

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**MILTON WOLF**

**Planejamento Estratégico Governamental como ação de Gestão Pública na  
Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, Região do Vale do Ribeira/SP.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA  
2013**

**MILTON WOLF**

**Planejamento Estratégico Governamental como ação de Gestão Pública na Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, Região do Vale do Ribeira/SP.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba.

Orientador: Professor Doutor Armando Rasoto

**CURITIBA  
2013**

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal

### **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Planejamento Estratégico Governamental como ação de Gestão Pública na Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu, Região do Vale do Ribeira/SP.**

por

**MILTON WOLF**

Esta monografia foi apresentada às 09h30min do dia **09 de dezembro de 2013**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em **Gestão Pública Municipal**, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Professor Dr. Armando Rasoto  
UTFPR – Campus Curitiba  
Orientador

Professora Hilda Alberton de Carvalho  
UTFPR – Campus Curitiba

Professora Vanessa Ishikawa Rasoto  
UTFPR – Campus Curitiba

Professora Ana C. de Macedo Magalhães  
UTFPR – Campus Curitiba

## DEDICATÓRIA

A minha esposa Márcia Verônica. B. C. Wolf,  
meus filhos, Augusto Iago de Carvalho Wolf e  
Natália Rosa Bezerra de C. Wolf.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores do curso que me deram oportunidade de adquirir mais conhecimento, em especial Professor Doutor Armando Rasoto, meu orientador.

Aos meus colegas que estiveram juntos nessa caminhada e sempre incentivaram para chegar ao final. Especialmente as amigas: Beatriz Gabriela Schnabel de Freitas, Marlene Joana de Oliveira Satto, Lídia Gerônimo Chagas e Sandra Resende, que compartilharam vários momentos da nossa viagem rumo ao Polo de Apiaí.

Aos novos amigos do curso: Dariane Pingas, Rômulo Rafael Dias Floriano, Dianna Mendes e Letícia Knorr, dentre outros.

Aos servidores da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu/SP, que atenderam a minha solicitação para participar da pesquisa desse trabalho. Em especial ao Prefeito José Carlos da Silva Pinto, ao Professor Jessé (João Batista de Andrade) Diretor de Administração quero citar ainda o Egistro Bene Jorge e a Vanessa da Silva.

Ainda, aos meus colegas e amigos do Itesp, que trabalham comigo no dia-a-dia, Altair, Elton (em especial), Baêta, Juarez, Ovanyr e Valmir (em especial), que de uma forma ou outra, também contribuíram. Por fim, a Sheila da Costa Loureano, que garimpou material para minha pesquisa e ao meu irmão Carlos Augusto Wolf, que pacientemente fez a revisão deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar o uso da metodologia de planejamento estratégico governamental como ferramenta de gestão pública pela Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu/SP, bem como analisar o uso de metodologias como diagnóstico de situações, o *Balanced Scorecard*, avaliar se os níveis hierárquicos estão envolvidos na gestão do planejamento estratégico governamental, avaliar ainda se o planejamento é uma ação desta gestão ou de todas as gestões, considerando a importância do planejamento estratégico governamental nos dias de hoje, como evidenciado neste estudo, suas ferramentas abrem possibilidades para a efetivação de um serviço público de maior qualidade. O estudo está caracterizado como uma investigação descritiva no qual foi utilizado um questionário composto de perguntas fechadas, dicotômicas, e de estilo de escala de Liket. A população analisada foi formada por 43 cargos em comissão, de livre nomeação e ainda o cargo de Prefeito, totalizando 44 cargos, com uma amostragem de 19 do total, o que equivale a 43%. O resultado do trabalho mostrou que 79% dos entrevistados estão nos cargos há menos de 01 ano, que outros 84% são do sexo masculino e 12% do sexo feminino. Os entrevistados têm na sua grande maioria formação acadêmica, onde 63,15% deles possuem graduação, especialização ou mestrado. Para 74% afirmam a participação em planejamento estratégico, outros 68% afirmam que os seus subordinados participam na formulação de algum tipo de planejamento. Para 63%, os planejamentos executados por eles é uma ação desta gestão e, para outros 37%, é de todas as gestões. Resultou-se, ainda que 42% afirmam que a MDS não é aplicada pela Prefeitura, outros 53% afirmam que a metodologia é aplicada, e ainda 5% não responderam a este questionamento. Para a aplicação do *Balanced Scorecard*, 53% responderam que não aplica essa ferramenta em seu planejamento, 37% afirmam que se aplica. Outros 10% que não responderam. A metodologia que os entrevistados menos conhecem é a do *Balanced Scorecard*, onde 50% afirmam não conhecerem, enquanto 23% não conhecem a MDS. Desta forma, conclui-se que o quadro dos cargos em comissão da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, não tem um entendimento preciso em relação ao uso de metodologia de Planejamento Estratégico Governamental. Ficou evidente que a equipe de governo da atual administração não está 100% inserida na elaboração, acompanhamento, monitoramento, avaliação e correção deste planejamento. Evidencia-se, quando se analisa os resultados da aplicação da MDS e também do *Balanced Scorecard*, que a equipe não está sintonizada, na construção e aplicação dessas ferramentas. Desta forma, conclui-se que a Prefeitura Municipal deve investir no planejamento estratégico governamental como ferramenta de gestão pública, capacitar seus colaboradores, e ainda investigar se a atual forma de PEG está propiciando eficácia, eficiência e efetividade no sentido de atender com qualidade as necessidades da sociedade.

Palavras-chave: efetividade, planejamento estratégico, metodologia, gestão pública, eficácia.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the use of the methodology of government strategic planning as a public management tool by the Municipality of Pariquera-Açu/SP and analyze the use of methodologies such as diagnostic situations, the Balanced Scorecard to assess whether hierarchical levels are involved in managing government strategic planning, also assess whether planning is an action of this administration or all managements, considering the importance of strategic planning in government today, as evidenced in this study, their tools open possibilities for the realization of a public service of the highest quality. The study is characterized as a descriptive investigation in which a questionnaire consisting of closed, dichotomous questions, and style Liket scale was used. The study sample consisted of 43 commissioned positions, freely appointed and even the office of Mayor, totaling 44 positions, with a sampling of 19 of the total, which equates to 43%. The result of the study showed that 79 % of respondents are in positions less than 01 years ago, that other 84% are male and 12% female respondents have mostly has academic training, where 63.15% them have graduation or Masters. For 74% state participation in strategic planning, another 68% say that their staff participate in formulating some sort of planning, 63% for the plans executed by them is an action of this administration and other 37% is all managements. It resulted also that 42% say that the MDS is not applied by the City and another 53% say that the methodology is applied, and further 5% did not answer this question. For the implementation of the Balanced Scorecard, 53% would not apply this tool in your planning, 37% say that applies and another 10% who did not respond. The methodology that respondents less familiar is the Balanced Scorecard, where 50% say they do not know, while 23% do not know the MDS. Thus, it is concluded that the framework of the positions in the City of Pariquera- Açu committee does not have an accurate understanding regarding the use of methodology of Strategic Planning Government, it became clear that the government team of the current administration is not 100% inserted in the preparation, monitoring, tracking, evaluation and correction of this planning, it is evident when analyzing the results of the application of MDS and also the Balanced Scorecard, the team is not received, the construction and application of these tools. Thus it is concluded that the Municipality should invest in government strategic planning as a public management tool, enabling their employees and still investigating whether the current form of this PEG providing efficacy, efficiency and effectiveness in order to meet the quality needs of society.

Keywords: effectiveness, strategic planning, methodology, public management, effectiveness.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 TEMA .....	11
1.2 PROBLEMA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4.1 Quanto a sua Importância.....	12
1.4.2 Quanto a Oportunidade.....	13
1.4.3 Quanto a Viabilidade.....	13
1.4.4 Estrutura do Trabalho.....	14
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.2 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.3 A DICOTOMIA ENTRE GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PRIVADA.....	17
2.4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	19
2.5 A GESTÃO PÚBLICA .....	19
2.6 HISTORIA DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL.....	20
2.7 CONCEITO DE PLANEJAMENTO .....	25
2.7.1 O que é plano, o que é planejamento? .....	25
2.8 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL .....	30
2.8.1 O Balanced Scorecard na Gestão Publica .....	35
2.8.2 A MDS na Gestão Pública .....	39
2.9 PEG COMO AÇÃO DE GESTÃO PUBLICA MUNICIPAL .....	42
2.9.1 Experiências semelhantes de ação de PEG. ....	43
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
3.1 MÉTODO OU DELINEAMENTO .....	47
3.2 TIPO DA PESQUISA .....	48
3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	48
3.4 PLANO DE AMOSTRAGEM.....	49
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	49
3.6 OPERACIONALIZAÇÃO .....	50
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS .....	50
<b>4 COLETA DOS DADOS</b> .....	<b>52</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>65</b>
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico Governamental (PEG) desponta após a reforma gerencial realizado no Brasil, na década de 90. Nesse momento, o mundo acadêmico coloca a necessidade de transformação do Estado Herdado para o Estado Necessário, no qual as políticas públicas atendam ao interesse da sociedade.

O Estado Necessário pressupõe gestores públicos capacitados, dentro da administração pública, com ênfase nos municípios, pois é nele que as pessoas vivem, de forma que possam atender as necessidades da sociedade e dar atendimento com eficiência, eficácia e efetividade, levando assim qualidade as políticas públicas. Desta forma, o Planejamento Estratégico, antes aplicado à gestão privada, ganha nova dimensão adequado à gestão pública, nas três esferas de governo federal, estadual e municipal.

Coerente afirmar que o Planejamento Estratégico Governamental é um instrumento de Gestão Pública, pois propicia identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, de modo que possibilita o desenvolvimento das necessidades da sociedade de maneira veloz e acessível a todos.

Segundo Vasconcellos, (1982, pág.147), o planejamento estratégico “consiste num processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para frente da organização, traçando rumos para o futuro, enfrentando riscos e incertezas”.

Este trabalho vai pesquisar a Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, localizada na Região do Vale do Ribeira, distante a 220 quilômetros da cidade de São Paulo e 210 da capital Paranaense, Curitiba.

Pariquera-açu tem uma população de 18.446 habitantes, uma área de 362,08 km<sup>2</sup> e um IDHM de 0,736, considerado alto, segundo o censo de 2010. Ainda de acordo, com o censo de 2010, a mortalidade infantil (mortalidade de crianças com menos de um ano) em Pariquera-Açu reduziu 33%, passando de 18,6 por mil nascidos vivos em 2000 para 12,3 por mil nascidos vivos em 2010. Segundo os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas, a mortalidade infantil para o Brasil deve estar abaixo de 17,9 óbitos por mil em 2015. Em 2010, as taxas de mortalidade infantil do estado e do país eram 13,9 e 16,7 por mil nascidos vivos, respectivamente. (IBGE, 2010).

Pariquera-Açu tem o início de sua história na primeira metade do século XVI. São várias as fontes de informações a respeito, neste trabalho baseou-se nas informações contidas no site da Câmara Municipal.

Marca a história quando os portugueses, em busca das riquezas do Vale do Ribeira, tinham apenas duas maneiras de viajar de Iguape para Xiririca (localidade da então Província de São Paulo que hoje é a cidade de Eldorado). Podia-se subir a Ribeira de Iguape (que ainda não era chamada de rio) em frábil canoas impelida à vara, ou por terra, atravessando a pé ou em lombo de burro a longínqua distância. Em meio à floresta a viagem durava dias. Ao longo do difícil caminho havia pouquíssimos pontos de parada onde os viajantes passavam noites intermediárias, dormindo mal e descansando pouco. O primeiro ponto de parada sequer tinha nome e situava-se às margens dos rios Pariquera-Açu e Turvo em aprazível planície, e era conhecida apenas como Pousada. O governo provincial estabeleceu diversas colônias para fixação do imigrante europeu no território paulista, criando então a Colônia Pariquera-Açu junto à aldeia de Guaricana, mas que na realidade só começou a receber os primeiros colonizadores poloneses, italianos, húngaros, alemães e suíços em 1895, principais núcleos oficiais de colonização fundados em São Paulo no século XIX. Criado em dezembro de 1953 e instaurado em janeiro de 1954, só em primeiro de janeiro de 1955 o município viu empossado seu primeiro prefeito. ([www.camarapariquera.sp.gov.br](http://www.camarapariquera.sp.gov.br)).

A estrutura administrativa hoje é formada por departamentos municipais. Não existe um organograma e a nomenclatura dos cargos pode ser considerada antiquada para os dias atuais. A administração conta com quarenta e três cargos de livre nomeação, os chamados cargos em comissão, de indicação do Prefeito Municipal. O orçamento previsto para o ano de 2014 é de R\$ 35.500.000,00 (trinta e cinco milhões e quinhentos mil reais).

A cidade de Pariquera-Açu tem a base econômica na agricultura, onde se destacam as culturas de banana, plantas ornamentais e mexerica. Na última década, a cidade tem recebido um forte investimento através do Governo do Estado na área da saúde, com a construção de ambulatório médico de especialidades, que tem a previsão de realizar doze mil consultas e dez mil exames de especialidades/ano.

Vale ressaltar que existe na cidade um hospital regional que atende vinte e três municípios aspecto que fortalece a economia, principalmente o setor de serviços. A renda per capita de Pariquera-Açu é de R\$ 557,69 (quinhentos e cinquenta e sete reais e sessenta e nove centavos) (IBGE, 2010).

## 1.1 TEMA

Uso do Planejamento Estratégico Governamental como ferramenta de Gestão Pública.

## 1.2 PROBLEMA

A Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, Região do Vale do Ribeira/Estado de São Paulo utiliza da Metodologia do Planejamento Estratégico Governamental na ação de gestão pública?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o uso da metodologia de Planejamento Estratégico Governamental pelos gestores da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu do Vale do Ribeira/SP.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

De forma a alcançar o objetivo será preciso estudar as seguintes situações:

- avaliar se todos os níveis hierárquicos estão envolvidos na gestão do Planejamento Estratégico Governamental.
- avaliar se o Planejamento Estratégico Governamental é uma ação institucionalizada ou governamental.
- avaliar o uso das Metodologias de Diagnóstico de Situações e o *Balanced Scorecard*, também conhecido como BSC e as contribuições na busca de resolução das demandas sociais.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico Governamental procura estabelecer no futuro ações que busque a promoção e a coordenação de recursos internos, atendendo as necessidades políticas internas e externas da organização. Logo, é necessário que as instituições públicas apliquem essas metodologias no sentido de oferecer à população um serviço com eficiência, eficácia e efetividade.

O Planejamento Estratégico Governamental interage com a administração pública no sentido de qualificar a tomada de decisão produzindo uma melhor consequência tanto no presente como no futuro, limitando onde se está e aonde se quer chegar.

O PEG leva ao gestor público o estabelecimento de objetivos, com decisões racionais de um grupo maior de possibilidades, dada por esse planejamento, diminuindo a adivinhação, a emoção e intuição, respaldando as ações do planejamento estratégico governamental.

Desde modo, o PEG torna os administradores capazes de decidir de antemão, o que fazer, como e quando fazer e quem deve fazer.

### 1.4.1 Quanto a sua Importância

É fundamental para qualquer empresa a implantação de ferramentas que venham de encontro a aperfeiçoar e facilitar o alcance de seus objetivos. Não é diferente com a gestão pública que deve utilizar ferramentas para levar um serviço público de qualidade a sociedade.

Nesse sentido o Planejamento Estratégico Governamental tem ferramentas como a metodologia de Diagnostico de Situações e BSC – *Balanced Scorecard*, que são fundamentais para alcançar a qualidade nos serviços públicos. Este trabalho irá apresentar para a Prefeitura de Pariqueira-Açu possibilidades de uma nova visão de metodologia de gestão pública.

A Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, localizada na região metropolitana de Curitiba/PR, adotou o sistema de processo por resultados, implantando inclusive o Planejamento Estratégico da Prefeitura com corte temporal 2012-2020. A equipe do projeto e o corpo

dirigente da Prefeitura desenvolveu o plano que contém elementos como missão, visão, valores, mapa estratégico, bem como construiu a cadeia de valor que é uma ferramenta que possibilita a Prefeitura de São José visualizar sob a ótica insumo-processo-produto-impacto, atribuindo dimensões de esforços a realizar resultados futuros. Para a construção do mapa estratégico da Prefeitura adotou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), cuja estrutura lógica é composta por quatro perspectivas, cada qual devendo responder a questões relevantes, a saber: (a) Na perspectiva da Sociedade e do Governo: que “valor público” se quer gerar? (b) Na perspectiva dos Cidadãos-usuários: que segmento se quer atender? Qual cobertura e alcance devem ter os serviços que oferecemos? (c) Na perspectiva dos Processos Internos: Quais são os processos críticos da organização? Que requisito quer alavancar? (d) Na perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: Que competência se quer desenvolver? (CONSAD, 2012)

Este processo de construção estratégica municipal observou as questões conceituais e metodológicas, fortalecido pelo compromisso da liderança municipal com a transferência do conhecimento a partir do envolvimento direto dos dirigentes e servidores em oficinas e reuniões de validação.

Assim, refletindo a melhor realidade de São José dos Pinhais, as equipes envolvidas construíram o mapa estratégico composto por desafios e prioridades estratégicas para 2020.

#### **1.4.2 Quanto à Oportunidade**

O Município de Pariquera-Açu foi administrado nos últimos vinte e quatro anos por apenas dois prefeitos em mandatos intercalados. Esse fato somado ao estilo de administração autoritária, de quase nenhuma participação popular e a pouca ou falta de capacitação dos agentes públicos, tornou a administração municipal insipiente, incapaz de atender as demandas sociais.

O atual prefeito, pelo fato de ser empresário, vem implantando um estilo do tipo administrador de empresas, onde seu foco é enxugar os gastos, reter a folha de pagamento aos índices da Lei de Responsabilidade Fiscal, com vistas a gerar recursos próprios para investimento. Ressalta-se que o mesmo nunca ocupou cargo eletivo e nem tão pouco esteve à frente de qualquer processo eleitoral ou partidário no município, conhecendo pouco sobre gestão pública.

#### **1.4.3 Quanto à Viabilidade**

Considerando que o município de Pariqueira-Açu vive um novo momento administrativo, sendo liderado por um Prefeito empresário, o custo-benefício do presente estudo é baixo, não gerando demandas financeiras. Assim, a municipalidade tem possibilidades de obter novos conhecimentos acerca do Planejamento Estratégico Governamental.

#### 1.4.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho esta estruturado em seis capítulos apresentados no quadro abaixo:

Quadro1: Estrutura do trabalho

(continua)

Primeiro Capitulo	Neste capitulo contextualiza a introdução, o tema abordado, a questão pesquisada, bem como, os objetivos geral e específico, a justificativa, a importância do trabalho para a Prefeitura de Pariqueira a sua oportunidade e a viabilidade bem como a sua estrutura.
Segundo Capitulo	No segundo capitulo é apresentado à fundamentação teórica, através de pesquisa bibliográfica sobre o Planejamento Estratégico Governamental. Buscou-se conceituar administração, passando pela importância Teoria da Administração. Possibilitou-se ainda fundamentar a dicotomia entre a Gestão Pública e a Privada, a Organização Pública no Brasil e a Gestão Pública. Ainda neste capitulo foi possível explorar a historia do Planejamento Governamental, o conceito de Planejamento, a definição de Plano e Planejamento, citando atores reconhecidos da academia. Ainda no segundo capitulo foi fundamentado o Planejamento Estratégico Governamental, focando a sua importância e sua necessidade para a gestão pública. O <i>Balanced Scoracard</i> e a Metodologia de Diagnostico de Situação na Gestão Pública também foram explorados neste capitulo. Por fim o Planejamento Estratégico governamental como ação de Gestão Pública e uma experiência realizada pela Prefeitura de São José do Pinhais/PR, foram fundamentados neste capitulo.
Terceiro Capitulo	O terceiro capitulo trata dos procedimentos metodológico que basearam esta pesquisa, a sua natureza, caracterização, o público a ser pesquisado , bem como o público alvo, o instrumento de pesquisa utilizado, a operacionalização e o tratamento dos dados, de modo a se ter um entendimento adequado a que essa pesquisa se propõe.

