Para Freitas (*s.d*) constituem os princípios gerais do planejamento os seguintes:

- Contribuição aos objetivos da empresa em sua totalidade: objetivos máximos da empresa, hierarquizar e procurar alcançá tendo em vista a interligação entre eles.
- Precedência do planejamento: sobre as demais funções administrativas, vem antes das outras (organização, direção e controle).
- Penetração e abrangência: considera-se que poderá ocorrer grandes modificações nas características e atividades da empresa (nas pessoas, na tecnologia, e nos sistemas).
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade administração): visa maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Ackoff (redesenhando o futuro, LTC (1974:28) *apud* Freitas (*s.d*), apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como:

- **Planeamento Participativo** - o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido.
- **Planeamento Coordenado** - deve existir uma interdependência entre todos os aspectos envolvidos no projeto. A independência pode representar um sério risco para o êxito do planejamento.
- **Planeamento Integrado** - todos os escalões devem ter seus planejamentos integrados. Não deve haver planos para alto ou baixo escalão, para subsidiárias, matrizes ou sucursais, com diretrizes distintas.
- **Planeamento Permanente** - Como o ambiente é turbulento e instável, sujeito a constantes mudanças, o planejamento deve ser permanente, contemplando o fluxo das transformações ambientais, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo

2.7 O Impacto do Planejamento Estratégico na Gestão Governamental.

Segundo os estudos de Bryson, Crosby e Bryson (2009), *apud* Costa e Neto (2023) implementar o planejamento estratégico em uma organização pode trazer múltiplos benefícios; promover o pensamento estratégico, o que significa analisar o ambiente externo e as capacidades internas, iniciar um diálogo entre os principais actores, definir a direção de longo prazo e estabelecer prioridades; melhorar o processo de tomada de decisão, identificando os principais desafios e questões que a organização enfrentará, permitindo que os gestores se concentrem em encontrar soluções para os principais problemas que controlam e influenciem aqueles que não controlam; otimização de desempenho; como o planejamento estratégico analisa o ambiente externo e os actores existentes, uma maior coordenação do sistema pode identificar, formar parcerias e coordenar ações em todas as organizações e potencial para beneficiar os envolvidos, como os gestores que podem ser reeleitos.

Ainda em conformidade com os mesmos autores de acordo com Ota (2014 *apud* Joyce, 1999, p. 53-54), o planejamento estratégico ajuda a melhorar os resultados e a eficiência do serviço público, pois a ferramenta ajuda a mitigar questões críticas que precisam ser abordadas e a identificar oportunidades e ideias inovadoras. A utilização do planejamento estratégico em organizações públicas permite a revisão e redesenho de estruturas organizacionais, processos, sistemas de treinamento e outras questões sensíveis.

De acordo com os autores estudados pôde-se perceber os principais efeitos causados pela implantação do Planejamento Estratégico Governamental, sendo eles: o aumento significativo de relatórios para auxílio na tomada de decisões das chefias e coordenações nas secretarias e setores, conseqüentemente facilitando o trabalho do legislativo que passou a ter informações mais detalhadas para fazer seu papel fiscalizador. Ainda ficou visível o aumento na qualidade das informações, bem como a melhora dos indicadores de desempenho, demonstrando que o PEG melhora efetivamente o desempenho dos setores e secretarias do município (LIMA e ALVES, 2021) citados por (COSTA e NETO, 2023). Percebeu-se também a revisão e redesenho de estruturas organizacionais por meio de processos e treinamentos, para a efectivação de uma gestão mais organizada (OTA, 2014) *apud* (COSTA e NETO, 2023)

2.8 Principais etapas que superam os problemas do Planejamento na Gestão Governamental

O planejamento estratégico tem como origem a necessidade de atingir determinados objectivos e enfrentar situações complexas de maneira organizada e sistematizada. Actualmente, essa é uma das principais ferramentas utilizada para definir os caminhos que uma empresa deverá trilhar para alcançar o sucesso.

Porém, planejar de maneira estratégica não é uma tarefa fácil. Muitos gestores apresentam certas dificuldades em pelo menos uma das etapas do planejamento. Pensando nisso, Secaf (2019), elenca aqui os principais desafios que envolvem o planejamento estratégico e o que pode ser feito para superá-los:

2.8.1 1 – Conhecer o público-alvo

Uma das principais dificuldades no planejamento estratégico está em definir e conhecer o público ao qual a sua empresa se destina. Essa etapa é extremamente importante, pois boa parte das estratégias serão voltadas para os consumidores finais dos produtos ou serviços que o seu negócio oferece.

Portanto, é interessante que você **faça uma boa pesquisa** para descobrir características e especificidades do seu público-alvo. Procure traçar o perfil dos seus consumidores, identificando necessidades e expectativas. Além disso, considere também na sua pesquisa aspectos demográficos e comportamentais

2.8.2 2 – Analisar os ambientes interno e externo

Analisar os ambientes interno e externo da organização é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico. Isso porque é mais difícil definir estratégias efetivas sem conhecer a empresa e os diferentes fatores que a cercam.

Uma ferramenta muito utilizada para essa etapa é a **análise SWOT**. Seu principal objetivo é identificar Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) que circulam e permeiam as atividades da sua empresa.

As Forças e as Fraquezas tratam do ambiente interno, enquanto as Oportunidades e as Ameaças estão relacionadas ao ambiente externo.

2.8.3 3 – Elaborar metas e objectivos

Outra grande dificuldade no planejamento estratégico é a elaboração de metas e objectivos. Por mais que pareça simples, muitas empresas não conseguem definir de forma clara onde elas querem chegar.

Ora pecam pelo excesso, estabelecendo metas praticamente impossíveis e de serem alcançáveis; ora pecam pela falta, subestimando a capacidade das equipes de perseguir os resultados desejados.

Uma forma eficiente de superar essa dificuldade é seguir o padrão de objectivos SMART. Isso significa que as metas e objectivos devem ser:

- Específicas (Specific);
- Mensuráveis (Measurable);
- Alcançáveis (Achievable);
- Relevantes (Relevant);
- Com prazo determinado (Time-based).

2.8.4 4 – Garantir o comprometimento das equipes

Garantir que as equipes se comprometam a seguir tudo o que está previsto é também uma dificuldade do planejamento estratégico, o que pode acabar sendo extremamente prejudicial para os resultados da empresa.

Cada colaborador precisa estar ciente do seu papel e da importância que ele representa para a organização. Sem essa conscientização, dificilmente haverá comprometimento por parte de todos os envolvidos; assim, todo o tempo e esforços gastos na elaboração do planejamento terá sido em vão.