(conclusão)

Quadro1: Estrutura do trabalho

Quarto Capitulo	Este capitulo apresenta a coleta dos dados e sua interpretação que fundamenta a pesquisa deste trabalho.
Quinto Capitulo	O capitulo cinco traz a analise dos dados, a interpretação do resultado da pesquisa, apresentando o resultado da proposta deste trabalho.
Sexto Capitulo	Por fim o sexto capitulo que apresenta a conclusão e as recomendações finais deste trabalho e a seguir é apresentado o apêndice e as referências bibliográficas.

Fonte: elaborado pelo autor.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO**

Para Chiavenato (1987, p. 54), a palavra administração tem “sua origem no latim (ad, direção para, tendências; minister, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, que serve como termo de comparação, significando subordinado ou obediência”, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e seu significado original implica subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração se refere a uma função que se desenvolve sobre o comando do outro, de um serviço que se presta a outro.

A tarefa de administrar é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformar em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir seus objetivos. Para tanto, a Administração precisa mapear o ambiente externo, os recursos e esforços em todas as áreas da empresa.

### **2.2 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Conforme Chiavenato (1987, p.47) a Teoria da Administração é, em “certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações”.

Enquanto a Teoria das Organizações trata do estudo e análise das organizações humanas, a Teoria da Administração trata do estudo da administração das organizações em geral e das empresas em particular.

A Teoria da Administração é uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente, começou como uma teoria de sistema fechado, preocupada inicialmente com alguns poucos aspectos e variáveis, situados dentro da organização e voltados exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação.



A Teoria da Administração nasceu a partir da preocupação inicial de alguns engenheiros americanos em racionalizar e metodizar as tarefas ao nível do operário, e melhorar a eficiência do processo produtivo. Rapidamente se verificou que apenas a eficiência dos operários e de suas máquinas e linhas de montagem não resolviam todos os problemas múltiplos e complexos da empresa como uma totalidade; tornava-se necessário um estudo mais amplo da estrutura organizacional da empresa em termos globais.

### **2.3 A DICOTOMIA ENTRE GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PRIVADA**

A gestão Pública e Gestão Privada atendem os mesmos princípios, importando mais o de legalidade e diferem nos aspectos de ação. Na Administração Pública não se busca o lucro, o dono, o cliente é o cidadão.

Desta forma o público está para servir os interesses da coletividade, ao contrário da empresa privada que atende os interesses individuais ou de um grupo. O governo ainda tem o poder político supremo, que deve responder pela dimensão desse poder. Esta dimensão se caracteriza pela universalização e soberania, pela responsabilidade perante a população, pela eficiência perante a escassez de recursos.

Nos agrupamentos humanos existe a necessidade de se administrar os problemas da sociedade, criando-se formas de aplicação de atendimento geral destas necessidades. Assim, o público e o privado se tornam partes na ação dos interesses de diversos grupos sociais, reduzindo assim a dicotomia entre o público e o privado.

No entanto, a Constituição Brasileira de 1988 definiu o que é de direito na prestação de serviço ao cidadão, “de direito público, atividades próprias exclusivas do estado, como emissão de moeda, controle e segurança”. As atividades privativas do Estado são aquelas que a prestação pode ser transferida para o privado, mas a titularidade não.

Os serviços sociais também são de direito do Estado, mas pode ser prestado pelo privado (particular), porém não pode ser concedido. Por fim, a atividade econômica também é de controle do Estado.

No tocante ao conceito de gestão ou administração, conclui-se que tanto a administração pública como a privada pactuam os objetivos e recursos para alcançar um resultado. Cada qual tem seus aspectos funcionais, os recursos humanos, a cultura organizacional e o clima organizacional, com suas normas, formal e informal. Buscam ter eficiência na sua ação alcançando o resultado com eficácia. Já na efetividade se estranha um pouco o conceito, tendo em vista que se busca mudar uma realidade. Assim, neste caso, o privado só alcançará em projetos que seja parceiro do ente público.

Nos objetivos, Alessandro de Araújo Fontenelle (2009, p. 10), coloca: “Qual é o objetivo de uma organização privada? O lucro. Mas também a função social”, o que a sociedade espera como retorno para permitir aquela espécie de acumulação. Dessa forma, o social constitui-se objetivo de uma empresa privada. Também é objetivo de uma empresa privada a manutenção de um meio ambiente saudável, pois é dele que a organização tira seu próprio sustento. Ainda para Alessandro de Araújo Fontenelle (2009, p. 10), “qual o objetivo de uma organização pública?”. “Só pode ser um: servir, da melhor forma possível, ao conjunto da sociedade”.

Vale considerar que as funções da administração estão relacionadas às atividades básicas em que os administradores buscam atender as demandas da administração para alcançar os seus resultados.

Assim estas funções constituem o processo administrativo. São elas: a) planejamento – determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos; b) organização – processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos; c) direção – influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas; d) controle – função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é, com o planejado. (FONTENELLE, 2009, p.10).

Desse modo, pode-se concluir que a dicotomia entre a Gestão Pública e a Gestão Privada está exatamente nos objetivos de suas funções. Enquanto a pública pressupõe suas ações na população, nas demandas da sociedade, a privada atende necessidades de uma pessoa ou grupo de pessoas, embora esteja em consonância com a gestão pública e preocupada com os efeitos de sua ação no meio ambiente.

## **2.4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

O Estado é a organização juridicamente soberana de um povo em um determinado território. Ao Estado cabe garantir os direitos instituídos à coletividade em razão da sua função social, ainda, a garantia de acesso aos poderes constituídos, Legislativo, Judiciário e Executivo. (CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA, 1988) A administração pública pode ser entendida como a atividade que desenvolvem os órgãos que compõe o Poder Executivo à consecução da finalidade do Estado, traduzida na satisfação do interesse social e no cumprimento de suas obrigações fundamentais. (RODRIGUES, 1997, p.35)

Nesse contexto, a administração pública deve atender as necessidades da população, com atendimento dos serviços garantidos constitucionalmente, ou então ficará descaracterizada a máxima – pública.

Dentro da administração pública estão os agentes públicos – as pessoas que são recrutadas para o desempenho das funções que lhes são atribuídas nos diferentes órgãos da administração. Em face da cultura brasileira, dentro da administração pública, estão intrínsecos vícios, pois passam de geração a geração, e acabam por banalizar o agente público.

Por outro lado, a administração sofre desgastes, pois a estrutura burocrática hierarquizada tem a necessidade de flexibilidade e de reforma de racionalização organizacional, tais como ocorrem nas administrações das empresas privadas.

## **2.5 A GESTÃO PÚBLICA**

As várias transformações ocorridas na administração pública brasileira trouxeram novas tendências ao ponto da administração ser aprimorada tendo uma nova forma de ver a sua função primordial: o atendimento das necessidades da sociedade com maior eficiência, eficácia e efetividade. Assim novas ferramentas, principalmente as usadas na administração privada, formando uma visão de gerir de fato o bem público, então GESTÃO PÚBLICA e não mais administração pública.

A Gestão Pública é responsável pelo desenvolvimento urbano, econômico e social de uma cidade. No entanto, para que haja eficiência na gestão correspondente à administração de um município há de se estabelecer organização na gestão, criar missões correspondentes ao desenvolvimento que se almeja alcançar para, enfim, realizar a gestão de forma eficiente e eficaz. A gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito. Em uma gestão pública não se pode esquecer a capacidade e necessidade de uma organização planejada, para que assim, a missão possa ser cumprida, que neste caso primordial é o desenvolvimento da cidade em benefício do povo que nela reside. Uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a melhor relação entre recurso, ação e resultado. Neste sentido, pode-se dizer que quanto maior for a demanda, maior a necessidade de um planejamento eficiente no município e maior deverá ser a capacidade do gestor público, principalmente se os recursos disponíveis forem escassos. (FÓRUM NACIONAL..., 2006).

Já para Manoel Martins (2013), Gestão Pública “é o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este”. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras. Desde modo, pode-se afirmar que gestão pública é um caminho ou modo de gerenciamento, onde se aplica ferramentas disponibilizadas para a administração pública a fim de se buscar uma melhor gestão de se administrar.

## **2.6 HISTÓRIA DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL**

A história do Planejamento esta relacionada diretamente com a da administração, até por que planejar é função da administração. Relembrando a história, a administração vem de muito, já lá na organização da Igreja, dos Exércitos, dos grupos sociais da antiguidade e da própria família, pois a necessidade de se viver em grupo é condicionante à sobrevivência do homem.

Para Ana Paula Alves Generoso Carmo (1999, p. 12) “o indivíduo não é completo por si só e, que ele só atinge tal estado a partir do momento em que passa a atuar dentro de um grupo”. Entretanto, essa necessidade também exige organização; as pessoas precisam se organizar, pois os objetivos são diferentes entre essas pessoas e também o grau de satisfação das necessidades de cada um deles e de cada grupo é diferente. Nesse sentido, buscando a organização é necessário também se planejar, esse mecanismo passa exatamente por esse

planejamento. Segundo Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p. 11), se pode afirmar que o planejamento “é tão antigo quanto à administração”. Basta pensar nas pirâmides do Egito, nas pirâmides Maias e na muralha da China. Nada disso seria possível sem que antes alguém houvesse elaborado um planejamento, no mínimo, organizado de forma racional as suas principais ações.

Considerando que planejar e organizar tenham suas atividades na antiguidade, só no século XX é que se passou a usar métodos administrativos como controles sistemáticos, na administração privada e pública. Deste modo, o planejamento começa a ser difundido.

Ainda segundo Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p. 12), o planejamento, como a primeira função administrativa, “é um processo que congrega princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que auxiliam as organizações e instituições a mudarem uma situação atual”, com vistas a alcançar algum objetivo futuro.

O Planejamento tem sua vertente tanto na organização pública como na privada, pois os fins são os mesmos, ou seja, tratam das ações do presente para o futuro e também, através de avaliação e controle dos resultados das referidas ações.

A União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, logo implantou o planejamento para administrar a sua economia. Foi através do planejamento que as metas de produção e econômicas possibilitaram a União Soviética se tornar forte. Contudo, o planejamento foi determinante para que a União Soviética fosse predominante na vitória da guerra sobre Hitler. Logo, o planejamento passa a ser positivo na economia de outros países aliados.

Nesse mesmo sentido, outros países com sistema de governo capitalista também implantaram o planejamento. Países como a França adotaram o planejamento com características socialistas. Na Alemanha, a racionalidade do planejamento foi colocada em detrimento à possibilidade de capacitar o mercado para alocar recursos.

O sucesso dessas iniciativas foi um elemento importante para que a idéia do planejamento ganhasse força na América Latina. O plano de ação de governo surgiu no Brasil a partir dos anos cinquenta, com sucessivas experiências de planejamento no âmbito federal. Como por exemplo, Plano de Metas (1956-1961) do governo de Juscelino

Kubitschek, bastante sucedida a julgar pelos resultados que obteve. (DAGNINO, 2009, p. 24).

No regime militar, a partir de 1964, são implantados no Brasil vários planos, com a marca autoritária, própria do regime, planos centralizadores de concentração econômica. Mais tarde em 1970, são lançados os planos de desenvolvimento, sendo que o fim do último traz também o fim do regime militar, demonstrando por fim, que esses planejamentos eram extremamente demagógicos e manipuladores.

O regime autoritário, intervencionista do militarismo, não atendeu e não resolveu os problemas demandados pela sociedade. Não era possível nenhum outro partido se opor ao regime, pois, eram rapidamente oprimidos.

Toda essa situação de estado de coisas, o que muitos estudiosos chamam de Estado Herdado, tinha que ser aos poucos resolvido, mas com mudanças dos sistemas de administração. Então, a partir desse momento, e com a necessidade de se criar mecanismos, ferramentas, métodos administrativos que colocassem as demandas na pauta de governo. Dessa maneira, a partir de 1985, começa uma reforma da estrutura administrativa da burocrática para a gerencial.

A reforma gerencial desse Estado, proposta pela doutrina neoliberal e iniciada pelos governos civis que sucederam à queda do militarismo, não encontrou muitos opositores. O mais conhecido expoente da proposta de Reforma Gerencial do Estado Brasileiro é Luiz Carlos Bresser Pereira. (DAGNINO, 2009, p. 29),

Em 1985 e com a eleição de Fernando Collor, vários problemas crônicos do país eram enfrentados, a exemplo de reformas econômicas acentuadas, ajuste fiscal e combate a inflação, mudando a agenda política. Mesmo assim, eram poucas as tentativas de planos que viessem ao encontro ao atendimento das necessidades da sociedade, de modo a prepará-la para um futuro promissor.

Outro marco histórico deu-se com a eleição de Fernando Henrique Cardoso, sendo um importante momento para a modernização do Brasil.

Uma sociedade é moderna quando, no âmbito econômico, aloca recursos de forma razoavelmente eficiente por meio do mercado, é dinâmica em termos tecnológicos; no âmbito social, quando a desigualdade econômica é limitada, embora exista; e, no domínio político, quando a democracia está consolidada. (PEREIRA, BRESSER, 1996, p. 270).

Efetivamente essa modernização do Brasil foi constatada a partir dos anos 90, quando uma nova classe ocupa o meio político firmando informalmente um pacto onde o enfrentamento da crise deveria ser feita através de uma nova abordagem denominada de social-liberal, onde o mercado utilizaria o Estado para promover a distribuição de renda e inovação tecnológica.

O enfrentamento da crise econômica nesse momento ainda era a grande preocupação, pois a hiperinflação batia às portas. Foi somente em 1995 que a reforma administrativa no Brasil, se efetivou.

A reforma do Estado, antes patrimonialista, depois burocrática, para agora, a gerencial, classifica o Estado de autoritário para democrático.

Nesse contexto, houve a necessidade de se implantar novas ferramentas para a gestão pública usada na administração privada e adaptada, tais como: mensuração e comparação de resultados, a gestão por excelência, planejamento estratégico, gestão por pessoas, gestão de logística, dentre outras que pudessem colocar uma nova visão de administração ao aparato do Estado e que dessem condições para que os recursos humanos adequassem suas ações às rápidas transformações que se viria com a reforma gerencial.

Embora os planos dos governos militares não atingissem a necessidade da sociedade, nos governos civis, vários deles também não obtiveram êxito, inclusive após 1985, já com a redemocratização do país. Nesse sentido é bom ressaltar que, embora o planejamento sempre tenha existido no Brasil, ele ainda é recente na história do país e do mundo.

Foi na Constituição de 1988 que se viu o primeiro ato que definiu as bases para o planejamento governamental através do denominado Plano Plurianual - PPA, sendo o principal mecanismo de planejamento de médio prazo, onde se define as diretrizes orçamentárias, de forma regional, objetivando as metas do governo federal.

Foi no Governo de Fernando Collor que o Plano Plurianual foi implantado pela primeira vez. Segundo Augusto Vicente Paludo e Mario Procopiuck, (2011, p. 58), “embora esse governo tenha fracassado nos plano Collor I e Collor II, ele inaugurou a era dos Planos Plurianuais”, elaborado com o objetivo principal de cumprir a exigência constitucional.

Naquele momento não houve preocupação de utilizá-lo como instrumento de gestão e direcionamento das políticas públicas. Logo depois, no Governo de

Itamar Franco se tem a implantação do Plano Real, que vem marcar o início do controle da inflação e a estabilização da economia.

Nesse momento ocorre uma significativa alta do endividamento público, valorização da taxa de juros e aumento da moeda nacional, provocando uma crise cambial e novos empréstimos junto ao Fundo Monetário Internacional.

Porém, é no Governo de Fernando Henrique Cardoso, com a economia estabilizada, que é possível a retomada do planejamento governamental. Neste momento é lançado o PPA Brasil em Ação, estruturado em duas partes, com estratégias e diretrizes de ação na sua primeira parte e, na segunda, com definições de objetivos e metas temáticas por região.

Esse PPA introduziu novos conceitos no planejamento federal: os eixos nacionais de integração e desenvolvimento, como referência espacial do desenvolvimento, e os projetos estruturantes, essenciais para as transformações desejadas no ambiente econômico e social. O PPA também inovou ao introduzir mecanismos modernos de gerenciamento de empreendimentos estratégicos, transformando o planejamento num processo que empreende a sua elaboração, implantação e posterior avaliação. (PALUDO-PROCOPIUCK, 2011, p. 59).

Já no Governo de Luís Inácio Lula da Silva é lançado o PPA Um Brasil de Todos, que mantém a metodologia dos planos da administração anterior, mas priorizam ações de longo prazo, focada na geração de emprego, diminuição de concentração de renda, estímulo de competitividade de empresas nacionais e, ainda, a diminuição das desigualdades sociais.

Outro destaque nesse planejamento era a motivação da participação popular, através da sociedade organizada, a inclusão do orçamento participativo, a proposta de parceria público-privado e ainda o fortalecimento da gestão por processo, iniciativas do segundo PPA implantado por Fernando Henrique Cardoso em seu segundo mandato.

No segundo mandato do Governo Lula, é implantado o PPA Desenvolvimento com Inclusão Social e Educação de Qualidade, a idéia é arregimentar a sociedade, através dos seguimentos representativos, usando ferramentas de participação como: conferências, fóruns, conselhos, dentre outros, visando apoio para implantação e fortalecimento do controle social.

É no Governo Lula, em 2007 que foi implantando o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, o objetivo de desenvolver o país através de



investimento em infraestrutura, oferecendo a iniciativa privada, incentivo para esse investimento.

Em 2010, o Governo Lula lança o PAC 2, também com objetivo de fazer a economia impulsionar, diminuir a desigualdade e buscar mais qualidade de vida aos brasileiros. Esse segundo Programa de Aceleração do Crescimento teve seus investimentos previstos até o ano de 2014.

Por fim, pode-se concluir a história do planejamento estratégico governamental em nosso país, observando principalmente o período de 1985 até os dias de hoje.

## **2.7 CONCEITO DE PLANEJAMENTO**

Neste trabalho já foi visto que planejamento está intrínseco ao ato de administrar.

Este planejamento cabe aos agentes políticos e administrativos com poder de decisão para levar condições à organização de executar seus objetivos e de sua sustentabilidade econômica e social.

Estes agentes têm ainda a responsabilidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar essas organizações e quando pública, de levar um serviço de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade a sociedade.

Para Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p.13), a forma mais simples de definir o planejamento “é dizer que se deve pensar antes de agir”, ou seja, toda vez que se pensa antes de agir está se tratando de planejamento, ainda que de forma intuitiva e informal.

Pode-se afirmar que conceitualmente planejamento é a ação de organizar, de prever, de se preparar uma atuação, previamente, para se buscar uma condição ideal no futuro.

### **2.7.1 O que é plano, o que é planejamento?**

Para se realizar um planejamento há necessidade de introduzir métodos, traçar planos, de modo que não se deva confundir plano com planejamento.

Para melhor definição, deve se considerar que o planejamento faz parte de um todo, é um processo, e o plano é parte desse processo. Nesse sentido, Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p.13), preconizam que, assim é fácil perceber que o “processo de planejamento é permanente, mas o plano que dele deriva é transitório”, porque logo perde sua atualidade, o que exige sua constante revisão.

O planejamento por sua vez, exige técnicas, metodologias, que contribuem na construção da busca dos objetivos, mudando uma determinada situação.

Planejar é definir objetivos, escolher estratégias e traçar planos de ação. O planejamento é um processo de análise e decisão racional que antecede e acompanha a ação da organização na procura da solução dos problemas, com vistas a aproveitar as oportunidades com eficiência, eficácia e constância. (AUGUSTINHO VICENTE PALUDO E MARIO PROCOPIUCK, 2011, p.13-14).