2.8.5 5 – Alocar os recursos

Como distribuir os recursos para implementação das estratégias? Essa é uma pergunta que deixa muitos gestores de cabelo em pé e acaba se tornando uma das grandes dificuldades no planejamento estratégico.

Para solucionar essa questão, é importante, primeiro, identificar todos os recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros, materiais, etc. Depois, hierarquize as áreas que mais precisam de atenção para alcançar o objetivos do planejamento.

Se os recursos forem alocados de maneira equivocada, isso acarretará em atrasos, sobrecarga de trabalho, desmotivação, insatisfação, retrabalhos e prejuízos. Lembre-se de que a alocação de recursos pode (e deve) ser revisada periodicamente a fim de identificar a necessidade ou não de fazer determinados ajustes.

2.8.6 6 – Comunicar o Planejamento Estratégico

Para que o planejamento estratégico dê certo, é preciso que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento do conteúdo de tal planejamento. No entanto, a comunicação ainda é um aspecto bastante deficitário dentro de algumas organizações, o que acaba por configurar uma dificuldade de implementação do PE.

Tendo isso em vista, é preciso comunicar o planejamento estratégico de forma clara e eficiente para que todas as

equipes possam compreender suas metas, os objetivos estratégicos da organização e sua importância na busca por melhores resultados.

Promova reuniões periódicas e use a comunicação interna para acompanhar e debater o andamento do PE e construa murais com informações sobre o progresso das equipes. Dessa forma, todos os colaboradores ficarão cientes do desempenho da empresa.

Seja o mais transparente possível e mostre-se aberto para ouvir sugestões e novas ideias que podem ser incorporadas ao planejamento.

2.8.7 7 – Executar o Planejamento Estratégico

A etapa de execução é também uma das dificuldades do planejamento estratégico. Afinal, como pôr em prática todas as ideias e estratégias colocadas no papel?

Justamente por não saber como solucionar essa questão, alguns gestores acabam deixando o PE de lado e optam por seguir o feeling, colocando em risco os resultados da empresa.

Para evitar que isso aconteça, faça um Plano de Ação. Nesse documento haverá todas as ações que deverão ser tomadas para que os objetivos estabelecidos no PE possam ser alcançados.

Além disso, o Plano de Ação definirá também Onde, Quando, Como, Por Quê, Por Quem e Quanto (\$) custará a execução de cada estratégia proposta.

2.8.8 8 – Monitorar o Planejamento Estratégico

Monitorar o andamento do planejamento estratégico também é fundamental para o sucesso do mesmo. Porém, é comum que os esforços se concentrem mais na execução e menos no monitoramento. Para essa etapa, costuma-se utilizar KPIs, que são os indicadores-chave de desempenho e têm como objetivo mensurar e monitorar o desempenho das ações previstas no PE. Com os KPIs, você tem acesso a dados relevantes que te permitem, por exemplo, direccionar melhor os recursos, otimizar processos e fazer qualquer outro ajuste no planejamento.

Os indicadores-chave de desempenho mais utilizados são:

- Net Promoter Score (NPS)
- Retorno Sobre o Investimento (ROI)
- Custo de Aquisição de Cliente (CAC)
- Churn Rate

Tais problemas no Planejamento na Administração Pública, irá acarretar alguns problemas no funcionamento da Administração, apontados por Kayser (2019) que são:

- 1) *Redução do grau de assertividade estratégica:* Uma definição clara do planejamento estratégico faz com que as acções sejam mais assertivas mediante a definição clara do objectivo.
- 2) *Falta de previsibilidade dos riscos na Administração Pública:* Um bom planejamento estratégico pode ajudar a identificar possíveis riscos que podem acontecer na Administração Pública.
- 3) *Pouco controle dos recursos existente:* O que pode gerar em algumas vezes o excesso de burocracia ou ainda o descontrole dos poucos recursos que já existem na administração.
- 4) *Deficiências na qualidade:* As constantes deficiências na Administração pública, tem um impacto directo na qualidade nos serviços que a propria administração publica oferece a comunidade. E conseqüentemente ela desemboca na,
- 5) *Baixa produtividade:*

2.9 Benefícios Económicos e Sociais para a Comunidade com a implementação do Planeamento na Gestão Governamental.

Segundo Marcondes (2018), existem alguns benefícios que embora sejam de impacto directo no sector empresarial, tem suas implicações de forma clara no setor Público, com impacto directo para a comunidade.

- a. *Possibilidade de visão à longo Prazo:* Por meio do exercício do Planeamento Estratégico, é possível, o Gestor Público pode ter uma visão mais holística das acções da comunidade, de formas a direcionar com certa antecedência as acoes do governo. Como efeito das acoes antecipadas do Planeamento, pode se evitar gastos e desperdícios, implicando assim em um efeito econômico para a comunidade.
- b. *Capacidade de identificar oportunidade de crescimento.* Embora as acções pública não lidam com o desafio de crescimento, um bom planeamento estratégico, pode capacitar o gestor público a identificar as oportunidades de crescimento da comunidade. Por meio das ações previamente calculada, que trazem benefícios tanto econômicos quanto sociais para a comunidade. E com tais visões holísticas da empresa pode –se ter a possibilidade de antecipar mudanças e riscos bruscos para junto que podem impedir o crescimento socioeconômico das comunidades.
- c. *Facilidade de acesso a recursos financeiros:* Ao ter um plano estratégico bem definido, o gestor público pode criar estratégias mais objetivas e eficientes que visão na racionalização de recursos financeiros, por meio da orçamentalização, buscando assim nas licitações preços que visem melhor vantagens para a organização, bem como melhor alocação dos recursos financeiros do município o que pode tornar a comunidade mais financeiramente saudável e com melhor solvência. Tal conforto financeiro implicará ao gestor fazer mais investimentos significativos em infraestruturas sociais.
- d. *Assertividade nas acções:* A assertividade do gestor em suas acções em prol dos benefícios da comunidade, gera maior produtividade, evitando dessa forma significativamente a erros e retrabalhos que podem demandar mais gastos financeiros para a comunidade.

- e. *Acompanhamento ou controle dos resultados:* Uma vez que o gestor tem controle por meio do seu planejamento estratégico, irá controlar melhor os resultados que vierem das decisões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é um conjunto de procedimentos planejados e organizados para que depois a sua execução seja verificada uma construção de conhecimento científico. Ou seja, método consiste em evitar o erro e ampliar o conhecimento ou realizar a pesquisa eficientemente (LAKATOS E MARCONI 1992).

Uma vez definido o problema, seus objetivos e hipóteses de trabalho, resta pensar como realizar. A metodologia da pesquisa é um procedimento formal, reflexivo que orienta no processo de construção do conhecimento

De forma geral as pesquisas podem ser classificadas de algumas formas, sendo, algumas destas classificações são:

1.2. Classificação quanto aos Objetivos

Segundo Gil (2007), quanto aos objetivos existem três tipos de pesquisas: *exploratórias, descritivas e explicativas*.

- 1) ***Pesquisa exploratória:*** Tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva.
- 2) ***Pesquisa descritiva:*** Procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100, grifo do autor). Considerando a definição do autor, podemos destacar que noventa por cento dos estudos em Administração são descritivos.
- 3) ***Pesquisa explicativa:*** É aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento dos fenômenos. *Explicar a razão pela qual se dá uma ocorrência social ou natural*. No campo social a complexidade aumenta a partir da temporalidade do fenômeno. Os procedimentos básicos deste tipos de pesquisas são: *registrar, classificar, identificar e aprofundar a análise*. Exemplos de pesquisa explicativa:

3.1 Quanto à Abordagem:

Quanto ao Método e à forma de abordar o problema Richardson et al.(2007) *classifica as pesquisas em qualitativa e quantitativa.*

- 1) **Pesquisa Qualitativa:** Para Vieira (1996), esta pesquisa é definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.
- 2) **A pesquisa quantitativa:** É aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. No estudo quantitativo, por sua vez, o pesquisador parte de um plano preestabelecido com hipóteses e variáveis claramente definidas. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos. Exemplos:
- 3) **Quanto aos Procedimentos Adotados na Coleta de Dados:** Elas podem ser, Gil (2007) os agrupa em dois grandes grupos:
 - a) No primeiro grupo, estão às pesquisas bibliográfica e documental, que se utilizam de fontes de “papel”;
 - b) No segundo grupo, estão as que se utilizam de fontes de “gente”, isto é, dependem de informações transmitidas pelas pessoas.

1.3. Quanto ao procedimento

- 1) **Pesquisa documental:** baseada em documentos e registos, que estão em arquivos que registram os factos relacionados com os planos de ação estabelecidos no gabinete de estatística e planeamento;
- 2) **Pesquisa bibliográfica:** vamos nos basear em estudos já efetuados do planeamento e gestão governamental por outros investigadores com o intuito de tornar a pesquisa exequível, clara, significativa, relevante e ética.

No caso da presente pesquisa, será classificada das seguintes formas:

Quanto ao objetivo a pesquisa será exploratória e descritiva, à medida em que ela visará trazer à tona variáveis novas sob o ponto de vista de alargar um pouco mais a esteira discursiva a respeito do planeamento associado à Administração Pública.

Por outro lado, quanto a abordagem a pesquisa será quantitativa, a medida que a pesquisa será direcionada na tabulação dos dados colhido por meio de uma técnica de coleta de dado, pela via de um questionário semiestruturado.

3.2 Quanto a população e amostra

Quanto a amostra, a presente pesquisa teve como população a população do município do Huambo, que é de 727.574 pessoas, porém desse número, a pesquisa considerou como população 100 indivíduos que responderam a pesquisa. Que foram todos os funcionários da Administração Municipal do Huambo.

apresenta uma hierarquia bem definida, que se estende das estradas primárias regionais às estradas locais.

Dados gerais da província e do município do Huambo

Huambo	População	
Município	727.574	36,3%
Província	2.000.000	100%

Fonte: Adaptado de PDM do Huambo (2011)

A cidade é servida por duas estradas principais, ambas com pistas duplas de três faixas: - Uma estabelece o acesso entre o Aeroporto Albano Machado e o centro da cidade (Avenida Governador Geral Horácio Rebelo); - Outra estabelece a ligação entre a Praça Manuel de Arriaga e o Hospital Central de Fátima e a Igreja de Fátima (Avenida Norton de Matos).

A cidade tem a configuração de um círculo, do qual irradiam nove faixas (tais são as avenidas principais) que, saindo de uma rotunda, correspondem ao cruzamento das estradas, uma das quais, diretamente ligada com o C.F.B, ficando a linha férrea do lado Norte, isto é, do lado das encostas do rio Cussavi, para o qual, a cidade não se deve expandir (anexo I).

A presente pesquisa ocorreu tendo como campo de acção, a Administração Municipal do Huambo. Para isso a pesquisa lidou com um universo de 400 funcionários directos e indirectos que trabalham na referida Administração Municipal, sendo este numero de colaboradores constituindo o universo. Dentro do universo de 400 funcionários foi tirado uma amostra de 100 colaboradores que responderam efetivamente a pesquisa, tendo como critério de inclusão, o facto de ser funcionário da Administração Municipal e como critério de exclusão o fato de não pertencer no quadro de funcionários da Administração.

1. Há quanto tempo trabalhas na Administração Municipal?

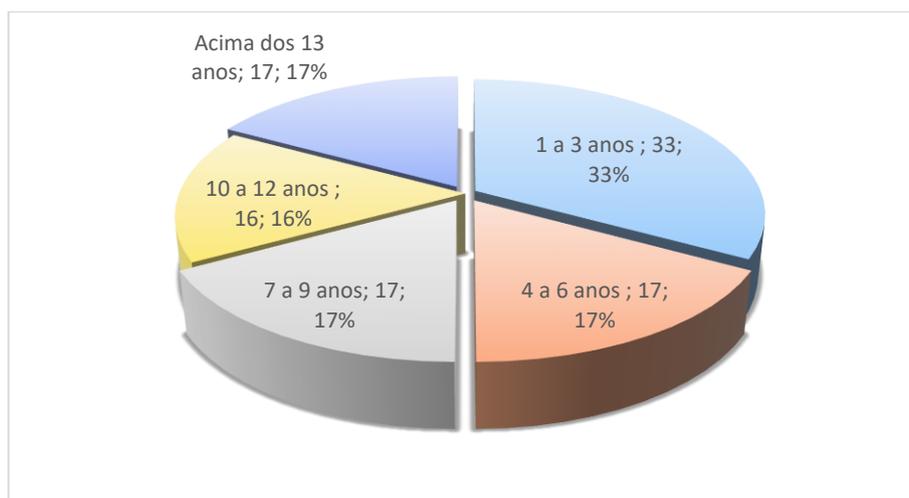


Figure 1 -Sobre o tempo de trabalho na Administração Municipal
Fonte: O Autor, (2023)

Questionado sobre o tempo em que os entrevistados trabalhavam foi constatado que a maioria deles, isso é 33%, são pessoas que estão em suas empresas entre 1 à 3 anos, por outro lado, pessoas que estão entre os 4 à 6 anos, de 7 à 9 anos e também aqueles que estão em suas empresas acima dos 13 anos, totalizaram igualmente 17% da amostra e aqueles que estão nas suas empresas entre os 10 à 12 anos correspondem 16% da amostra. Entende –se com tal quadro que a maioria da amostra são pessoas que já convivem com seus líderes com certa frequência.