Ainda para Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p.14), que cita Idalberto Chiavenato (2006), o planejamento “é a função administrativa que define objetivo e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcança-los adequadamente”.

Desse modo, pode-se afirmar que o plano é parte integrante do processo de planejar, por um determinado tempo.

### **2.7.2 O Planejamento Estratégico**

A estratégia, assim como planejamento, também vem de muitos anos. Há referências de que os militares traçavam seus caminhos, suas táticas buscando a vitória na guerra, o que denominavam de estratégia.

Já na administração a estratégia é definida como ação que as organizações devem tomar no futuro, para alcançarem seus objetivos, tanto internamente como externamente. O planejamento estratégico deve passar pelos seguintes pontos denominados de 5W2H.

No quadro abaixo está representada a estrutura da metodologia do 5W2H:

Quadro 2: Apresentação da estrutura da metodologia 5W2H.

What – O que fazer?	Definir objetivos e etapas
Why – Por que fazer?	Justificativa - necessidade
Where – Onde fazer?	Definição de local - região
Who – Com quem fazer?	Pessoas envolvidas e responsabilidades
When – Quando fazer?	Estabelecer datas – cronograma.
How – Como fazer?	Escolher as ações prioritárias e métodos
How much – Com quais recursos fazer?	Definir recursos utilizados – custos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, o planejamento estratégico evolui a partir do momento em que as mudanças do mercado ficam cada vez mais velozes e precisam acompanhar o mundo globalizado.

Desta forma, planejar e a estratégia buscam intensificar métodos, técnicas, ferramentas, para que as organizações alcancem seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

As organizações que pretendem gerenciar o futuro devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e uma visão do futuro da organização.

O planejamento estratégico exige uma mudança cultural do eu (área/setor) para nós (organização) e se torna uma conquista para as organizações, pois aumenta a visão da organização sobre o futuro e possibilita alcançar melhores resultados, antecipando-se às mudanças futuras e aproveitando as oportunidades identificadas. (PALUDO-PROCOPIUCK, 2011, p. 26).

Dentre as características, incluem-se os aspectos da necessidade da organização de interagir com o ambiente, extremamente mutável, portanto, inserido na expectativa de incertezas ambientais e de decisões sem informações concretas. Outra característica é que o planejamento estratégico estabelece uma ação para o futuro, de longo prazo e não para os problemas de curto prazo.

O Planejamento estratégico também envolve toda a organização de forma a contar com a sinergia de todos os setores, de maneira que seja sistêmico com intuito de se ter um comportamento geral de todos da organização e também

envolver os parceiros externos, observando os interesses de cada um e buscando atender a todos no futuro.

A formulação do planejamento estratégico passa pela elaboração, implantação, monitoramento e avaliação, embora não se tenha uma definição quanto a sequencia ou termos de suas etapas.

Alguns autores preferem realizar o diagnóstico institucional, enquanto outros começam pela definição da missão. Alguns se concentram na análise externa (principalmente) à interna, e na definição de estratégia; outros utilizam três, quatro ou cinco etapas. (PALUDO-PROCOPIUCK, 2011, p.29).

Vários autores defendem as seguintes etapas para a formulação do planejamento estratégico:

- a) definição da missão, da visão e dos valores;
- b) diagnóstico institucional;
- c) definições de questões, objetivos e estratégias;
- d) desmembramentos dos planos;
- e) implantação;
- f) avaliação.

Embora não se tenha uma etapa definida, fechada, alguns autores defendem que para o sucesso da implantação do planejamento estratégico é necessário o envolvimento dos atores, dos gerentes, encarregados, do pessoal operacional, em todo o processo, desde o seu início.

A realização de reuniões, palestras, seminários e outros meios que levem a informação e o entendimento do que é e para que é o planejamento estratégico. Esta ação é fundamental.

O planejamento estratégico ainda nas suas características e métodos pode se apresentar da seguinte maneira:

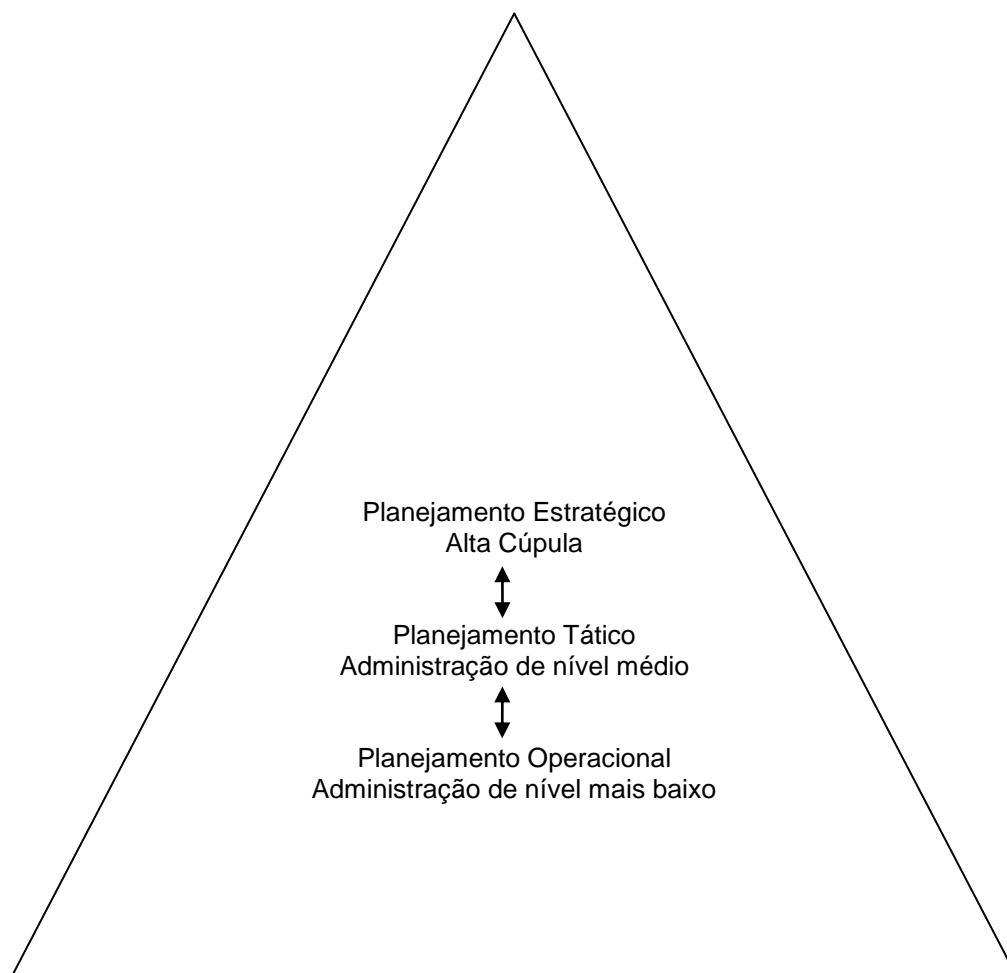
a) planejamento estratégico: elaborado pela alta cúpula (presidentes, diretores, consultores), da organização. Baseado na gestão gerencial observa e analisa o ambiente interno e externo, procura traçar os objetivos da organização em longo prazo, e tem os outros níveis (tático e operacional) da organização como fundamentais;

b) planejamento tático: é construído pelo nível médio da organização (executivos e gerentes). É realizado dentro da estrutura do Planejamento

estratégico, mensura operações de um período de médio prazo, especificando com mais detalhes as áreas do produto final, as divisões de trabalho, e outras atividades da organização em um nível inferior ao planejamento estratégico;

c) planejamento operacional: é formalizado pelo nível mais baixo da organização (encarregados, departamentos e pessoas). É a administração do pessoal que operacionaliza a produção da organização. O planejamento neste caso é de curto prazo, podendo ser até diário. Os objetivos dos planos são alcançados através dessa ação que é supervisionada por gerentes que atendem cronogramas, tarefas e atividades desse plano. Hierarquicamente pode-se representar da seguinte forma:

Quadro 2: Hierarquia do planejamento nas organizações.



Fonte: elaborado pelo autor

Ainda existem outras metodologias aplicadas através do planejamento estratégico como a matriz de SWOT, que identificam os pontos forte e fraco, as

ameaças e oportunidades de uma organização. Pode ser citado, ainda, o BSC – Balanced Scorecard, que tem como objetivo estimular o envolvimento através de técnicas às pessoas da organização para a gestão estratégica.

Nos próximos capítulos, o BSC será mais detalhado, pois é um dos objetivos deste trabalho identificar o uso dessa metodologia pela Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu.

## **2.8 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL**

O presente trabalho explicita em seu objetivo pesquisar o uso do planejamento estratégico governamental e suas ferramentas pela Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu. Para referenciar o presente trabalho, busca-se afirmar o planejamento estratégico governamental, não apenas o instituído através das leis, como o Plano Diretor, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei de Orçamento Anual, mas também o PEG como ferramentas propostas neste estudo.

Essa temática pode ser enriquecida com a necessidade do entendimento e prática dos atuais gestores públicos municipais, visualizando a implantação do Estado Necessário, defendido por diversos autores e pela academia.

Vale ressaltar que as reformas que o Estado passou, saindo do sistema patrimonialista e chegando hoje ao sistema gerencial, requer do Estado uma nova condição de atuação, sendo esta, empreendedora, onde o Estado seja uma empresa que atue com planejamento estratégico, com tecnologia de informação, com qualidade total, a fim de que a gestão pública obtenha eficiência em seu resultado para que o seu cliente seja atendido em suas necessidades, o cliente que é o cidadão. Deve-se considerar que é esse cidadão que paga os impostos que gera receita para que a gestão pública reverta as suas ações em serviços e com efetividade.

Mesmo após a reforma do Estado, é perceptível a herança herdada do sistema patrimonialista que está de forma acentuada na cultura política de nosso país, quando se observa a ação clientelista, corporativista, fisiológica e na corrupção.

O Estado de direito que se instituiu nas instituições republicanas, federativas e democráticas, apresentam enormes imperfeições estruturais, especialmente nos âmbitos da Justiça, das instituições políticas, da forma e regime de governo, em especial no campo social, onde não tem sido capaz de reduzir as desigualdades sociais e promover a inclusão social. (REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2008).

Desde modo, há necessidade de que o planejamento estratégico governamental evolua ainda mais, no sentido de atender as necessidades da sociedade, não aferindo apenas a obrigatoriedade constitucional.

Na Constituição Federal pode-se atentar para Art. 21. Compete a União: elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social e ainda o Art. 174: como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Parágrafo Primeiro: A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e contabilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Na administração privada o planejamento está voltado à busca de resultados, o uso dos meios para se alcançar os objetivos. Para a administração pública é importante inserir nesse contexto a ação pública, o espaço público, a necessidade de envolvimento da ciência política de ação do Estado, como: poder, legitimidade, conflito, política, hegemonia, ideologia, jogo social, dentre outras.

O planejamento estratégico governamental deve estar nas relações entre Estado, sociedade civil e esfera pública; no papel do Estado; nos dilemas entre política e análise de políticas; e nos assuntos que decorrem destas relações. Pode-se ainda afirmar que o planejamento governamental, é uma função do Estado que deve anteceder e condicionar a ação do Estado de modo a viabilizar as escolhas políticas, (IPEA, 2011, p.311).

Este trabalho enunciou o histórico do planejamento estratégico, mas é importante elencar algumas experiências brasileiras no planejamento estratégico governamental, que o país apresentou desde a década de 1930, daí para cá, vários planos foram apresentados, mais alguns merecem destaque:

1 – Plano Espacial de Obras Públicas e Reparcelamento da Defesa Nacional, elaborado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, sendo o primeiro plano quinquenal do Brasil, 1939 a 1943, Governo de Getúlio Vargas;

2 – Plano de Metas, elaborado no Governo de Juscelino Kubitschek. Apresentava 30 metas em 05 setores – transportes, energia, alimentação, indústria de base e formação de técnicos.

Após, outros planejamentos foram implantados, como já abordados neste trabalho.

Vale ressaltar que vários foram os fatores de contribuição à implantação formal do planejamento estratégico governamental no Brasil, iniciado na década de 1930, com a crise em 1929 da Bolsa de Nova Iorque, gerando prejuízos na produção e exportação do café no nosso país. Logo em seguida é criado o departamento para elaborar o planejamento.

Os princípios de administração defendidos por Max Weber e outros estudiosos colaboraram para essa nova visão de planejamento estratégico governamental.

Segundo Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011, p. 52), “a exigência de ação planejada e responsável citada pela Lei de Responsabilidade Fiscal teve como foco o equilíbrio entre receitas e despesas” e a utilização racional e eficiente dos recursos públicos.

Pode-se ainda citar os instrumentos constitucionais ou legais para a promoção do planejamento estratégico governamental, a saber:

- a) PPA – Lei do Plano Plurianual – duração de quatro anos, com início no segundo ano do mandato. Prevê diretrizes, objetivos e metas regionalizadas para despesas de capital e para os programas de duração continuada.
- b) LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias – duração anual. Prevê metas e prioridades a serem contempladas no orçamento; orienta a elaboração do orçamento; alteração na legislação tributária; política de aplicação das agências financeiras de fomento.
- c) LOA – Lei Orçamentária Anual – duração anual. Prevê e fixa os recursos financeiros nos orçamentos fiscais; seguridade social e de investimento das estatais, viabiliza a execução orçamentária e financeira. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

No contexto histórico, a experiência do planejamento governamental até 1985 era centralizador, de intervenção, normatizador e não dava possibilidades de participação popular.

Esse planejamento era voltado ao desenvolvimento nacional com destinação de investimentos volumosos para a indústria de bens de consumo, depois para a indústria de base e de bens de capital. Nesse sentido, sendo suas



prioridades os investimentos na indústria, a questão social, a diminuição da pobreza, da desigualdade social ficou renegada a um segundo momento.

De 1930 a 1980, o planejamento era centralizado, intervencionista, normativo, de cunho econômico, elaborado pelo Estado, em regra imediatista, fechado a participação da sociedade, e encontrava-se completamente distanciado dos problemas sociais. (PALUDO-PROCOPIUCK, 2011, p. 70).

A falta de agentes públicos com capacidade técnica e conhecimento na realização do planejamento também foi um fator considerável naquele momento, pois não se tinha uma clareza na diferenciação de plano, planejamento e orçamento.

Após o período de redemocratização, o planejamento governamental, de cunho socorrista e imediatista, não teve vida longa. Isso fez com que esses planos caíssem em descrédito, tanto dos governos como da sociedade.

Só depois da constituição de 1988 é que o planejamento estratégico governamental começa a ganhar força e crédito. Somente após a reforma gerencial e o estabelecimento de um planejamento voltado ao atendimento e inserção das demandas sociais, da participação de alguns setores da sociedade com o equilíbrio da inflação, através do Plano Real e a iniciativa de alguns governos, é resgatado de fato o planejamento governamental no Brasil.

A partir daí se tem uma nova visão, em que o plano deve estar ligado ao orçamento e a busca de uma ação planejada e gestão por resultados.

Considerando “a gestão por resultados, embora associada ao entorno político e institucional de um país, demanda instrumentos adequados para a administração pública”, (Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2006 p. 230).

Assim, com essa nova visão, é possível programar ferramentas que possibilitem um acompanhamento, avaliação, de forma sistemática a garantir que os objetivos estratégicos ganhem maior capacidade de realização.

Vinculado a esse mecanismo há necessidade do conhecimento e da capacidade dos agentes envolvidos para o funcionamento desse sistema de monitoramento e avaliação, pois, o alcance dos resultados previstos no plano depende também da aplicação e do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos gerentes, coordenadores de ação e técnicos das unidades de monitoramento e avaliação. (ENAP, 2006 p. 231).

Importante lembrar que a participação de vários setores da sociedade no contexto da história vem dos movimentos sociais que surgiram no Brasil na construção da redemocratização.

Hoje o mercado, por vezes, se mostra incerto de forma que exige cada vez mais o uso do planejamento estratégico, tanto na área privada como na pública.

Ressalta-se, ainda, que "o setor público, assim como o privado, tem recorrido cada vez mais ao planejamento estratégico e de longo prazo para ganhar governabilidade". (Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2006 p. 239).

Nesse sentido, o planejamento estratégico governamental com ferramentas antes só usada na administração privada, implanta nas suas ações essas mesmas ferramentas com adaptações, buscando a implantação de um planejamento que atenda as demandas da sociedade com eficiência, eficácia e efetividade.

Essas demandas apontam para um planejamento moderno, com vistas ao uso de ferramentas como o BSC – *Balanced Scorecard*, Metodologia de Diagnostico de Situações, Metodologia de Planejamento de Situações, e ainda constituído de um planejamento participativo, planejamento empreendedor, sustentável economicamente, socialmente, ecologicamente e espacialmente.

O planejamento ainda deve estar ligado a todas as políticas e formas de ação de governo, através da gestão de redes, de maneira setorial, intersetorial, que envolva todos os órgãos do poder público, todos os atores sociais na sua elaboração, implantação, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento.

Os governos devem inovar de forma a construir uma rede de governança local, estadual e nacional. Isso inclui novos mecanismos de coordenação, maior número de atores na sua elaboração, o empreendedorismo dos interessados e a sustentabilidade das políticas resultantes. (PALUDO-PROCOPIUCK, 2011 p. 91).

A participação popular na gestão pública municipal, hoje em curso no país, defende a democracia participativa e não a representativa, herdada dos regimes autoritários, que por muitas vezes não se faz de fato a representação.

Nessa celeuma está uma evidente preocupação quanto a um efetivo sistema político que é representativo e não participativo, principalmente nos

municípios, pois é nele que o cidadão vive e mora. Fato é que o planejamento governamental é peça fundamental da democracia, garantido por lei.

As Prefeituras devem estimular e motivar a participação popular na formalização do mesmo. Neste aspecto, também é comum a construção de planejamentos por tecnocratas, ou empresas contratadas para a sua realização, mais a participação popular, garantida inclusive nas Leis Orgânicas Municipais, porém com pouca efetividade.

Considerando que a democracia em nosso país ainda é recente e o estado de coisa herdada dos governos autoritários ainda estão intrínsecos no sistema político brasileiro, há necessidade de uma gestão pública municipal voltada para a capacitação dos gestores públicos municipais, a fim de levar uma prestação do serviço público de qualidade.

A participação popular no âmbito do município se constitui em uma possibilidade de inovação e mudança, por meio da construção de uma nova institucionalidade capaz de modificar o padrão de gestão vigente e da introdução de práticas participativas na gestão pública. (SALLES, 2010 p. 75)

A questão da necessidade da transformação do Estado Herdado, com todas essas demandas sociais reprimidas para a transformação do Estado Necessário, onde se tenha a evidente demanda atendida com qualidade. As recentes manifestações em nosso país, no mês de julho deste ano, demonstraram a clara necessidade da busca deste Estado Necessário.

Para Renato Peixoto Dagnino (2009 p. 37), a transformação do Estado Herdado para o Estado Necessário, está não na reforma do Estado ou de estrutura socioeconômicas “e, sim, na mobilização de um ciclo virtuoso que vai da capacitação dos gestores públicos para a transformação das relações Estado-Sociedade”.

Pode-se verificar que o Planejamento Estratégico Governamental é fundamental na construção e transformação desse sistema que a sociedade aclama e que os estudiosos apontam.

### **2.8.1 O *Balanced Scorecard* na Gestão Pública**

A metodologia usada para medir e avaliar o desempenho organizacional das instituições ficou conhecido como *Balanced Scorecard* – BSC – amplamente utilizada em sistemas de gestão das empresas privadas. No entanto, sua aplicação na administração pública é um desafio, exigindo especial atenção para sua implantação, custos e objetivos, considerando ainda uma gestão por resultados, dentro de uma administração pública moderna com eficiência, eficácia e efetividade.

Para isso, foram criadas e excluídas perspectivas e alteradas as relações de causa e efeito do modelo proposto por Kaplan e Norton.