Constata –se que na Administração Municipal a força de trabalho é maioritariamente recentemente contratada.

2. Qual é a tua compreensão sobre o Plano Estratégico

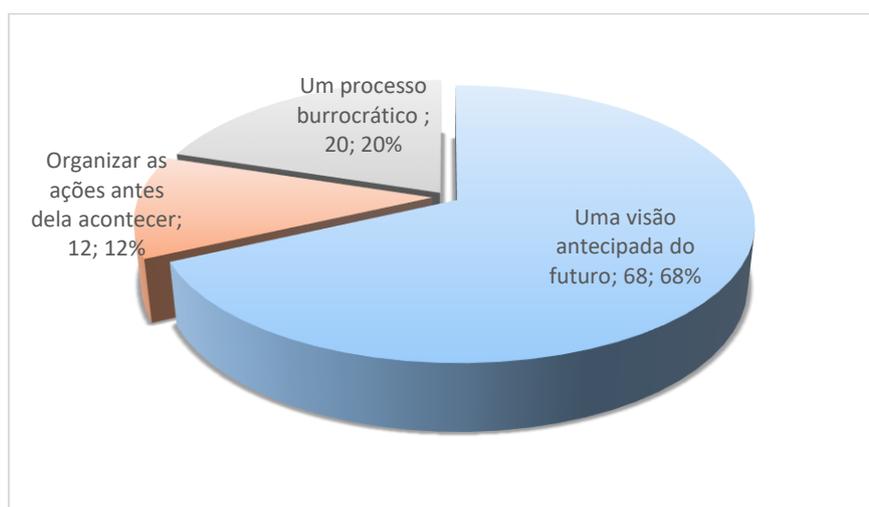


Figure 2 -Sobre a compreensão do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Foi inicialmente questionado sobre a compreensão que os funcionários têm sobre o Plano estratégico, e foi constatado que a maioria dos funcionários entende o Plano Estratégico apenas como uma visão antecipada de futuro, e esta proporção corresponde à 68% da amostra entrevistada. Sendo que 20% consideram o Plano Estratégico como apenas um processo burocrático, e os 12% consideraram a temática do Plano Estratégico, como o acto de organizar as acções antes delas mesmo acontecerem.

3. No exercício das actividades na Administração Pública existe um planeamento estratégico?

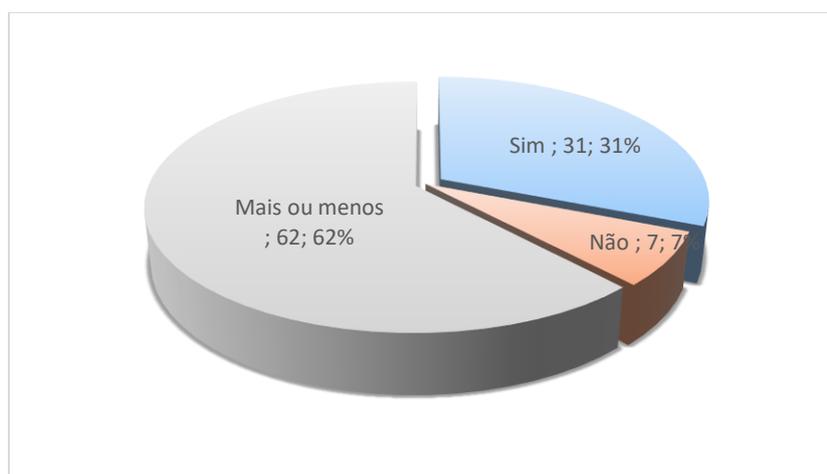


Figure 3 -Sobre a Existência do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Sobre a existência de um plano estratégico nas actividades da Administração Pública, foi respondida que 62% dos entrevistados responderam mais ou menos e 31% destes entenderam que sim efetivamente existe, esse plano estratégico, e os 7%, que é uma parcela menor entendeu que definitivamente não existe um Plano Estratégico claro na Administração Municipal.

Tal resultado subentende –se que provavelmente embora haja um plano estratégico, o mesmo não é divulgado ou disseminado para todos os colaboradores, razão pela qual a maioria deste respondeu mais ou menos.

4. Qual você acha ser a importância do planejamento estratégico?

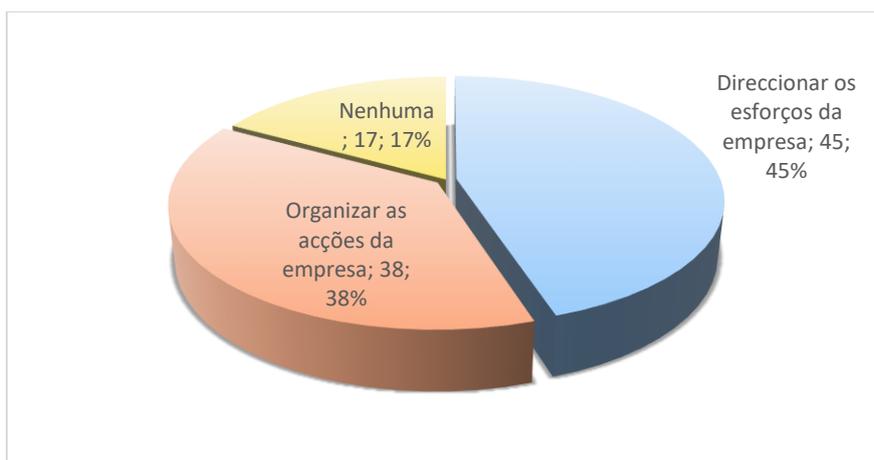


Figure 4 -Sobre a Importância do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Sobre a importância que se dá para o plano estratégico, a pesquisa considerou que 45% da amostra entendeu que o Plano Estratégico tem a importância de Direccionar os esforços da empresa, outros 38%, considerou que o Plano Estratégico tem a importância de organizar as ações da empresa e apenas 17% entendeu que o Plano Estratégico não tem importância nenhuma.

5. Como classifica o exercício do plano estratégico no município do Huambo?

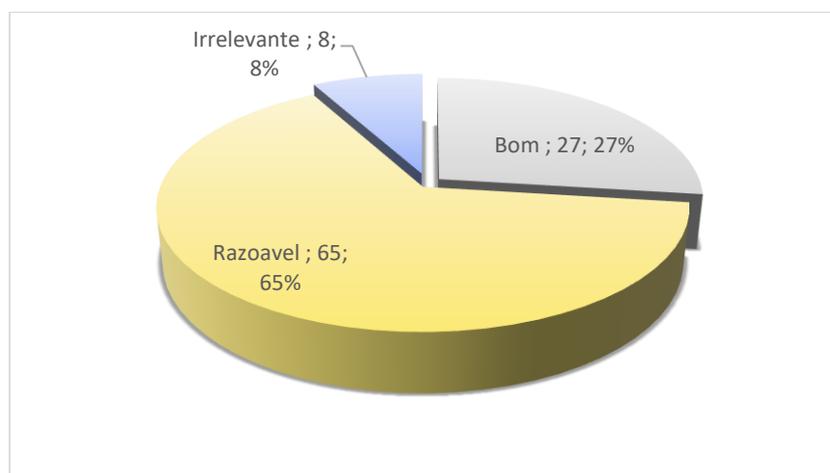


Figure 5 -Sobre a Classificação do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Sobre a classificação do Plano Estratégico, foi entendido que a maioria parte da amostra isso é 65% dos entrevistados avaliou como razoável, outros 27%, considerou o plano estratégico como irrelevante, enquanto tiveram entrevistados que consideraram como irrelevante.

O que nos remete –nos a ideia de que aqueles que consideraram irrelevante provavelmente são a parcela de funcionários que não sabem que existem o plano estratégico, e os que entenderam que ele é razoável seriam provavelmente aqueles que embora saibam que existe o plano estratégico, porém não conseguem exergar a relevância do mesmo na prática.

6. Quais são as principais limitações que existem no planejamento estratégico na Administração Pública?

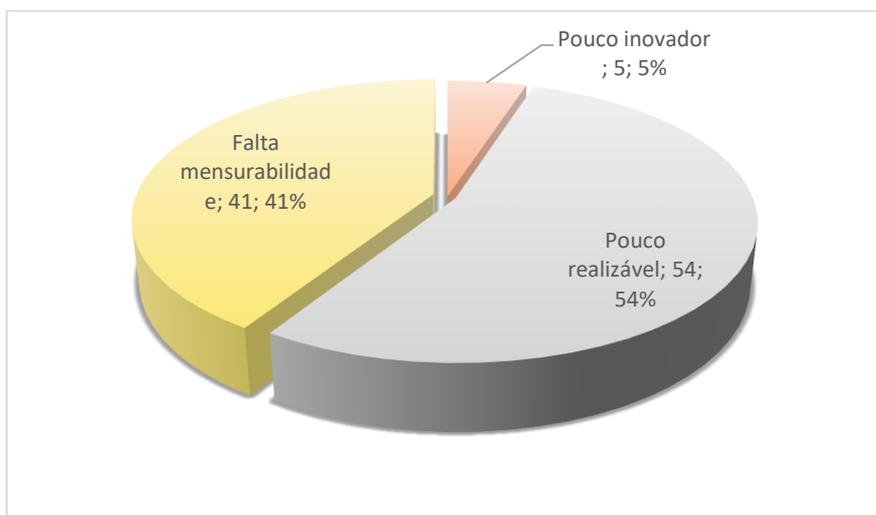


Figure 6 -Sobre as limitações do Plano Estratégico na Administração Pública
Fonte: O Autor, (2023)

Questionados sobre as principais limitações que o Plano Estratégico municipal apresenta, a 54% dos entrevistados responderam que o plano é pouco realizável, na prática do município, sendo que em seguida 41%, considerou o plano com uma certa falta de mensurabilidade, dos resultados e apenas 5% considerou o plano como pouco inovador.

Este resultado remete –nos ao fato de que provavelmente o Plano Estratégico pode ser tratado a nível nacional e distribuídos para os municípios e que nem sempre responderem as demandas locais dos municípios.

7. O planejamento estratégico tem surtido resultados na comunidade?

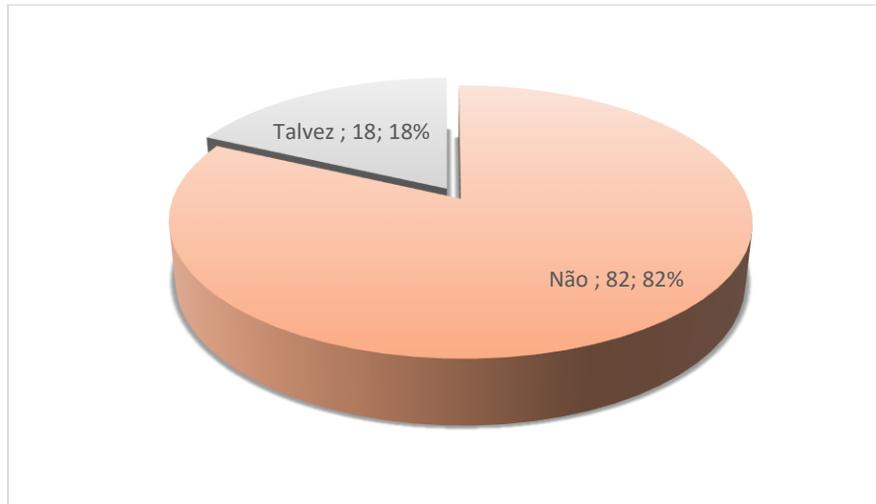


Figure 7 -Sobre os resultados do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Questionados sobre os resultados do Plano Estratégico na comunidade, foi constatado que 82%, entendeu que ela não tem surtido efeitos esperados na comunidade, e apenas 18%, entendeu que talvez este esteja surtindo algum resultado.

O que sugere que embora provavelmente haja um plano estratégico, de forma prática o mesmo não tem surtido algum efeito prático na comunidade.