Kaplan e Norton (1992) definiram um modelo de medição de desempenho estratégico de organizações, o que denominaram *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de uma pesquisa (denominada *Measuring Performance in the Organization of the Future*) realizada em doze empresas pelo Instituto Nolan Norton. O BSC é um sistema de medição de desempenho que proporciona às partes interessadas (*stakeholders*) uma visão rápida, porém abrangente, de toda a entidade. O principal aspecto do BSC é o agrupamento de indicadores de desempenho em quatro perspectivas: 'financeira', 'cliente', 'interna', 'inovação e aprendizagem', esta última posteriormente alterada por Kaplan e Norton (1996) para a denominação 'aprendizagem e crescimento'. (III SEMINÁRIO INTERNACIONAL..., 2005).

Segundo Sílvio Ghelman e Stella Maria Rodrigues Clemaco Costa Silva (2005, p. 26) que citam Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* “é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia”. Não menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. (ENAP, 2004).

Todavia, o BSC foi concebido tendo em mente uma organização privada com ações no mercado de capitais. Para Peter Drucker (1975, p.56) a sua adoção direta a “uma organização de governo, sem fins lucrativos, e com a especificidade de escola, requer uma investigação de alterações” em pelo menos parte de sua concepção.

O uso do BSC tem levado a se constatar nas empresas que ele pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar

e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, e por fim, obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. (CLEIDE MARIA RODRIGUES CLÍMACO COSTA E SILVA, 2008, p. 31).

A Lei de Responsabilidade Fiscal contribui de forma extremamente importante, no sentido de atribuir ao mau gestor a improbidade administrativa, colaborando com o uso correto dos planos orçamentários.

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n.º 101/2000), acentuou-se a necessidade do emprego de metodologias de gestão que permitam não somente o controle da execução orçamentária, mas também que favoreçam a estimação de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2000).

Na administração pública, os objetivos estratégicos estão diretamente ligados à visão e missão da instituição, apontada por vezes no plano de trabalho, tal como o Plano Plurianual - PPA.

O *Balanced Scorecard* na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). (MARINES TAFFAREL, 2012, p. 7).

Deste modo, a administração pública não pode apenas ser eficiente na redução de custos para aumentar sua produtividade. Essa ação pode comprometer a qualidade de seus serviços, ou seja, a efetividade, que é a execução da função primordial da gestão pública.

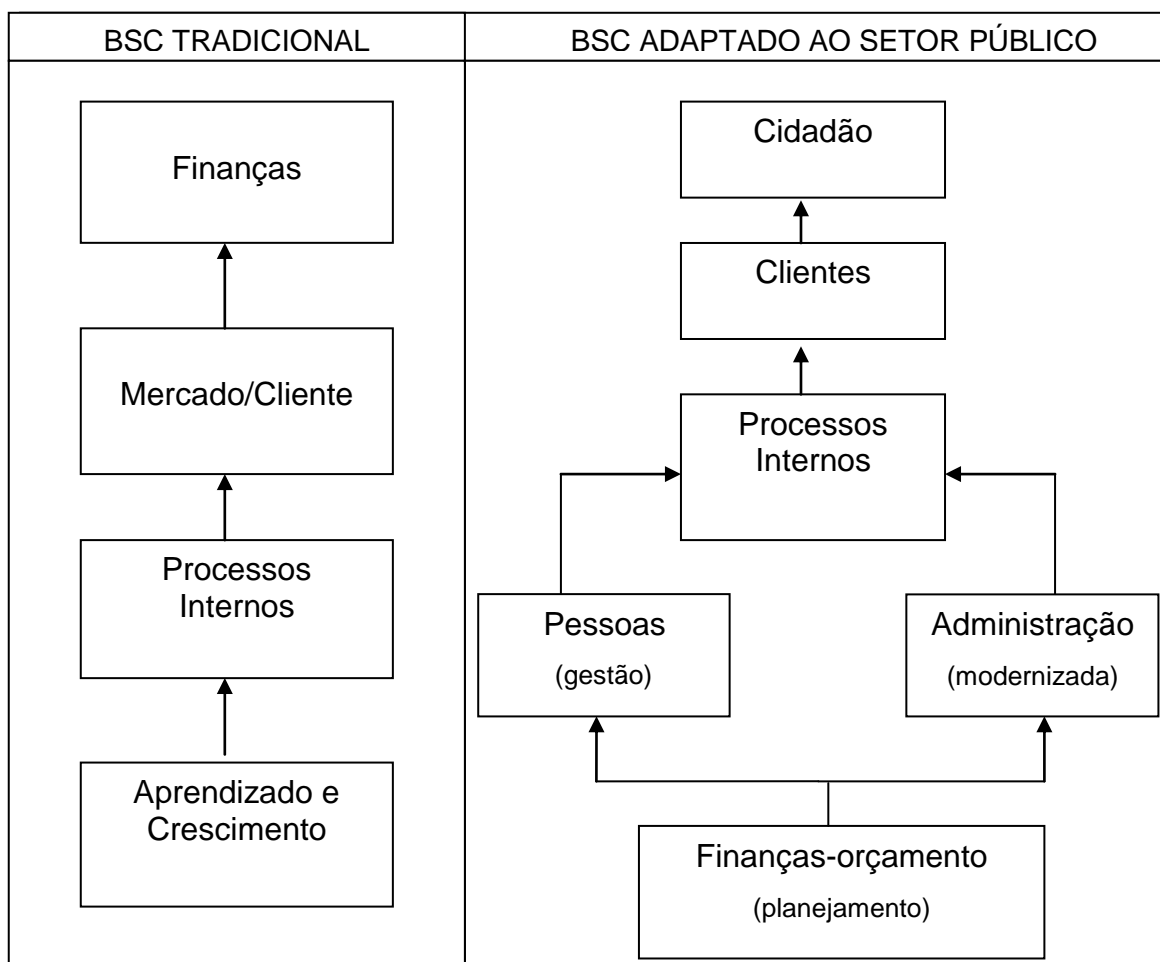
Assim o controle orçamentário e a busca de recursos financeiros são fatores de suma importância para tornar uma instituição pública sólida de forma a cumprir sua missão.

Outro fator relacionado é a melhor gestão de pessoas e um aperfeiçoamento da gestão interna (qualidade, planejamento, comunicação), determinantes na contribuição para que uma organização pública seja mais eficiente, ofereça serviços com qualidade (eficácia) e cumpra a sua função social (efetividade).

No gráfico abaixo se observa a diferença entre o BSC criado por Kaplan e Norton e o modelo de *Balanced Scorecard* adaptado às necessidades de se implantar uma gestão pública moderna, focada na racionalização dos recursos, no

aumento da qualidade, na prestação dos serviços públicos e orientados para o cidadão.

Quadro 3: Diferença entre BSC tradicional e o adaptado ao setor público.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

No *Balanced Scorecard* tradicional desenvolvido por Kaplan e Norton para o setor privado existem quatro normativas que o norteia, sendo: finanças, mercado/cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, enquanto que na implantação de um BSC para o setor público são seis as normas de ação.

No modelo para o setor público há três perspectivas do modelo tradicional, a saber: finanças, clientes e processos internos que, devido às diferenças da forma de atuação de um ente público e um privado, possui significados distintos e novas perspectivas oriundas da necessidade de separar a perspectiva do aprendizado e crescimento em duas: uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa. Com o objetivo de medir a efetividade das ações públicas, ou seja, verificar se os serviços públicos estão sendo orientados para o cidadão, houve a necessidade de se criar uma nova perspectiva

chamada cidadão/sociedade. (SILVIO GHELMAN, STELLA REGINA REIS DA COSTA, 2005 p. 8).

Deve ser destacado também que, para se adaptar o *Balanced Scorecard* para o setor público brasileiro foi necessário alterar as relações de causa e efeito entre as perspectivas, uma vez que o objetivo primordial de um órgão público é gestão focada em resultados para o cidadão.

O tempo despendido para a discussão da estratégia junto às instituições públicas ainda é fraco. A cultura do comportamento organizacional das instituições ainda está vinculada à idéia de ação morosa, falta de vínculo do orçamento à estratégia e à falta de visão por parte dos gestores.

O BSC aplicado ao setor público evoluiu para um novo modelo de gestão orientada para a estratégia, tendo como meta a melhoria do desempenho e da satisfação das necessidades da sociedade, com racionalização de recursos e aumento da qualidade de serviços, portanto, cumprindo a instituição pública sua função social de atendimento às demandas da população.

### **2.8.2 A Metodologia de Diagnostico de Situações na Gestão Pública**

Essa metodologia está inserida ao planejamento estratégico governamental, sua aplicação se dá para mudança de uma determinada realidade, apontada para uma situação-problema. Essa situação-problema é descrita através de um mapa cognitivo, de forma a se ter uma visualização para melhor entendimento.

A metodologia, um modelo descritivo de uma realidade complexa sobre o qual, num momento normativo posterior, com o emprego da Metodologia de Planejamento de Situações (MPS), elaborar-se-ão estratégias especificamente voltadas a alterar a configuração atual descrita. A aplicação da Metodologia de Planejamento de Situações passa por ações estratégicas no sentido de tornar o que hoje é improvável em uma condição de realização no futuro. (DAGNINO, 2009, pag. 95).

Para Renato Peixoto Dagnino (2009, p. 95) ainda é possível discorrer que no âmbito governamental essas ações são feitas pelos atores sociais e cada um tem uma visão de cada momento e de cada situação-problema, tendo a necessidade de se “avançar na percepção sobre o conceito de diagnostico”.

A análise da situação- problema e a interação dos diferentes atores sociais, que são as pessoas ou grupos que participam do jogo social, no planejamento governamental podem ser definidos como jogo político.

Importante ressaltar que a gestão estratégica deve ser entendida por aplicação de metodologia em um determinado momento, segundo Renato Peixoto Dagnino (2009, p. 102), que cita Matus (1996, p. 557), “momento é uma instância, pela qual passa um processo encadeado e contínuo que não tem princípio nem fim”.

Assim, para alcançar uma análise com veracidade da atual realidade é necessário realizar um diagnóstico de modo a explicar a realidade que se pretende interferir e mudar. Em seguida, a necessidade de se formular o plano ou a situação desejada.

Desse modo, após definir a estratégia que será usada, deve-se colocar em prática esse plano formulado, como será aplicado e como fazer. Para finalizar, define-se a operacionalização como o momento de se fazer, de implantar, de monitorar e depois avaliar a estratégia implantada, a fim de mudar a situação-problema.

Esta metodologia também conhecida por Planejamento Estratégico Situacional foi desenvolvida por Carlos Matus, e que segundo Augustinho Vicente Paludo e Mario Procopiuck (2011p. 89), “é o planejamento que se concentra na situação, no presente, e, a partir das ações no presente, procura alcançar soluções de longo prazo”.

Esse planejamento é estratégico, como vimos acima, por ele se admite a participação de todos os atores sociais, inclusive os opositores, e é situacional por que se propõe a mudar uma situação presente, de modo a centralizar sua análise proposta e ação.

Afirma-se que foi concebido com a idéia de contrapor o planejamento de abordagem normativa, hierárquico, econômico, previsível, onde o Estado pode controlar as questões econômicas e sociais, a coisa feita de cima para baixo, produzido por um e executado por outro.

O Planejamento Estratégico Situacional ou a Metodologia de Diagnóstico de Situações pressupõe a técnica com medidas práticas e que devem ser aplicadas com rigor para buscar a mudança da condição social.



Para maior entendimento pode-se exemplificar uma situação-problema do Município de Pariquera-Açu.

Situação Problema: insatisfação dos munícipes usuários do sistema de trânsito do município principalmente do centro da Cidade e da Avenida Doutor Carlos Botelho, via dupla de fluxo de veículos em excesso, tendo em vista o crescimento desordenado do Município. A mesma Avenida é continuação de Rodovia Estadual que dá acesso a outros três municípios do Litoral Paulista. Demanda reprimida pela falta de planejamento estratégico governamental e de metodologia de diagnostico de situações.

Características:

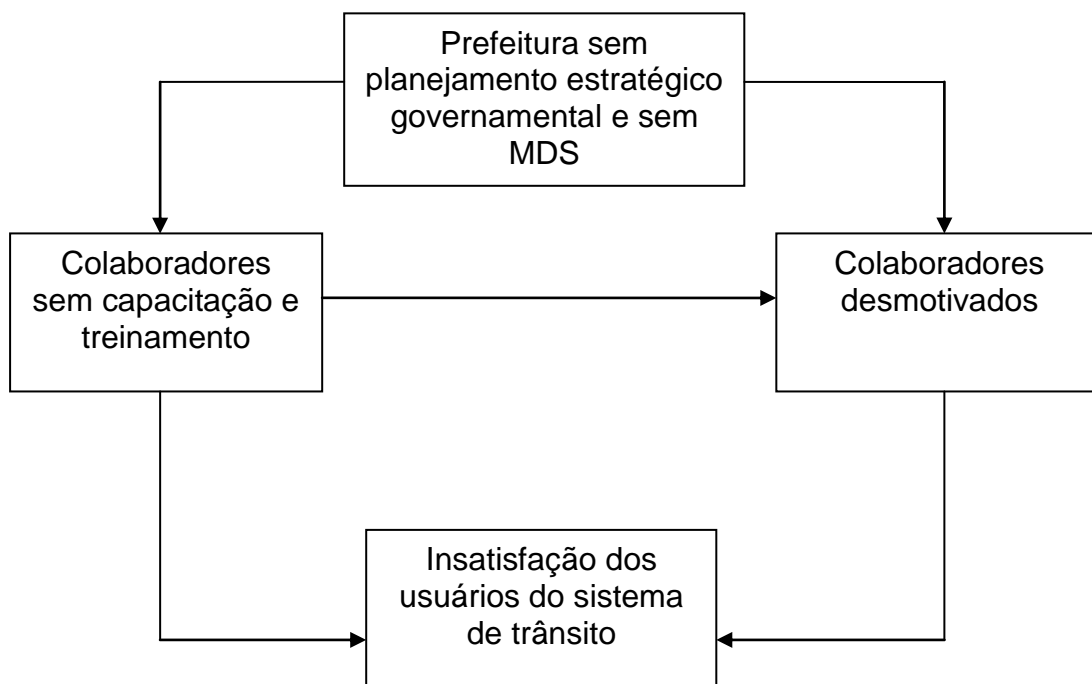
Falta de planejamento físico-financeiro para execução de obras visando alternativas de novos acessos, regulamentação do trânsito e implantação de novas vias de acesso.

Planejamento de Situações:

- a) Planejar recursos próprios ou captação de recursos;
- b) Envolvimento dos Departamentos Municipais;
- c) Mobilização dos usuários diretos – motoristas trausautes;
- d) Mobilização das escolas municipais e estaduais;
- e) Mobilização de toda a comunidade.
- f) Envolvimento da imprensa local e regional.

Quadro 3: Fluxograma da situação problema.

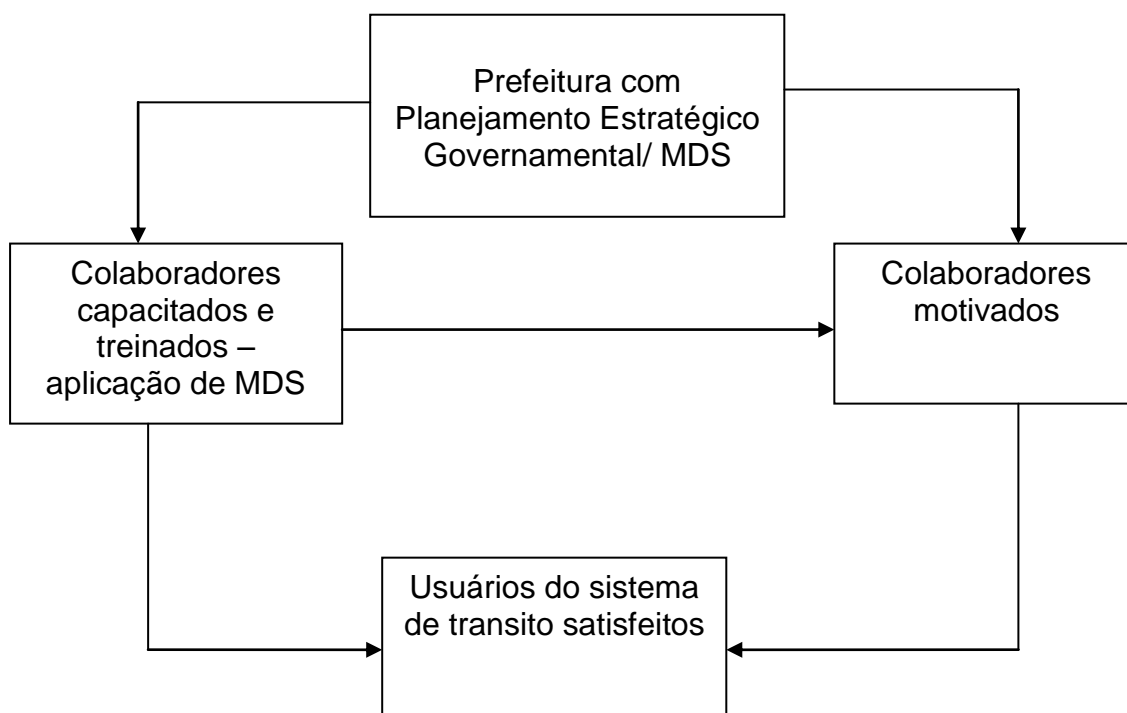
(continua)



Quadro 3: Fluxograma da situação problema.

(conclusão)

Situação com a aplicação da Metodologia de Diagnostico de Situações:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante explicitar que além da Metodologia de Diagnóstico de Situações, outra metodologia que se aplica baseada nos resultados da MDS é a Metodologia de Planejamento de Situações, principalmente após a construção do fluxograma. Mas essa segunda não está dentre os objetivos deste trabalho.

## 2.9 O PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL COMO AÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Fica evidente que o Planejamento Estratégico Governamental deve ser uma ferramenta usada pelo poder público municipal, considerando os vários aspectos até aqui apresentados.

O Planejamento local e municipal é o processo de decisão – tecnicamente fundamentada e politicamente sustentada – sobre as ações necessárias e adequadas à promoção do desenvolvimento sustentável em pequenas unidades político-administrativas. (INCRA, 2013).

O Planejamento deve ser visto como forma estratégica de realização das necessidades da sociedade. A gestão pública municipal, caracterizada pela certeza da sua missão e visão, deve ressaltar a importância da utilização do planejamento estratégico, de forma a buscar em sua amplitude um planejamento que esteja esboçado, desde suas obrigações constitucionais, com a implantação de seus planos orçamentários, PPA, LDO, LOA e ainda, com o plano de governo do então candidato, para que de forma democrática, com mecanismo de participação popular, sejam empregadas também as ferramentas aqui apresentadas.

Resta saber se a Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu usa das metodologias do planejamento estratégico governamental e de suas ferramentas. O importante neste momento não é questionar o processo de planejamento, mas apresentar a sua importância para gestão pública municipal.

Não obstante, verifica-se a necessidade dos gestores serem capacitados e treinados, para que possam entender a sua função na missão da organização pública municipal. Para Drucker (1975 p. 52), “somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível à existência de objetivos claros e realistas”.

### **2.9.1 Experiências semelhantes de ação de PEG.**

No Brasil, o planejamento estratégico governamental nos municípios tem crescido nos últimos anos. Várias são as experiências, a exemplo do bom resultado obtido pelo Município de São José dos Pinhais, localizado na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná. A experiência foi apresentada no V Congresso de Gestão Pública realizado pelo Consad – Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, realizado em Brasília nos dias 4, 5 e 6 de junho de 2012. A referida experiência denominada “Governança para Resultados Municipais: O Caso da Prefeitura de São José dos Pinhais/Paraná” apresenta uma iniciativa de melhor gestão por resultados.

A experiência afirma que a realidade municipal brasileira apresenta um “quadro bastante heterogêneo e ao mesmo tempo paradoxal” com as experiências de gestão pública. (CONSAD, 2012).

Existem municípios que apresentam um ciclo de avanços e retrocessos de gestão pública municipal, com práticas inovadoras, e por outro lado, práticas ainda do Estado Herdado, com sistemas de excesso de burocracia, fisiologismo, clientelismo, dentre outras características que lembra um passado bem recente.

Para contrapor esse cenário, a experiência de São José dos Pinhais, que implantou um modelo integrador de gestão, orientado por resultados, baseado na abordagem do Governo Matricial, integrando várias perspectivas de análise de gestão pública, que condicionam três situações: “a construção de uma agenda estratégica; o alinhamento das estruturas implementadoras e a construção de uma sistemática para o monitoramento e avaliação”. (CONSAD, 2012).

O município de São José dos Pinhais tem uma população de 264.210 habitantes. A sua economia está em franco desenvolvimento, considerando que no município está localizado o Aeroporto Afonso Pena e também a indústria de autopeças, fatores que colaboram para a boa situação econômica da cidade. (IBGE, 2010).

Nesse sentido a Prefeitura Municipal tem inserido ações no sentido de levar um serviço público de qualidade aos cidadãos, com eficiência, economicidade, a fim de dispor de recursos financeiros para investimentos.

Pensando nisso, a Prefeitura desenvolveu o projeto “Revitaliza Gestão: Construindo o Caminho a Cidade de 2020”. Esse projeto teve o apoio do Instituto Publix, vinculado ao Consad.

O referido projeto consiste em um conjunto de iniciativas integradas de gestão desenvolvidas com os dirigentes e servidores do município, visando implantar uma gestão pública municipal orientada por resultados, capaz de proporcionar um futuro de progresso e desenvolvimento para os cidadãos de São José dos Pinhais. Essa perspectiva foi estimada para o período de 2012 a 2020. Durante o processo de estabelecimento da estratégia. Foram realizadas análises que subsidiaram o processo de estabelecimento de propósito (missão, visão e valores), de definição de resultado (construção do mapa estratégico, indicadores e metas) e do estabelecimento dos esforços de implantação (iniciativas estratégicas). (CONSAD, 2012).

Pode-se observar a preocupação do projeto com o futuro, quando se estabelece um período de oito anos, ou seja, administrar estrategicamente olhando não só o presente, mas, principalmente, o futuro.

Há de se considerar também que a necessidade de capacitar os servidores municipais para o desenvolvimento das ações do projeto foi vista de forma imprescindível. Desta forma, foram criados grupos de atividades que se dividiram em três frentes de atuação:

O primeiro grupo é composto pelos representantes das diversas áreas, que atuarão como facilitadores do processo de coleta de informações junto aos seus respectivos órgãos. O segundo deles é representado pelos consultores internos da Prefeitura, instituídos especialmente para esta finalidade. Por fim, o terceiro grupo é formado pela equipe de consultores do Instituto Publix que assessoram no desenvolvimento das atividades relacionadas ao desdobramento do Projeto Revitaliza Gestão. (CONSAD, 2012).

Assim os objetivos dos grupos foram: a) criar uma agenda estratégica, observando-se a análise de forças e fraquezas, dos desafios e oportunidades. Assim a construção do Planejamento Estratégico da Prefeitura foi baseada na metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC visto anteriormente.

Interessante que a pesquisa para se chegar à formulação desse planejamento foi realizada com os atores sociais de diferentes segmentos do município, não só da prefeitura municipal, agindo assim de acordo com as instruções de metodologia de construção do planejamento estratégico governamental.

A lógica da construção baseada no BSC imprimiu um questionamento envolvendo quatro perspectivas, que deveria responder a questões, sendo: "(a) Na perspectiva da Sociedade e do Governo: que "valor público" se quer gerar? (b) Na perspectiva dos Cidadãos-usuários: que segmentos se quer atender? Qual cobertura e alcance devem ter os serviços que oferecemos?; (c) Na perspectiva dos Processos Internos: Quais são os processos críticos da organização? Que requisitos queremos alavancar?; (d) Na perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: Que competências queremos desenvolver? (CONSAD, 2012).

Desta forma, foi criado o mapa estratégico dando um alinhamento e prioridades de ações da Prefeitura de São José dos Pinhais.

O engajamento do servidor da prefeitura foi fundamental para a aplicação da metodologia, alinhada, a realidade do município e a aplicação, nos seguintes processos estratégicos, a) a identificação das lacunas de desempenho (oportunidades de melhoria); b) a simplificação e racionalização dos processos; c) a capacitação do corpo de dirigentes em gestão de processos (apropriação de conhecimento da metodologia); d) a estruturação de sistemática de monitoramento e avaliação dos

resultados dos processos; e) a modelagem do processo de melhoria contínua. (CONSAD, 2012).

A realização desse projeto é constituída de etapas, descritas por vários atores sobre o planejamento estratégico governamental. Percebe-se, também, que quando da propositura de mudança de cultura organizacional, seja ela orientada com o exemplo aqui posto ou qualquer outro, busca-se o efetivo exercício da oferta de um serviço público pautado pela qualidade com eficiência, eficácia e efetividades, palavras que não se deve expressá-las casualmente, mas sim, com a verdadeira intenção de fazê-las valer, como condiciona o exemplo acima, da prática de uma nova metodologia de gestão pública municipal.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para Lakatos e Marconi (1985, p.34), “todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação”.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1985, p 35), pode-se tomar como exemplo um estudo que correlaciona atitudes individuais e grupais de autoridade e subordinação na organização empresa, “tendo como finalidade discernir comportamentos rotulados como de chefia e liderança”, relacionando-os com a maior ou menor eficiência no cumprimento dos objetivos da organização.

Por sua vez, Gil (1989, p. 23) define pesquisa como o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

#### **3.1 MÉTODO OU DELINEAMENTO**

Segundo Gil (1989, p. 24) a formulação do problema, a construção de hipóteses e a identificação das relações entre variáveis “constituem passos do estabelecimento do marco teórico ou sistema conceitual da pesquisa”. À medida que estas tarefas são plenamente realizadas, o trabalho de investigação assume o caráter de um sistema coordenado e coerente de conceitos e proposições.

O sentimento desse marco teórico, ou sistemas conceituais, que deriva fundamentalmente de exercício lógico, é essencial para que o problema assumam significado científico.

De acordo com Gil (1989, p.25), todavia, por si só, estas tarefas não possibilitam colocar o problema em termos de verificação empírica. Torna-se necessário, para confrontar a visão teórica do problema, com os dados da realidade, definir o delineamento da pesquisa.

O delineamento da pesquisa é o seu planejamento, que envolve a sua diagramação a previsão de análise a interpretação, o cronograma, custos, entre outros.

Por fim, o delineamento se preocupa com o ambiente em que serão coletados os dados, as estratégias a serem usadas de forma que todos os recursos sejam usados integralmente onde o pesquisador se utiliza os chamados métodos particulares, pois estará se utilizando meios extremamente técnicos de investigação. (GIL, 1989 P. 25).

### **3.2 TIPO DA PESQUISA**

Neste trabalho o método utilizado será a de pesquisa quantitativa, descritiva, por amostragem simples.

Se o propósito do projeto “implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto”, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor nível possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. Esses delineamentos chamados de analíticos ou relacionais são planejados para explorar as associações entre variáveis específicas. (ROESCH 1999, p. 56),

Ainda segundo Roesch que cita Oppenheim (1993, p. 21), estes “... são menos orientadas para a representatividade e mais para encontrar associações e explicações menos orientadas as descrições e mais para a predição”. Continua Roesch (1999, 57), que também cita Staw (1977), “a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações”. Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivos, é interessante introduzir mudanças numa base experimental.

### **3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO**

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 1989, p 58)

Segundo Lakatos e Marconi (1985, p. 48), o universo ou população é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.



Assim, a população-alvo deste trabalho será os quarenta e três cargos em comissão e mais o cargo de Prefeito, portanto, quarenta e quatro cargos, da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, localizada na Região do Vale do Ribeira, Estado de São Paulo.

### **3.4 PLANO DE AMOSTRAGEM**

O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Numa amostra aleatória, a suposição é de que é possível inferir estatisticamente a probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado na população. A amostra deve ser extraída de maneira que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluído na amostra. (ROESCH1999, p. 42).

Desta forma, para atender os requisitos da amostragem, o presente trabalho explorará de forma aleatória a aplicação da pesquisa prevalecendo à representatividade dos quarenta e três cargos de livre nomeação e mais o cargo de Prefeito existentes na Prefeitura Municipal de Pariquera-açu. Sendo pesquisados dezenove cargos, representado 43% do universo, ou população-alvo.

Os cargos pesquisados são os seguintes: a) Diretor Executivo de Agricultura e Abastecimento; b) Encarregado de Obras; c) Chefe de Cerimonial; d) 03 cargos de Educador de Esportes; e) Encarregado de Serviços Urbano; f) Diretor Executivo da Divisão de Serviços Públicos; g) Diretor Executivo da Divisão de Pessoal; h) Diretor do Departamento de Administração; i) Diretor Executivo da Divisão de Esportes e Lazer; j) Assessor Especial para Ensino Fundamental; k) Diretor Executivo de Assistência Social; l) Diretor de Planejamento; m) Prefeito Municipal; n) Chefe de Mecânica; o) Ouvidor; p) Diretor Executivo da Divisão de Cultura; q) Diretor de Departamento de Saúde.

### **3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Como instrumento de coleta de dados será utilizado o questionário, que conforme Gil (1989, p. 59) apresenta “vantagens na sua utilização”, dentre as quais podemos destacar:

Pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;  
Assegura certa uniformidade de uma satisfação de mensuração para outra;  
É mais fácil comparar questionários que entrevista.

O questionário não é apenas um formulário, ou conjunto de questões sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa e algumas entrevistas exploratórias preliminares. (ROESCH, 1999, p. 47).

Considerando esses aspectos, o trabalho adotou o questionário como fonte de coleta de dados através de questões fechadas. Essas apresentam varias opções, de forma que o entrevistado atribua grau de importância para as alternativas de acordo com a Escala de Liket, quando o caso e ainda apresentará possibilidades de perguntas Dicotômicas.

### **3.6 OPERACIONALIZAÇÃO**

Em um primeiro momento, foi necessário fazer um trabalho de sensibilização junto aos servidores da Prefeitura de Pariquera-Açu, envolvidos na pesquisa, quanto ao Trabalho de Conclusão de Curso e o Tema a ser questionado.

Em um segundo momento, foi trabalhado o envolvimento dos servidores, no sentido da importância da participação dos mesmos nesse projeto.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi usada logística deste pesquisador, e ainda o auxílio de um colaborador da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, indicado pelo Diretor do Departamento de Administração.

### **3.7 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente, observando que houve apresentação de tabelas, quadros ou gráficos para leitura do resultado apresentado.

Segundo Lakatos e Marconi (1985, p. 62), os dados colhidos pela pesquisa apresentar-se-ão “em Bruto, necessitando da utilização da estatística para o seu arranjo, análise e compreensão”. Outra parte importante é a tentativa de determinação da fidedignidade dos dados, por intermédio do grau de certeza que se pode ter acerca dos mesmos. Ainda conforme Lakatos e Marconi (1985, p. 62), “a estatística é um fim em si mesma, mas instrumento poderoso para analisar e interpretar um grande número de dados, cuja visão global, pela complexidade, torna-se difícil”.

#### 4 COLETA DOS DADOS.

##### TABELA 01

##### PERFIL DOS COLABORADORES

Cargos e quantidade de servidores por cargo.

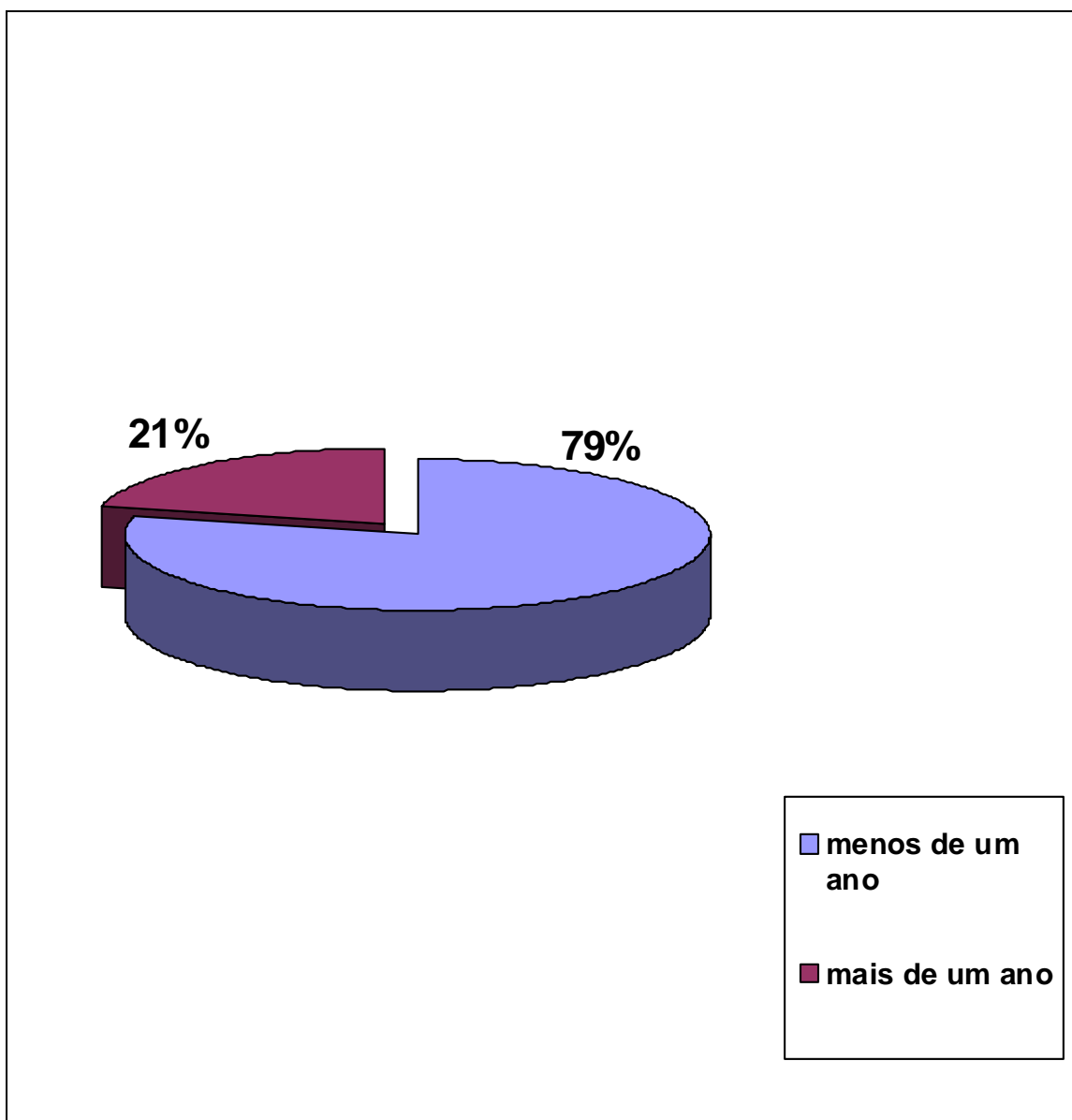
Diretor Executivo de Agricultura e Abastecimento	01
Encarregado de Obras	01
Educador de Esportes	03
Encarregado de Serviços Urbano	01
Diretor Executivo da Divisão de Serviços Públicos	01
Diretor Executivo da Divisão de Pessoal	01
Diretor do Departamento de Administração	01
Diretor Executivo da Divisão de Esportes e Lazer	01
Assessor Especial para Ensino Fundamental	01
Diretor Executivo de Assistência Social	01
Diretor de Planejamento	01
Prefeito Municipal	01
Chefe de Mecânica	01
Chefe de Cerimonial	01
Ouvidor	01
Diretor Executivo da Divisão de Cultura	01
Diretor de Departamento de Saúde.	01
Total dos cargos entrevistados	19

Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013

A tabela 01 mostra os cargos que foram pesquisados, sendo que a quantidade é de 01 por cargo, considerando que esses tem status de secretário municipal, com exceção do cargo de educador de esportes, que são 03 e que não tem status de secretário municipal, mas são de livre nomeação, ou de comissões, cargos de confiança, nomeados pelo Prefeito Municipal, através de portaria.

**GRÁFICO 01**

Quanto ao tempo de serviço na Prefeitura de Pariqueira-açu.

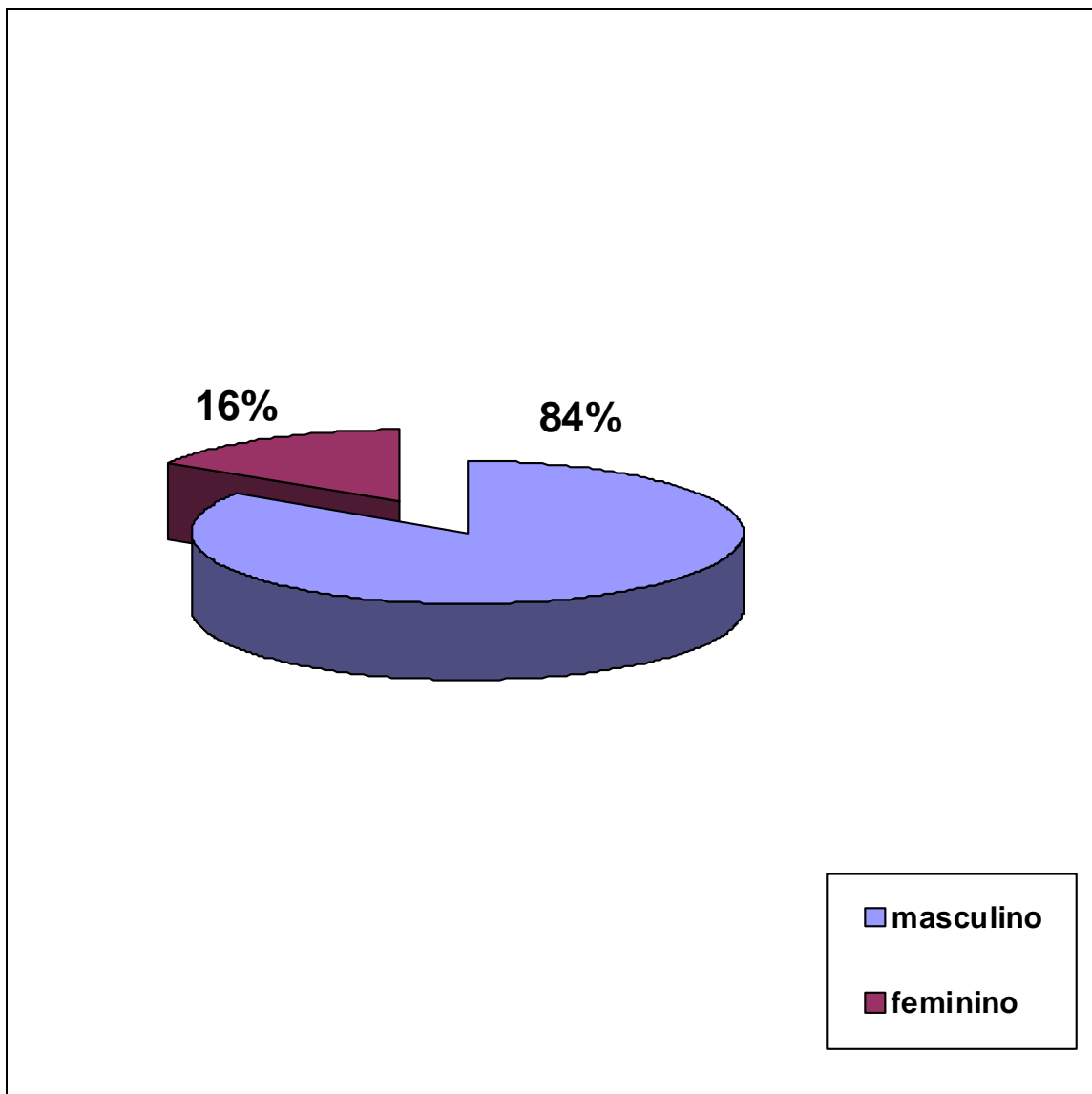


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

O referido gráfico mostra que 21% dos ocupantes de cargos em comissões da Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu, já trabalham na Prefeitura há mais de 01 ano. Os ocupantes desses cargos são servidores do quadro de carreira, ou que já estavam participando da gestão anterior em cargos de nomeação. Outros 79% dos ocupantes dos cargos, estão na administração a menos de 01 ano, demonstrando que foram nomeados pelo atual Prefeito. Deve ser considerado que é o primeiro mandato do atual Prefeito, eleito em 2012.