8. Acredita que o Planejamento tem ajudado a desenvolver a comunidade do município do Huambo?

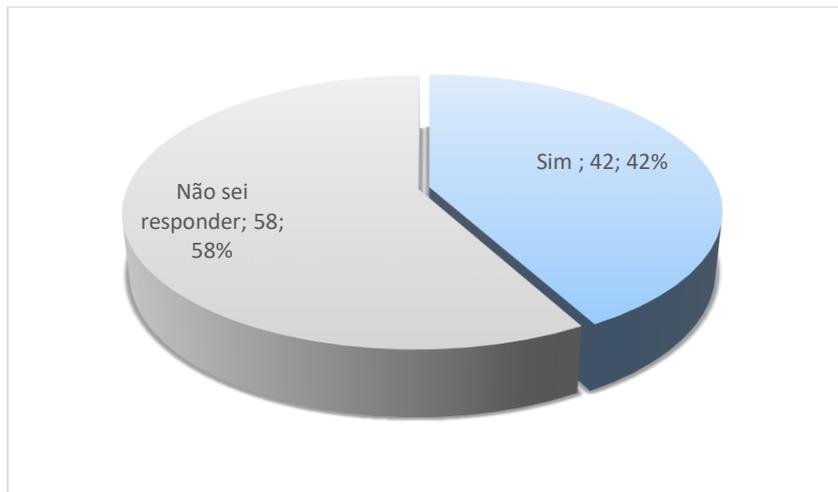


Figure 8 -Sobre a ajuda do Plano Estratégico na Comunidade
Fonte: O Autor, (2023)

A questão anterior foi de alguma forma refeita para o pessoal colaborador, e foi constatado que 42% entenderam que de alguma forma o plano Estratégico tem ajudado a desenvolver a comunidade e 58% não souberam responder de forma prática a esse questionamento. Tal questionamento nos remete proporcionalmente a resposta anterior em que sobre os resultados a maioria responderam que não, e outros disseram talvez o mesmo que provavelmente os que responderam não se aglutinaram aos que responderam que não sabiam responder.

9. Acha que o planejamento usado na Administração tem sido eficaz junto da comunidade?

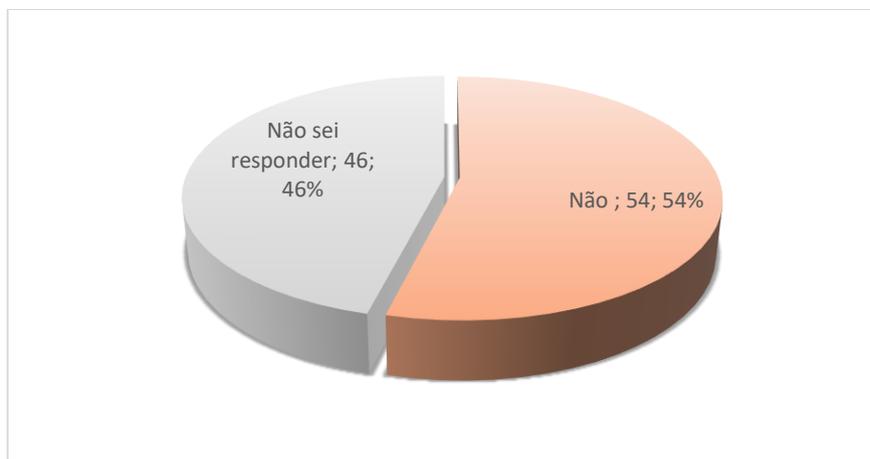


Figure 9 -Sobre a eficácia do Plano Estratégico na comunidade
Fonte: O Autor, (2023)

Igualmente a presente questão é de alguma forma idêntica, sobre a eficácia do Plano Estratégico junto à comunidade. Foi constatado que 54% respondeu que **não**. O Plano Estratégico não tem sido eficaz junto à comunidade e os 46% não souberam responder a tal questionamento, o que nos remete a mesma lógica que a maioria entende que o Plano Estratégico não tem sido efetivo junto da Comunidade.

10. O que a Administração faz quando as metas do planejamento estratégico não são atingidas?

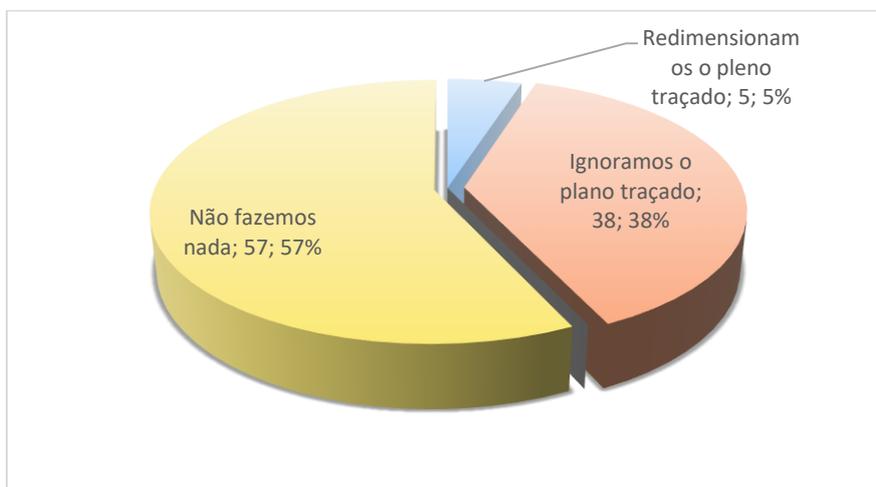


Figure 10 -Sobre as acções da Administração Municipal em caso de não atingirem as metas
Fonte: O Autor, (2023)

Sobre as possíveis acções da Administração em caso dos objectivos do plano estratégico não estar sendo atingido, a maioria da amostra, isto é, 57% respondeu que não é feito nada. E consequentemente, 38% da amostra considerou que simplesmente é ignorado o plano traçado e apenas 5% entendeu que é feito um redimensionamento do Plano traçado.

11. Qual é o período que se faz o Planejamento Estratégico na Administração Municipal?

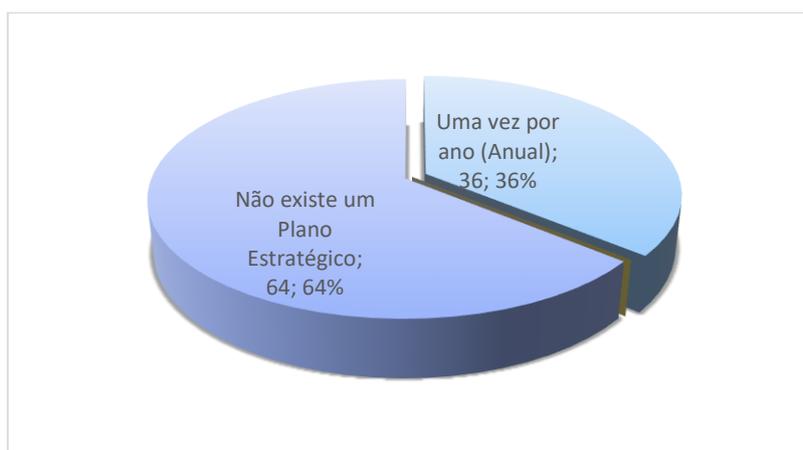


Figure 11 -Sobre a periodicidade da realização do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)

Sobre a periodicidade do plano Estratégico foi respondido a resposta ficaram dicotomizadas, entre 64% daqueles que consideraram que não existe um plano Estratégico e outros 36% daqueles que consideraram que o Plano Estratégico tem sido feito uma vez por ano.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Após a presente pesquisa, propõe-se a instalação do Plano Estratégico Municipal, subordinado no Plano de Desenvolvimento Nacional.