**GRÁFICO 02**

Quanto ao sexo.



Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

A representação acima retrata a realidade quanto ao sexo dos entrevistados, onde 84% dos colaboradores da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu são do sexo masculino e 16% são do sexo feminino.

Este gráfico revela a grande diferença entre o sexo dos servidores, sendo o maior número do sexo masculino, fato relevante, pois o mercado de trabalho hoje mostra que os servidores de sexo feminino têm uma presença em torno de 50%. Desta forma a presença feminina no quadro dos colaboradores da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu é inferior ao existente no mercado de trabalho.

**TABELA 2**

Quanto ao grau de escolaridade.

1º Grau	10,53%
2º Grau completo	26,32%
3º Grau completo	36,84%
Especialista	21,05%
Mestre	5,26%
Doutorado	0%

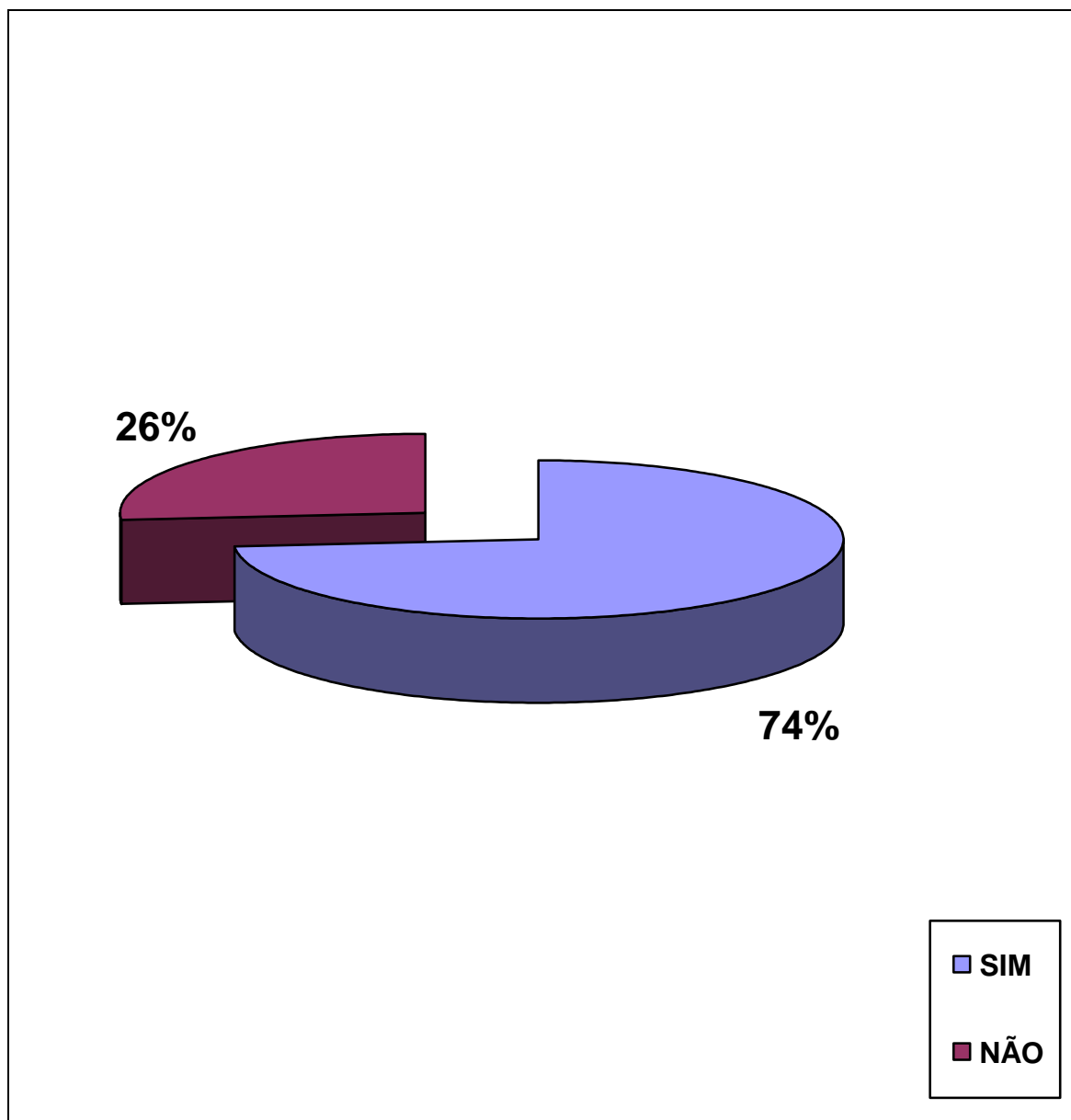
Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

A tabela acima demonstra que 10,53% dos ocupantes de cargos em comissão da Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu, completou o 1º grau, que 26,32% têm o 2º grau completo, outros 36,84% possuem o curso superior completo, outros 21,05% são pós-graduação, especialista em alguma área e ainda que 5,26% tem mestrado e que 0% possui doutorado..

Essa tabela é bastante importante, pois informa que a maioria dos colaboradores, ou seja, 63,15% dos entrevistados possuem graduação, especialidade ou mestrado, demonstrando o nível acadêmico dos ocupantes dos cargos em comissão da Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu.

**GRÁFICO 03**

A Gestão Pública oferece ferramentas como o Planejamento Estratégico Governamental, você contribui com a formulação de Planejamento na Prefeitura Municipal?



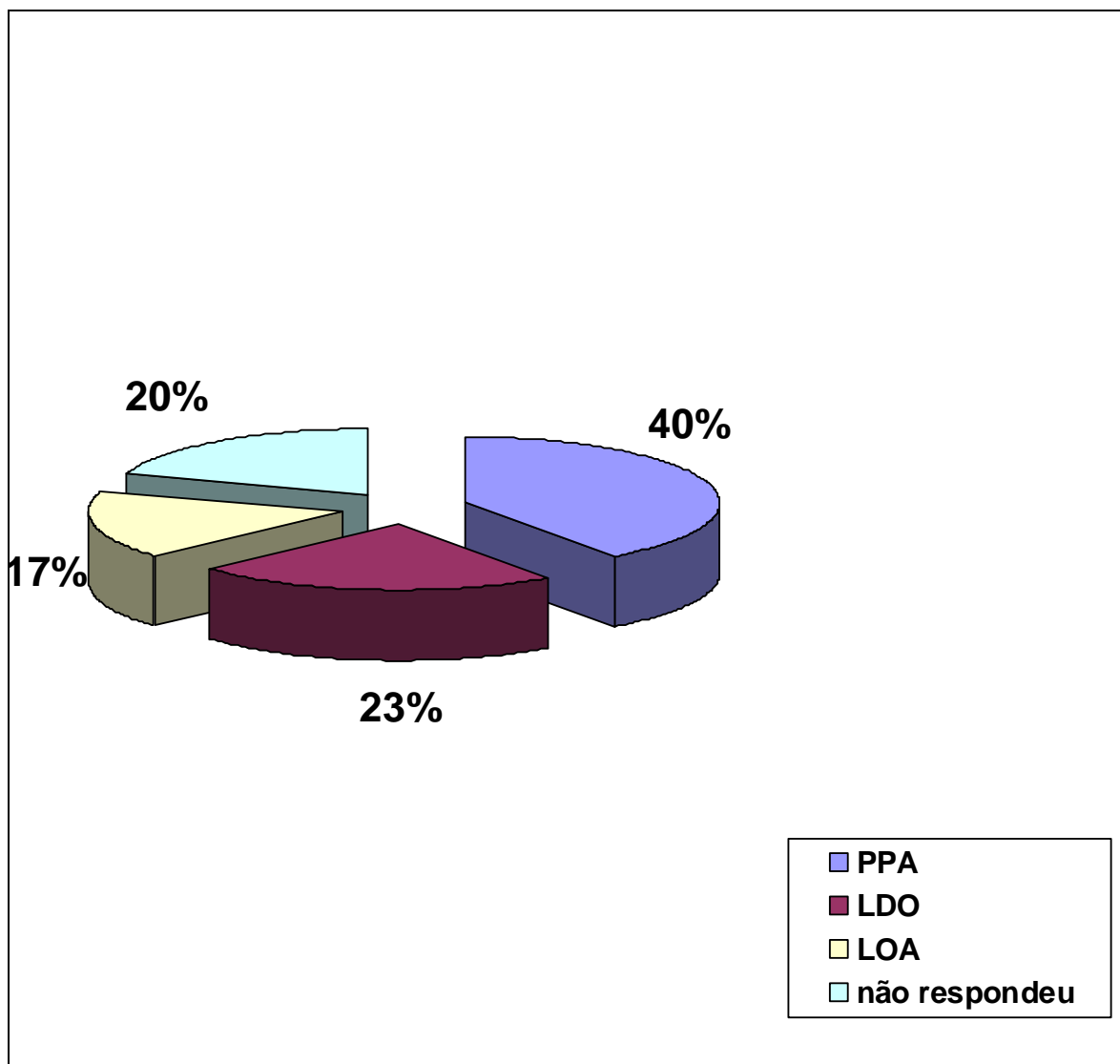
Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

O gráfico de número 03 aponta que 74% dos ocupantes de cargos em comissão da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, participam na formulação de planejamento e que outros 26% dos ocupantes de cargos em comissão, não participam, quando o interessante é que os 100% participassem.



**GRÁFICO 04**

Que tipo de ações ou modo de planejamento você contribui na formulação dentro da Prefeitura?

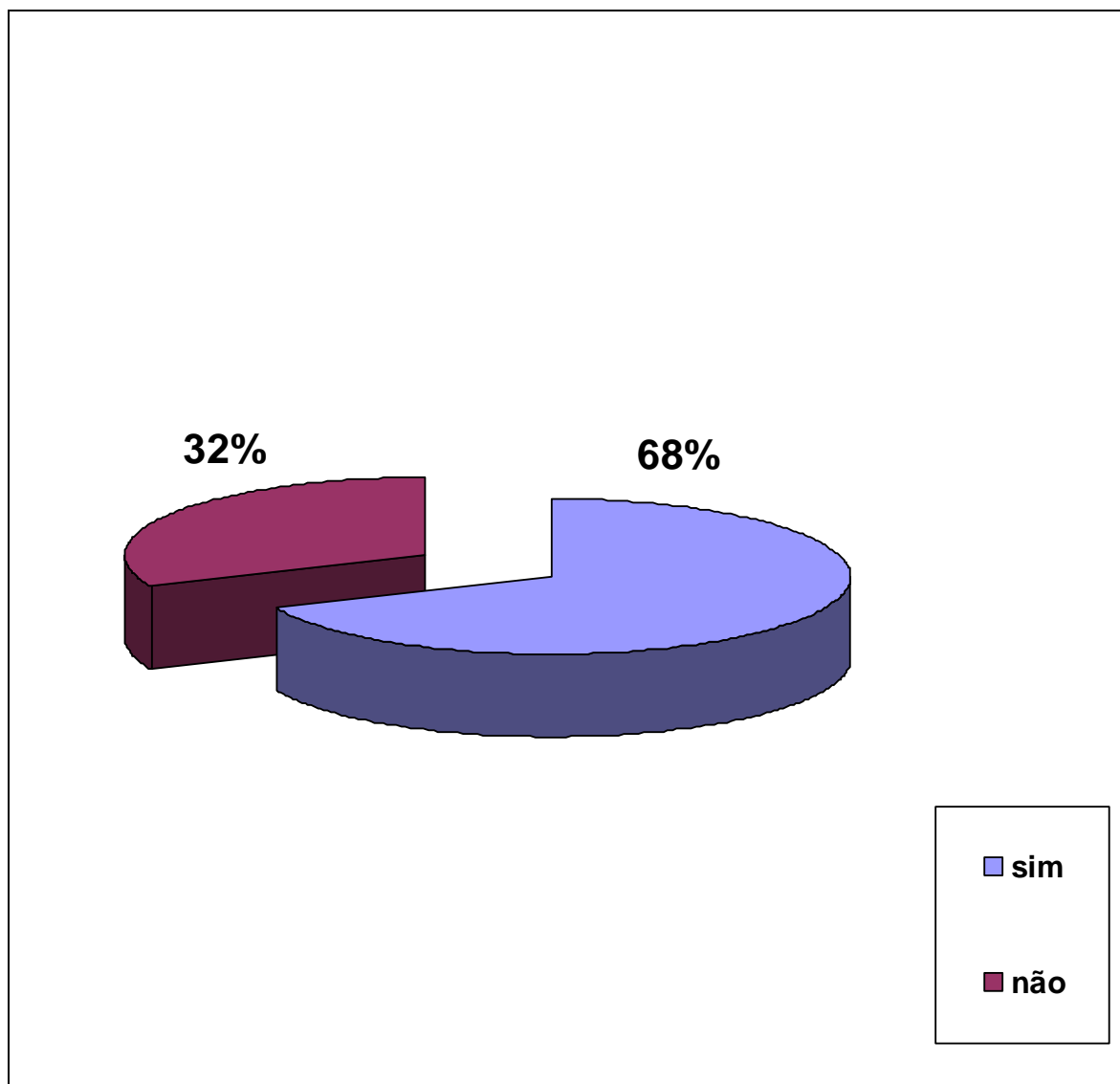


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Neste gráfico podemos perceber que 40% dos ocupantes de cargos em comissão participam da elaboração do PPA, outros 23% participam da elaboração da LDO, ainda 17% dos entrevistados participam da elaboração da LOA e por fim 20% não responderam a questão. Importante ressaltar que os 23% que participam da elaboração da LDO, responderam que participam também da elaboração do PPA, o que não acontece com os que responderam que participam da elaboração da LOA.

**GRÁFICO 05**

As pessoas que trabalham com você, os seus subordinados participam na formulação de algum tipo de planejamento?

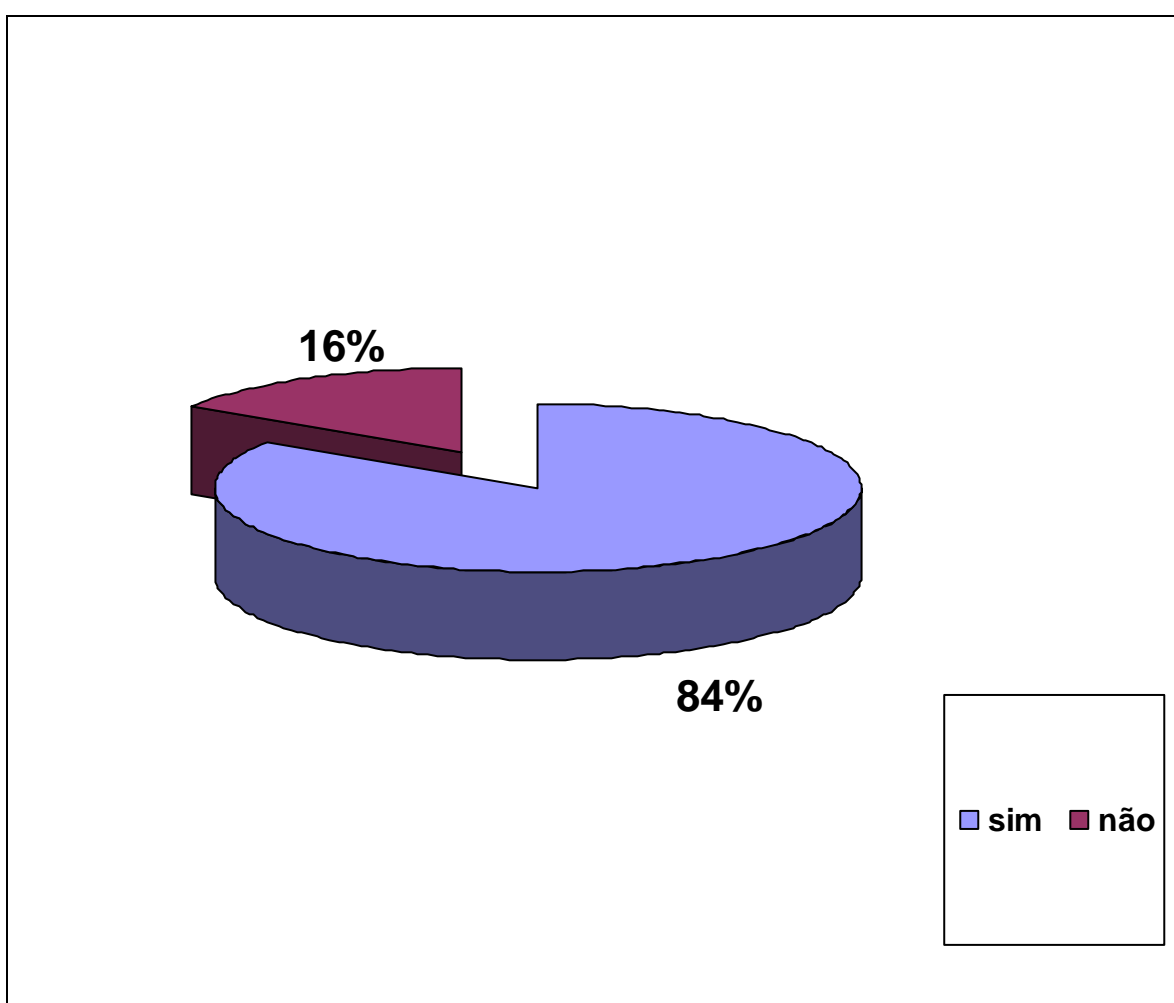


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

O gráfico acima revela que 68 % dos entrevistados que ocupam cargo em comissão na Prefeitura de Pariquera-Açu, afirmam que seus subordinados participam na formulação de algum planejamento na Prefeitura e que outros 32% não participam.

### GRÁFICO 06

O Planejamento Estratégico Governamental não se restringe na realização do PPA, LDO e LOA, é mais abrangente, como vimos na explanação inicial. O Planejamento deve ter a interação de todos os departamentos e setores da Prefeitura, envolvendo inclusive os parceiros externos, para alcance das políticas públicas planejadas, levando em consideração inclusive o Plano de Governo apresentado na oportunidade das eleições municipais. A Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu e você pratica esse planejamento?

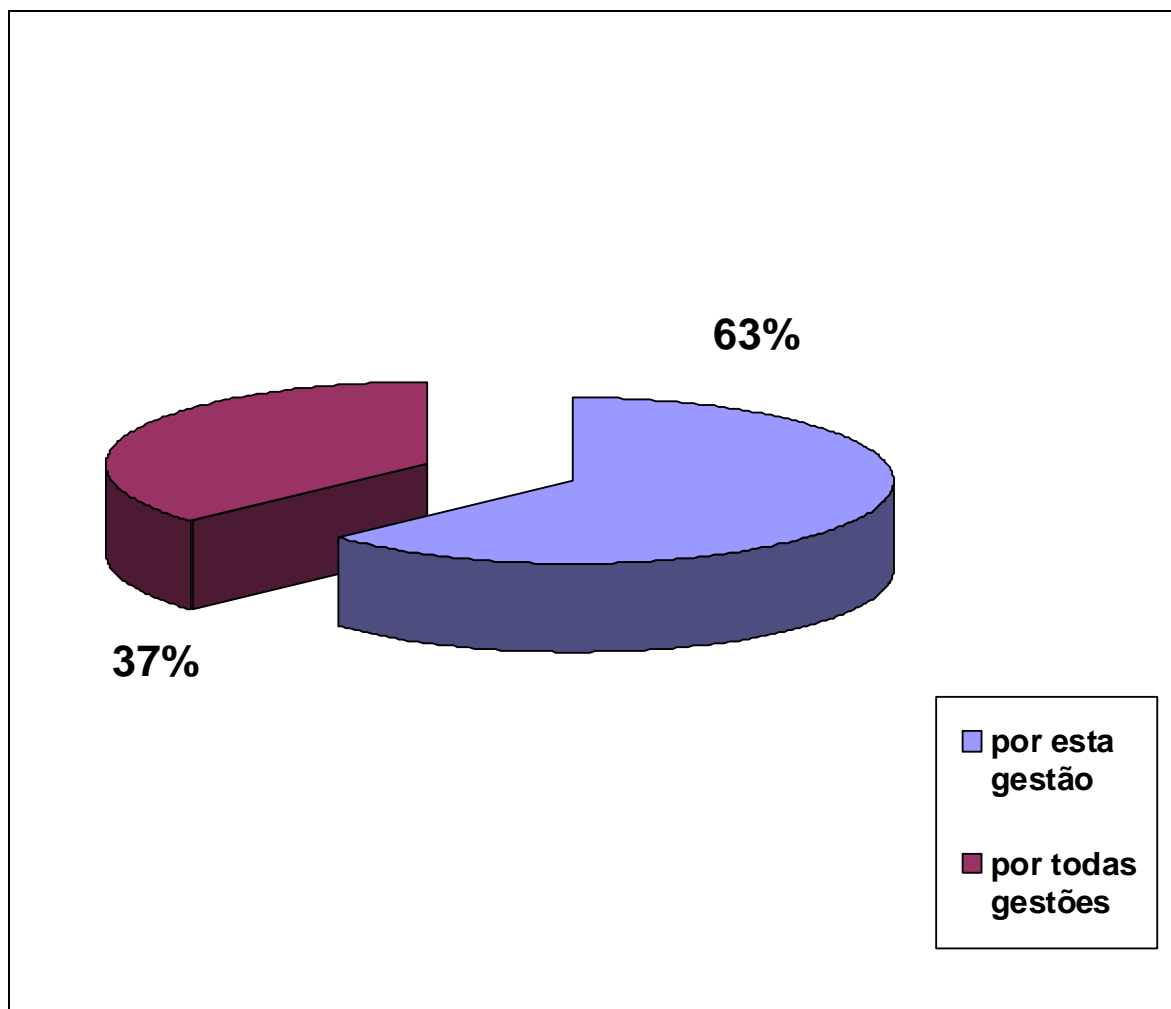


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Este gráfico aponta que 84% dos ocupantes de cargos em comissão responderam que participam de outra forma de planejamento, que não só aquele instituído por lei, como PPA, LDO e LOA e 16% não participam da formulação de outro planejamento que evolva os vários atores sociais, internos e externos.

**GRÁFICO 07**

O Planejamento executado, por você é uma ação desta gestão ou é uma ação institucionalizada (realizada por todas as administrações).

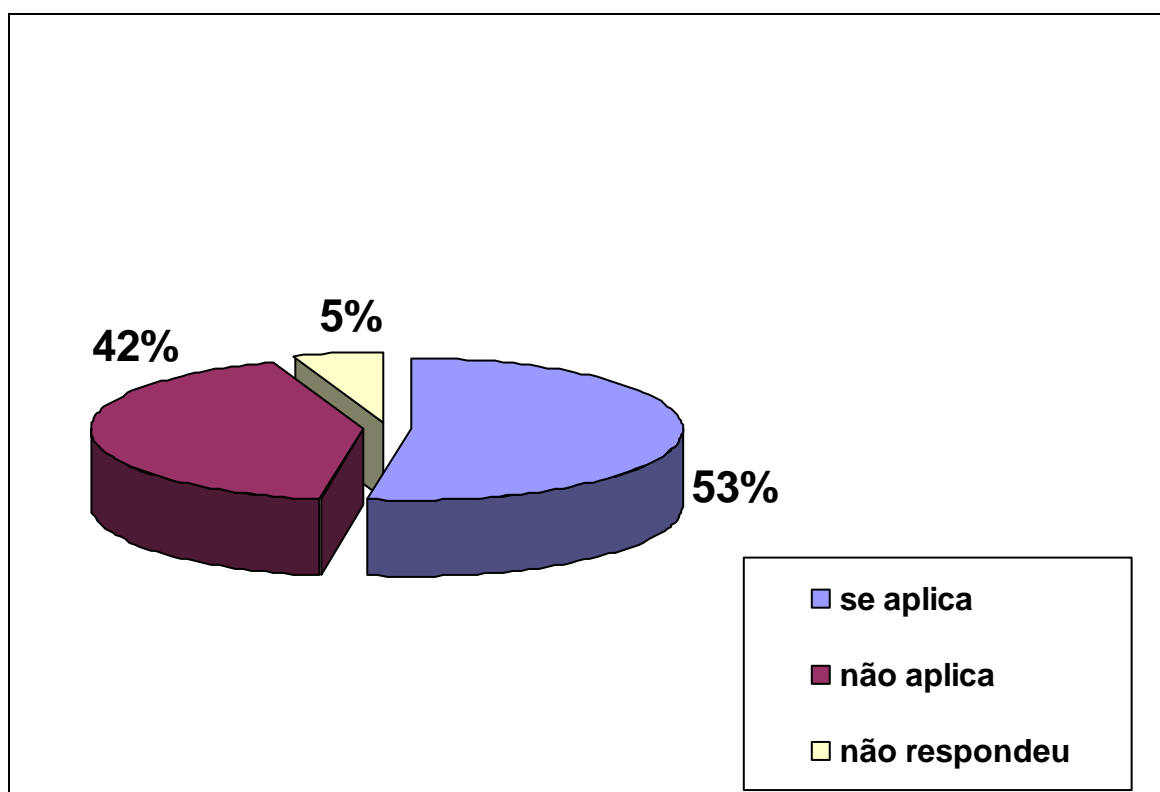


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Aqui, fica representado que 63% dos ocupantes dos cargos de livre nomeação afirmam que o planejamento dos quais ele participa é praticado pela atual administração, quando outros 37% afirmam que o planejamento do participam é pratica por todas as administrações. Esse fato é bastante interessante, considerando que a maioria dos ocupantes dos cargos participa da elaboração do PPA, LDO E LOA e que ainda a mesma maioria esta no cargo a menos de um ano, ou seja, neste mandato, que é o primeiro deste Prefeito.

### GRÁFICO 08

O Planejamento Estratégico também oferece outra ferramenta que é a Metodologia de Planejamento de Situações que consiste na elaboração de estratégias especificamente voltadas a alterar a configuração atual de uma determinada situação. Assim para identificação de uma situação problema é aplicado a Metodologia de Diagnostico de Situações, que o próprio nome diz: diagnosticar uma situação de um determinado momento, estudar essa situação e propor através de estratégia especificamente para alterar a configuração atual. (da situação-problema). A Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu, aplica essa metodologia?



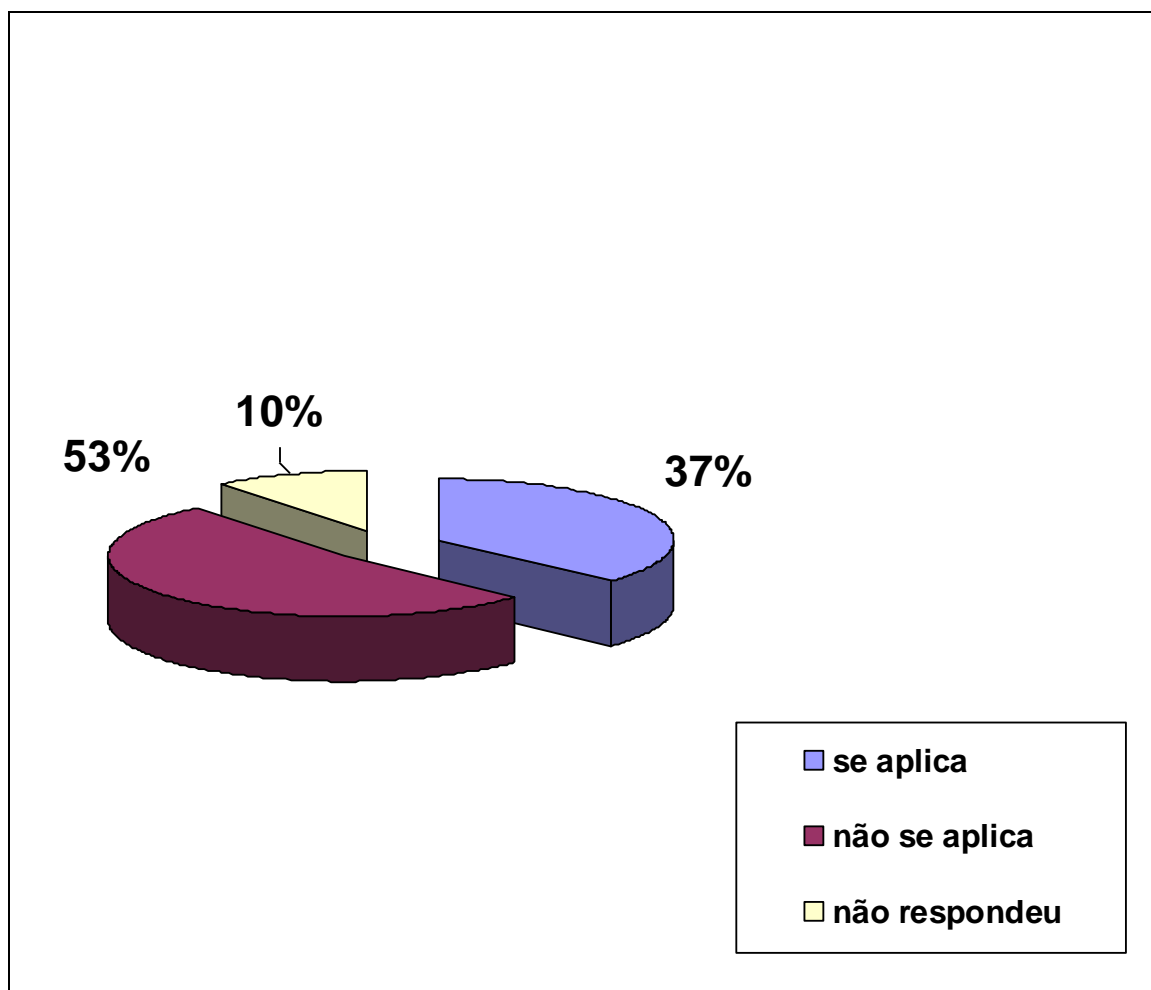
Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Neste gráfico pode-se verificar que 53% dos entrevistados afirma que aplicam a MDS, que 42% não aplicam e ainda que 5% não responderam. Importante ressaltar que se somando os dois últimos índices chegassem ao valor de 47% dos entrevistados que não aplicam e não responderam ao questionamento, sendo um número bastante expressivo.

### GRÁFICO 09

O Planejamento Estratégico ainda apresenta outra metodologia, ou sistema o BSC – *Balanced Scorecard*. O BSC é um sistema de gerenciamento do processo de implantação, controle e avaliação do Planejamento Estratégico. Estabelece indicadores estratégicos para a alta administração, apresentando um painel com indicadores que definem a estratégia projetada.

Proporciona uma visão e acompanhamento amplo da implantação da estratégia na gestão pública. Esse sistema de controle é aplicado no planejamento da Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu?



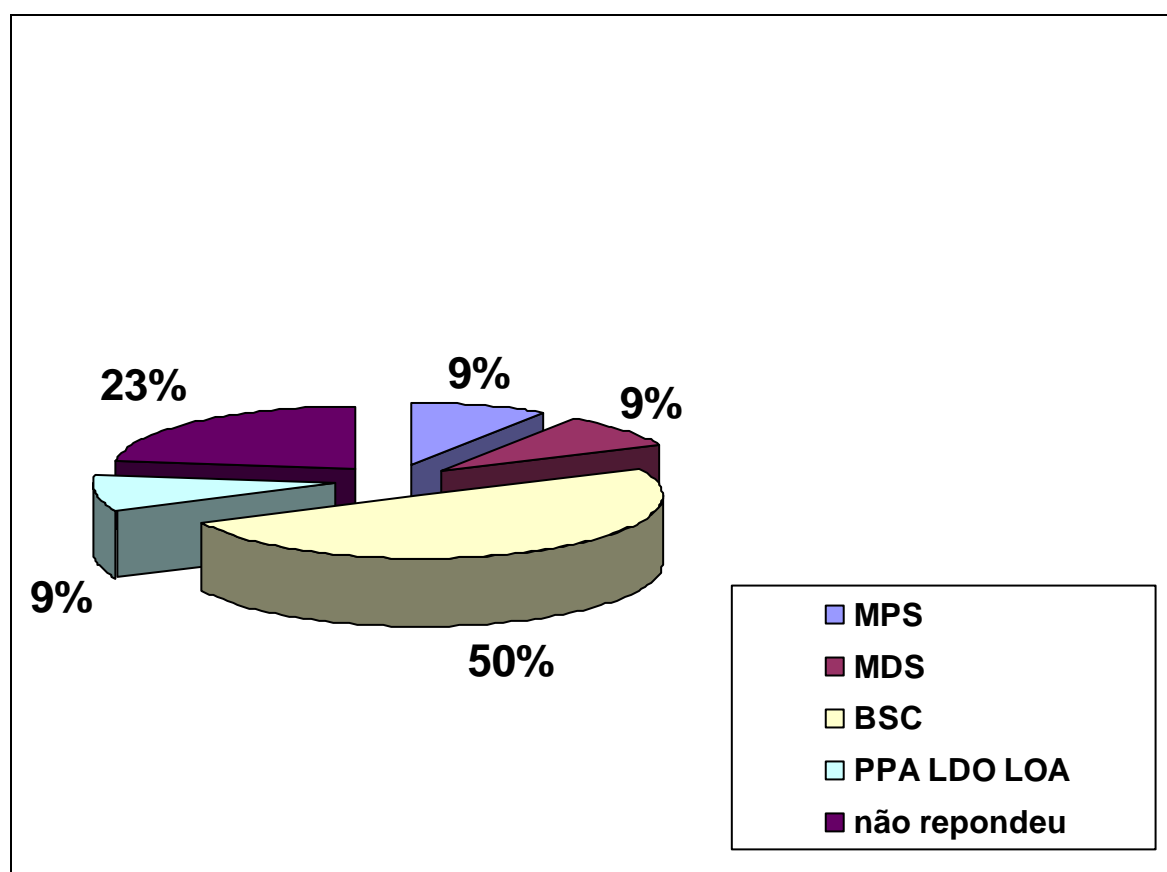
Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Este gráfico aponta que 53% dos entrevistados afirmam que a Prefeitura Pariqueira-Açu, não usada metodologia do BSC, para outros 37% é usado e 10% não responderam.

### GRÁFICO 10

O Planejamento estratégico governamental é um conceito novo de administração pública, principalmente no Brasil. Suas possibilidades de ações e ferramentas ainda são pouco usadas, considerando o histórico do Estado Herdado. Assim sendo, quais termos e ferramentas acima citados não é de seu conhecimento?

a) O próprio Planejamento Estratégico Governamental; b) Metodologia de Planejamento de Situações; c) Metodologia de Diagnostico de Situações; d) BSC – *Balance Scorecard*; e) PPA – LOAS – LDO.

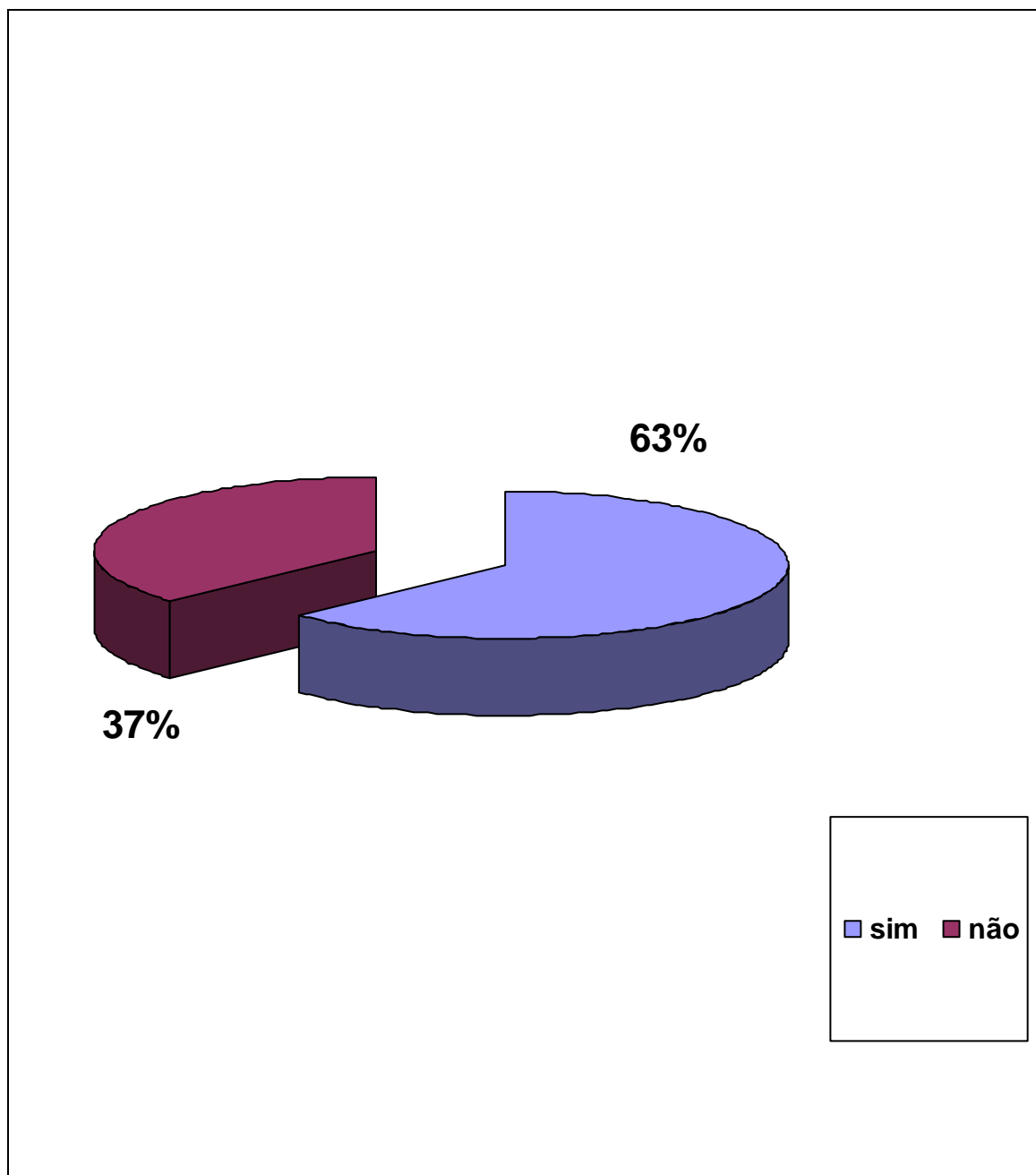


Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Neste gráfico 9% dos ocupantes de cargo em comissão afirmam não conhecerem a metodologia de planejamento de situações, outros 9% não conhecem a metodologia de diagnóstico de situações, 50% não conhecem o sistema *Balanced Scorecard*, ainda 9% não conhecem o PPA, LDO e LOA e por fim 23% não responderam a questão.