Para isso, propomos a:

- A elaboração de um Plano Estratégico Local que responda as demandas da comunidade.

Para isso ela usará o,

- Modelo SWOT
- Plano de Acção
- SMART

- **MODELO SWOT:**

O modelo SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats) é uma estrutura que ajuda a avaliar a situação actual de uma organização, projecto ou situação. Ele envolve a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaça. Ao identificar esses elementos, você pode criar estratégias que explorem os pontos fortes, abordem os pontos fracos, aproveitem as oportunidades e mitiguem as ameaças.

- *Pontos Fortes (Strength):* São características internas que a organização possui e que a favorece. No caso da implementação de um plano estratégico terá como força porque ela trará uma forma de prevenção das actividades da Administração Municipal do Huambo.
- *Pontos fracos (Weakness):* Elas são características internas da organização que a desfavorecem. No caso da implementação do plano estratégico na Administração Municipal do Huambo, terá como desvantagem o facto de que por ser novo poderá ter resistência e desconfinança de alguns envolvidos no processo.
- *Oportunidade (Opportunities):* São aspectos externos que podem ser explorados como benefício da organização. No caso o Planeamento estratégico pode servir como oportunidade de se colocar de forma organizada as acções da organização.
- *Ameaças (Threats):* As ameaças são aspectos externos que podem afetar negativamente a organização. No caso terá como ameaça a possibilidade da Administração Municipal estiver já usando e ser guiado pelo Plano de Desenvolvimento Nacional.

CONCEITO DO SMART

O conceito de SMART é um guia para criar os objetivos claros e bem definidos. Cada letra da palavra SMART representa um critério que um objetivo deve atender. Sendo elas as seguintes:

- ***Specific (Específico):*** O objetivo deve ser claro e bem definido, evitando dessa forma as ambiguidades.
- ***Measurable (Mensurável):*** O objetivo deve ser quantificável para que os progressos possam ser medidos.
- ***Achievable (Atingível):*** O objetivo deve ser realista e alcançável com os recursos disponíveis.
- ***Timed (Temporizável):*** O objetivo deve ter um prazo definido para conclusão criando senso de urgência.

APLICAÇÃO CONJUNTA

Ao combinar essas ferramentas, você pode criar uma abordagem estratégica mais abrangente para resolver um problema ou atingir um objetivo. Primeiro use o modelo SWOT para avaliar a atual situação, identificando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças. Com base nessa análise, crie objetivos claros e específicos que abordem os aspectos identificados

Em seguida, para cada objetivo, aplique o conceito SMART, por exemplo, se um dos objetivos for “melhorar a satisfação do cliente em 20% nos próximos 6 meses”, esse objetivo é específico mensurável atingível (dependendo do contexto), relevante para a empresa e tem um prazo específico de 6 meses para ser concluído.

Finalmente, utilize um Plano de Ação para detalhar as etapas necessárias para alcançar cada objetivo, atribuir responsabilidades, definir prazos e alocar recursos. Certifique-se de que o plano inclua uma abordagem para lidar com as ameaças identificadas no Modelo SWOT e capitalize nas oportunidades identificadas.

Ao seguir essa abordagem integrada, você estará mais bem preparado para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e alcançar seus objetivos de forma estratégica e eficaz.

PLANO DE ACCÇÃO

WHAT	WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH	HOW MEASURE
O QUÊ	POR QUÊ	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO CUSTA	AVALIAÇÃO
Elaboração de um Plano Estratégico Municipal	Necessidade de se estruturar o plano de Desenvolvimento que responda a necessidade local	Cecília Naliongo Joaquim	Janeiro de 2024	Na Administração Municipal do Huambo	Por meio de uma elaboração coletiva com acompanhamento técnico	500.000,00	A conclusão bem-sucedida.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa partiu do pressuposto de discutir com mais profundidade sobre “o impacto do planeamento no desenvolvimento das comunidades. uma análise do município do huambo nos períodos entre 2016 á 2022”, uma pesquisa que vem para responder a uma situação pontual que se registar na Administração Pública, que é a dificuldade de se estabelecer um planeamento claro na Administração Pública, o que tem gerado uma certa falta de foco na Administração Pública.

Um problema que é causado pela falta de recursos, uma burocracia e um pessoal desmotivado na maquina publica que já é deficitária, o que se concilia com a falta ou mesmo com a falta de recursos financeiros, na Administração Pública, situação que tem desembocado nas seguintes consequências:

- 1) Redução do grau de assertividade estratégica
- 2) Falta de previsibilidade dos riscos na Administração Pública
- 3) Pouco controle dos recursos existente
- 4) Deficiências na qualidade
- 5) Baixa produtividade:

Razão pela qual a pesquisa se orienta com o objectivo claro de analisar o impacto do planeamento estratégico no desenvolvimento da comunidade no Municipio do Huambo nos periodos que variam entre os anos 2016 ao ano 2022. Esperando dessa forma que a pesquisa traga as seguintes contribuições:

- 6) *Melhoria da infraestrutura e serviços públicos:*
- 7) *Desenvolvimento econômico*
- 8) *Preservação ambiental*
- 9) *Participação e inclusão do cidadão*
- 10) *Redução das desigualdades*

À nível da fundamentação teórica, a pesquisa começou discutindo sobre uma abordagem geral sobre o Planeamento Estratégico, em seguida a pesquisa refletiu sobre as principais características do Planeamento Estratégico, onde apontou as seguintes características:

- 1) *A mutabilidade*
- 2) *O horizonte temporal*
- 3) *A compreensão*
- 4) *A flexibilidade*

5) *A didática*

Em seguida foi discutida sobre algumas ferramentas de Planeamento Estratégico, onde apontou –se principalmente o caso da Análise Swot . tal ponto foi seguido sobre o Planeamento Estratégico aplicado à Administração Pública. Metodologicamente constatou –se que a pesquisa será de um lado exploratória ao mesmo tempo descritiva. Concluiu –se portanto que no âmbito do município há a necessidade de se implementar o planeamento estratégico municipal com vista a direccionar os esforços da Orgnização para se alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento, implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2005.
- CERVO. Amado Luis; BERVIAN, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHIAVENATO. Idalberto. Administração Geral e Pública. Elsevier: Rio de Janeiro, 2008.
- CHIAVENATO. Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das Organizações. ELSEVIER: Rio de Janeiro, 2003.
- COELHO. Ricardo Corrêa. Administração pública e contexto institucional Contemporâneo; módulo I. ENAP: Brasília, 2013.
- COSTA, Ana Queli de Castro Silva; NETO, Enesto Alexandre Tacconi. **O Impacto do Planejamento Estratégico Governamental na Esfera Municipal**. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 12, n. 1, p. 153-168, 2023.
- De ARAGÃO. José Wellington Marinho e NETO. Maria Adelina Hayne Mendes. Metodologia Científica. Universidade Federal da Bahia: Bahia, 2017.
- DE MATOS. Francisco Gomes. &CHIAVENATO. Idalberto. *Visão e Ação Estratégica*.
- DE MOURA. Andrea Félix Batista. Os princípios da Administração Pública e suas relações com o setor privado. UEPB: Paraíba, 2012. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/viewFile/1037442/8623>. Acesso aos 17.08.2023
- DOS SANTOS. Nelson Rodrigues e AMARANTE. Paulo Duarte de Carvalho. Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde. CEBES: Rio de Janeiro, 2010.
- DUTRA. Ademar. Gestão Estratégica de Pessoas. Universidade do Sul de Santa Catarina: Santa Catarina, 2014
- FANTINATO. Moreira. Métodos de Pesquisa: Edição do Autor: São Paulo, 2015.
- FREITAS, Hélder Marcos. Planejamento Estratégico. *s.d.* Disponível em https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-Planejamento-Estrategico2.pdf. Acesso aos 17.08.2023
- GIL. Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAYSER. Marcos. 10 Problemas na Indústria causados pela falta de planejamento estratégico. Disponível em: [Falta de planejamento: conheça os problemas causados nas indústrias \(scopi.com.br\)](http://Falta%20de%20planejamento%3A%20conhe%C3%A7a%20os%20problemas%20causados%20nas%20ind%C3%BAstrias%20(scopi.com.br)), Acessado em 14.08.2023.

- LACATOS e MARCONI. Metodologia do Trabalho Científico. Atlas: São Paulo, 1992.
- MARCELINO. Priscila de Aquino. Administração Pública na Prática: Experiência em nível Local. CRA –SC: Florianópolis, 2017.
- MAURICIO. Fernandes Pereira: Administração estratégica /: UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. P.36.
- MINAYO. Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ ABRASCO, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboucas de. *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 53.
- OLIVEIRA, Rita Cássia, Advogada, consultora do IGAM, publicado a 06/05/2021, acessado em igam.com.br.aos 11 de Janeiro de20231.
- PALUDO. Agostinho. Administração pública. Elsevier: Rio de Janeiro, 2013.
- PEREIRA. Maurício Fernandes. Administração Estratégica. Brasília: departamento de ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2001.
- PEREIRA. Maurício Fernandes. Administração Estratégica. Universidade Aberta do Brasil: Florianópolis, 2011
- RIBAS. Ademir Juracy Fanfa et. al. Planeamento Estratégico. Unicentro: São Paulo, 2018.
- RICHARDSON. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. Rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUCKER, Peter Ferdinand. Prática da administração de empresas. 1aEd. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 136.
- SECAF, Vera Maria Stuart. **Dificuldades no Planeamento Estratégico: Confira as maiores e saiba como superá-las**. 2019. Disponível em <https://www.setting.com.br/blog/estrategia/dificuldades-planejamento-estrategico/>. Acesso aos 17.08.2023
- SILVA. Kliver Lamarthine Alves Confessor. Administração pública [livro eletrônico] : desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia. Científica Digital: Guarujá, SP, 2021
- SOSTMEIER, Patrícia. **Planeamento e aplicação do Orçamento no Governo Municipal**. Sapiranga, 2012. Disponível em <https://>

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. ESCOLA Editora: Lisboa, 2017.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, Alonzo J. Strategic management: concepts and Cases. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. Florianópolis: UFSC, 2013.

APÊNDICE 01

QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. Há quanto tempo trabalhas na Administração Municipal do Huambo?

De 1 a 3 anos

De 4 a 6 nos

De 7 a 9 anos

De 10 a 12 anos

Acima dos 13 anos

2. Qual é a tua compreensão sobre o Plano Estratégico

Uma visão antecipada do futuro

Organizar as ações antes dela acontecer

Um processo burrocrático

Um exame que deve ser feito antes de tudo

3. No exercício das actividaes na Administração Pública existe um planeamento estratégico?

Sim

Não

Mais ou menos

4. Qual você acha ser a importância do planeamento estratégico?

Direccionar os esforços da empresa

Organizar as acções da empresa

Trabalhar por objectivos

Nenhuma

5. Como classificas o exercício do plano estratégico no município do Huambo?

Excelente

Muito bom

Bom

Razoavel

Irrelevante

6. Quais são as principais limitações que existem no planeamento estratégico na Administração Pública?

Falta de foco

Pouco inovador

Pouco realizável

Falta mensurabilidade

7. O planeamento estratégico tem surtido resultados na comunidade?

Sim

Não

Talvez

8. Acredita que o Planeamento tem ajudado a desenvolver a comunidade do municipio do Huambo?

Sim

Não

Talvez

9. Acha que o planeamento usado na Administração tem sido eficaz junto da comunidade?

Sim

Não

Talvez

10. O que a Administração faz quando as metas do planeamento estratégico não são atingidas?

Redimensionamos o pleno traçado

Ignoramos o plano traçado

Ajustamos nossas acções ao Plano Estratégico

Não fazemos nada

11. Qual é o período que se faz o Planejamento Estratégico na Administração Municipal?

Uma vez por ano (Anual)

Duas vezes por ano (Semestral)

Três por ano (Quadrimestral)

Quatro vezes por ano (Trimestral)

Seis vezes por ano (Bimestral)

7 APÊNDICE 02

Plano de Acção

What	Who	Why	When	Where	How	How much	How Measure
O que é	Quem	Porquê	Quando	Onde	Como	Quanto custará	Critério de avaliação
Realização de um Plano Estratégico Municipal	A Direcção da Administração Municipal e um consultor Organizacional	Há a necessidade de organizar as acções periódicas do Município.	Até 15 de Janeiro de 2024	Na Administração Municipal do Huambo	Envolvendo a direcção da Administração e disseminando o PE para toda a equipe.	Valor a ser orçado com equipe técnica de consultores organizacional	A realização do Plano Estratégico e a sua disseminação nos diferentes departamentos.

Tabela 1 -Plano de Acção para a implementação do Plano Estratégico
Fonte: O Autor, (2023)