**GRÁFICO 11**

Quando da sua participação na formulação de algum tipo de planejamento realizado pela prefeitura. A sua participação também acontece na execução, acompanhamento, avaliação e correção desse planejamento?



Fonte: Dados da pesquisa setembro de 2013.

Neste gráfico, aponta-se que 63% dos entrevistados afirmam que participam de todo o processo do planejamento, quando 37% afirmam não participarem.



## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que a pesquisa foi realizada através de amostragem aleatória simples, focada para buscar dados relativos à aplicação de metodologia do Planejamento Estratégico Governamental pelos gestores da Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu, bem como, avaliar se todos os níveis hierárquicos estão envolvidos na gestão do Planejamento Estratégico Governamental; avaliar se o Planejamento Estratégico Governamental é uma ação aplicada pela atual gestão ou por todas; avaliar o uso das Metodologias de Diagnostico de Situações e o *Balanced Scorecard* (BSC), os dados foram então, analisados estatisticamente.

Inicialmente, foram analisados os cargos representados pela amostra e em seguida buscou-se obter o perfil dos entrevistados. Observou-se que todos os Departamentos da Prefeitura Municipal foram representados, a saber: Agricultura e Abastecimento, com 01 entrevistado; Obras e Serviços, com 04 entrevistados; Esportes e Lazer, com 04 entrevistados; Administração, com 04 entrevistados; Educação e Cultura com 02 entrevistados; Assistência e Desenvolvimento Social, com 01 entrevistado; Planejamento, com 01 entrevistado; Saúde, com 01 entrevistado; Gabinete do Prefeito, com 01 entrevistado.

Outro item levantado foi quanto ao tempo de serviço prestado na Prefeitura de Pariqueira-Açu, o que se observou é que do total dos entrevistados 79% estão na Prefeitura a menos de um ano, ou seja, foram empossados no cargo pelo atual prefeito, tendo em vista que é o seu primeiro mandato, enquanto 21% dos ocupantes dos cargos já estão na prefeitura há mais de um ano, de modo que já vieram de administrações passadas. Quanto ao sexo dos ocupantes dos cargos em comissão, foi apontado que 84% dos entrevistados são do sexo masculino e 16% são do sexo feminino. Ainda para completar o perfil, buscou-se saber o grau de escolaridade dos ocupantes dos cargos em comissão, onde se verificou que 10,53% dos entrevistados completou o 1º grau (ensino fundamental), que 26,32% têm o 2º grau completo (ensino médio), outros 36,84% possuem o curso superior completo, 21,05% possuem pós-graduação com especialidade em alguma área, que 5,26% têm mestrado e que 0% possui doutorado.

Esse levantamento é de grande relevância, pois revela que a maioria dos entrevistados, ou seja, 63,15% possuem graduação, especialidade ou mestrado, demonstrando o nível acadêmico dos ocupantes dos cargos em comissão.

Quanto ao perfil dos entrevistados pode-se concluir que é formado por profissionais com menos de um ano de serviços prestados, na sua maioria do sexo masculino, com escolaridade de nível superior, sendo também significativo o percentual de pós-graduação e mestrado.

A partir desse ponto, passou-se a identificar o uso do planejamento estratégico governamental na Prefeitura, avaliar se todos os níveis hierárquicos estão envolvidos na gestão do Planejamento Estratégico Governamental; avaliar se o Planejamento Estratégico Governamental é uma ação desta gestão ou de outras; avaliar o uso das Metodologias de Diagnóstico de Situações e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Desta forma, no quadro 03, foi questionado sobre a participação do ocupante de cargo em comissão na construção do planejamento estratégico governamental da Prefeitura, o qual aponta que 74% dos ocupantes de cargos em comissão participam na formulação do planejamento, e que outros 26% desses, não participam. O interessante seria que os 100% participassem, uma vez que todos fazem parte da equipe de governo da atual administração.

Em seguida, foi questionado no quadro 04, sobre qual tipo de ações ou modo de planejamento o entrevistado contribui na formulação, se no PPA, LDO ou LOA. Objetivou-se saber da participação nos planejamentos tradicionais, orçamentários garantidos por obrigações legais. A participação ocorre com 40% dos ocupantes de cargos em comissão, os quais participam da elaboração do PPA; outros 23% participam da elaboração da LDO; 17% dos entrevistados participam da elaboração da LOA e por fim, 20% não responderam a questão. Importante ressaltar que os 23% que participam da elaboração da LDO, responderam que participam também da elaboração do PPA, o que não acontece com os que responderam que participam da elaboração da LOA, ou seja, há casos em que o entrevistado participa só da construção do LOA, outros só da LDO e outros só do PPA. Esse é um fator que chama a atenção, pois todos os ocupantes dos cargos em comissão não estão inseridos em todo o processo de construção das leis de diretrizes orçamentárias da Prefeitura Municipal.

O quadro 05 aponta a participação dos subordinados dos ocupantes de cargos em comissão que apresentou uma expressão significativa, mas não de totalidade, a considerar que 68% dos entrevistados que ocupam cargo em comissão afirmam que seus subordinados participam na formulação de algum planejamento na Prefeitura, e que outros 32% não participam. Importante ressaltar que o envolvimento da totalidade dos servidores da Prefeitura seria importante e democrática para a construção do planejamento, o que poderia trazer uma maior contribuição nesse processo.

No quadro 06, foi questionado que o Planejamento Estratégico Governamental não se restringe na realização do PPA, LDO e LOA, sendo mais abrangente. O planejamento deve ter a interação de todos os departamentos e setores da Prefeitura, envolvendo inclusive os parceiros externos, para alcance das políticas públicas planejadas, levando em consideração inclusive o Plano de Governo apresentado na oportunidade das eleições municipais. Nesse sentido, foi perguntado se a Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu e o ocupante do cargo em comissão pratica esse planejamento, ou seja, outro tipo de planejamento. A pesquisa aponta que 84% dos ocupantes de cargos em comissão responderam que participam de outra forma de planejamento, que não só aquele instituído por lei, como PPA, LDO e LOA, sendo que 16% não participam da formulação de outro planejamento. Observa-se neste questionamento a não participação de percentual bastante significativo em outra forma de se planejar.

No quadro 07, pode-se ter uma visão bastante importante em relação ao conhecimento de planejamento, considerando que a maioria afirma que a ação do ato de planejar é desta administração, onde 63% dos ocupantes dos cargos de livre nomeação afirmam que o planejamento dos quais ele participa é praticado pela atual administração, quando outros 37% afirmam que o planejamento é praticado de todas as administrações. Esse fato também relevante, pois, considerando que a maioria dos ocupantes dos cargos participa da elaboração do PPA, LDO e LOA e que ainda a mesma maioria está no cargo a menos de um ano. Pode-se concluir que a prática dos planejamentos orçamentários, não era de conhecimento dos entrevistados antes da ocupação do cargo.

No quadro 08 foi questionada a aplicabilidade da metodologia de diagnóstico de situações, sendo esta mais uma ferramenta do planejamento estratégico governamental, onde 53% dos entrevistados afirmam que aplicam a

MDS, que 42% não aplicam e ainda 5% não responderam. Ao somarmos os números dos que responderam que não aplicam a MDS aos que não responderam ao questionamento chegasse a 47% dos entrevistados. É importante lembrar que no quadro 06, foi perguntado aos entrevistados se participavam de outro tipo de planejamento, que envolvia os demais setores da Prefeitura e outros atores sociais, foi respondido por 84% dos entrevistados que sim.

Em seguida, verifica-se no quadro 09, o uso da metodologia do *Balanced Scorecard*. Com o resultado, considerando também os dados das outras questões, pode-se concluir que existe uma analogia no resultado. Pois o levantamento mostra que 53% dos entrevistados afirmam que a Prefeitura de Pariqueira-Açu, não usa da metodologia do BSC, para outros 37% é usado, e 10% não responderam.

No quadro 10 é retratada a realidade em relação ao conhecimento de cada entrevistado no que se refere ao planejamento estratégico governamental e suas ferramentas. A intenção foi saber quais ferramentas de fato os entrevistados não conhecem: O próprio Planejamento Estratégico Governamental; Metodologia de Planejamento de Situações; Metodologia de Diagnostico de Situações; BSC – *Balance Scorecard* ou PPA – LOAS – LDO. Verificou-se que 9% dos ocupantes de cargo em comissão afirmam não conhecerem a Metodologia de Planejamento de Situações, outros 9% não conhecem a Metodologia de Diagnóstico de Situações, 50% não conhecem o *Balanced Scorecard*, ainda 9% não conhecem o PPA, LDO e LOA e, por fim, 23% não responderam a questão.

Finalizando, o quadro 11, observa-se 63% dos entrevistados tem uma participação em todas as fases do processo de planejamento do qual participa, desde a sua execução, acompanhamento, avaliação e correção, outros 37% responderam que não participam de todo o processo.

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico governamental é prática da gestão pública municipal. O uso de ferramentas como o Diagnóstico de Situações e o *Balanced Scorecard*, deve ser utilizado no sentido mais amplo de uma gestão pública municipal democrática e participativa. O tema deste trabalho, bem como seus objetivos, somados a metodologia usada para identificação das relações entre as variáveis e uma pesquisa quantitativa, descritiva por amostragem simples, propicia uma visão bastante significativa do uso da metodologia do Planejamento Estratégico Governamental pela Prefeitura de Pariquera-Açu.

Foi possível verificar o desencontro de conhecimento e prática das metodologias aqui exploradas.

O exemplo da Prefeitura de São José dos Pinhas/PR que ousou em implantar um projeto de qualidade de serviços públicos baseado na metodologia de resultados, com aplicação de outros processos como o *Balanced Scorecard* deve ser seguido. Há necessidade de se ter clareza, conhecimento e domínio da ação de Planejamento Estratégico Governamental, não devendo ser ação programada isoladamente. O planejamento aqui estudado exige interação e sinergia entre os atores sociais para que se tenha um resultado pautado na qualidade do serviço público de longo prazo.

Pode-se observar que os entrevistados que fazem parte da mesma equipe de governo, onde 74% participam de planejamento, mas apenas 40% participam da elaboração do PPA, por exemplo, é por que esse planejamento não está sendo participativo. Evidente que a herança do Estado Herdado explorado nesse trabalho, contribui com essa realidade.

A opção do método utilizado da pesquisa que é quantitativa, descritiva, por amostragem simples, pois o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema, demonstra aqui que a opção foi acertada, pois o resultado encontrado neste trabalho, quando 68% dos entrevistados afirmam que praticam além dos planejamentos orçamentários, outro tipo de planejamento. Deve ser considerado ainda, quando esses mesmos entrevistados, em um índice de 42%, afirmam não aplicar a Metodologia de Diagnóstico de Situações e, outros 53% afirmam que

aplicam. Pode-se concluir que não está tendo uma consonância ou sinergia entre esses ocupantes de cargos em comissão.

Nesse mesmo caminho, agora com um índice diferencial um pouco maior entre os que responderam que se aplica, aos que responderam que não se aplica, sendo o primeiro 37%, e o segundo 53%, em relação ao BSC, importante que toda a equipe apontasse para o mesmo sentido.

O resultado desse trabalho reafirma a importância do planejamento estratégico governamental na gestão pública municipal. Cada vez mais os gestores públicos estão capacitando suas equipes para o enfrentamento da adversidade da globalização, da velocidade das decisões, buscando alcançar eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos, com uso de metodologias, que garantam o envolvimento dos colaboradores municipais, e da sociedade organizada.

A participação popular, com sentido amplo, é fundamental em todo processo democrático e participativo, para se atender inclusive o que está garantido na Lei Orgânica Municipal no seu Capítulo VIII, artigos 174 a 176.

Desta forma, conclui-se que o quadro dos cargos em comissão da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu não tem um entendimento preciso em relação ao uso de metodologia de Planejamento Estratégico Governamental.

Ressalta-se que a equipe de governo da atual administração não está 100% inserida na elaboração, acompanhamento, monitoramento, avaliação e correção deste planejamento, pois, quando se analisa os resultados da aplicação da MDS, e também do *Balanced Scorecard*, percebe-se que a equipe não está sintonizada na construção e aplicação dessas ferramentas.

Assim recomenda-se que a Prefeitura Municipal deve investir no Planejamento Estratégico Governamental e suas ferramentas apontadas neste trabalho, como ação de gestão pública, capacitar seus colaboradores e ainda investigar se a atual forma de PEG está propiciando eficácia, eficiência e efetividade no sentido de atender com qualidade as necessidades da sociedade.

**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO.**

Analisar o uso da metodologia de Planejamento Estratégico Governamental pelos gestores da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, Região do Vale do Ribeira/SP.

Cargo:

Nome:

Se o seu cargo e não é o indicado acima escreva abaixo o cargo correto:

Cargo:

1 – Há quanto tempo você esta nesse cargo:

Menos de um ano ( ) mais de um ano ( )

2 – sexo:

Masculino ( ) feminino ( )

3 – Qual é a sua formação acadêmica?

primeiro grau ( ) segundo grau ( ) terceiro grau ( )

especialista ( ) mestrado ( ) doutorado ( )

4 – A Gestão Pública oferece ferramentas como o Planejamento Estratégico Governamental, você contribui com a formulação de Planejamento na Prefeitura Municipal? sim ( ) não ( )

5 – Que tipo de ações ou modo de planejamento você contribui na formulação dentro da Prefeitura? PPA ( ) LDO ( ) LOA ( )

6 – As pessoas que trabalham com você, os seus subordinados, participam na formulação de algum tipo de planejamento? sim ( ) não ( )

7 – O Planejamento Estratégico Governamental não se restringe na realização do PPA, LDO e LOAS, é mais abrangente, como vimos na explanação inicial. O Planejamento deve ter a interação de todos os departamentos e setores da Prefeitura, envolvendo inclusive os parceiros externos, para alcance das políticas públicas planejadas, levando em consideração inclusive o Plano de Governo apresentação na oportunidade das eleições municipais. A Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu e você pratica esse planejamento? sim ( ) não ( )

8 – Quando da sua participação na formulação de algum tipo de planejamento realizado pela prefeitura. A sua participação também acontece na execução, acompanhamento, avaliação e correção desse planejamento?

sim ( ) não ( )

9 – O Planejamento executado, por você é uma ação desta gestão ou é uma ação institucionalizada (realizada por todas as administrações) realizada por esta gestão ( ) realizada por todas as gestões ( )

10 – O Planejamento Estratégico também oferece outra ferramenta que é a Metodologia de Planejamento de Situações que consiste na elaboração de estratégias especificamente voltadas a alterar a configuração atual de uma determinada situação. Assim para identificação de uma situação problema é aplicado a Metodologia de Diagnostico de Situações, que o próprio nome diz: diagnosticar uma situação de um determinado momento, estudar essa situação e propor através de estratégia especificamente para alterar a configuração atual. (da situação-problema). A Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu, aplica essa metodologia? se aplica ( ) não aplica ( )

11 – O Planejamento Estratégico ainda apresenta outra metodologia, ou sistema o BSC – Balance Scorecard. O BSC é um sistema de gerenciamento do processo de implantação, controle e avaliação do Planejamento Estratégico. Estabelece indicadores estratégicos para a alta administração, apresentando um painel com indicadores que definem a estratégia projetada, proporciona uma visão e acompanhamento amplo da implantação da estratégia na gestão publica. Esse sistema de controle é aplicado no planejamento da Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu? se aplica ( ) não se aplica ( )

12 – O Planejamento estratégico governamental é um conceito novo de administração pública, principalmente no Brasil. Suas possibilidades de ações e ferramentas ainda são pouco usadas, considerando o histórico do Estado Herdado. Assim sendo, quais termos e ferramentas acima citados não é de seu conhecimento? a) O próprio Planejamento Estratégico Governamental ( ), ,b) Metodologia de Planejamento de Situações ( ), c) Metodologia de Diagnostico de Situações( ), d) BSC Balance Scorecard ( ); e) PPA/LOA/LDO ( ).



## REFERÊNCIAS

CÂMARA MUNICIPAL DE PARIQUERA-AÇU: [www.camarapariquera.sp.gov.br](http://www.camarapariquera.sp.gov.br), visita em 17 de agosto de 2013, às 22h15min.

CARMO, Ana Paula Alves Generoso, Planejamento Estratégico Participativo: Análise de sua implantação em uma Instituição de Ensino Privado frente a um ambiente de mudanças continua. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, maio de 1999.

COSNTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERAL DO BRASIL DE 1988, disponível no site: [www.planaldo.gov.br/ccivil...](http://www.planaldo.gov.br/ccivil...), visita em 16 de agosto de 2013, às 23h40min.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD, Experiência da Prefeitura de São José do Pinhais/PR - V Congresso de Gestão Publica, realizado em Brasília nos dias 4, 5 e 6 de junho de 2012, disponível em [www.consad.gov.br/evento](http://www.consad.gov.br/evento), visitado em 15 de agosto de 2013, às 21h25min.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial. São Paulo 1987. Editora McGraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto, Administração Científica. Introdução a Teoria Geral da Administração. 6ª. Edição. Rio de Janeiro 2002. Editora Campus.

ENAP – FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Planejamento e Orçamento Governamental, A Retomada do Planejamento Governamental no Brasil e seus Desafios, Por Ariel Pares e Beatrice Valle – Coletânea – Volume 1, ENAP – Brasília 2006, disponível em site: [www.pt.seribd.com/doc/...](http://www.pt.seribd.com/doc/...), visitado em 12 de agosto de 2013, às 22h50min.

DAGNINO, Renato Peixoto, Planejamento Estratégico Governamental, Florianópolis, Departamento de Ciências de Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

DRUCKER, Peter F. Administração, São Paulo: Pioneira, 1975.

DUTRA, Souza Joel, Gestão de Pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo 2002. Editora Atlas

FONTENELLE, Alessandro de Araújo, Apostila para Concurso Público do TRT, disponível em site: [www.professorgabrielconcursos.webnode.com.br/administracaopublic...](http://www.professorgabrielconcursos.webnode.com.br/administracaopublic...), visitado em 20 de abril de 2013 às 22h15min.

FORUM NACIONAL DE QUALIDADE E GESTÃO, Recife 2006. Disponível em [www.gestaopublica.gov.br](http://www.gestaopublica.gov.br), visitado em 09 de junho de 2013, às 18h26min.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da, adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência, 2005. Disponível no site: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422>, visita em 22 de maio de 2013 – 09h05min.

GIL, Antonio Carlos, Métodos de Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo 1989. Editora Atlas

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA, A Reinvenção do Planejamento Governamental no Brasil, Volume 4, Diálogos para o Desenvolvimento, Brasília, 2011, Organizador José Celso Cardoso Jr.

INSTITUTO COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA, [www.incra.gov.br](http://www.incra.gov.br), vista em 14 de agosto de 2012, às 23h20min.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA, Censo Demográfico de 2010. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), visitado em 11 de setembro de 2013, às 21h30min.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. A estratégia em ação. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus. 1997

LAKATOS, Eva Maria, Metodologia de Trabalho Científico. São Paulo 1985. Editora Atlas

MARTINS, Manoel, artigo publicado no site: [www.gestaopublica.net.br](http://www.gestaopublica.net.br), visita em 06 de setembro de 2013, às 16h29min.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, 2000: Editora Atlas.

MINISTERIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MP, Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégico – VIII Semana de Administração, Orçamento, Financeira e de Contratações Públicas – Oficina 10 – Introdução ao Planejamento Governamental – disponível em site: [www.yumpi.com/pt/document/...](http://www.yumpi.com/pt/document/...), visitado em 10 de agosto de 2013, às 22h43min.

MINISTERIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, Lei de Responsabilidade Fiscal, Guia de Orientação para Prefeituras, por Amir Antonio Khair, Brasília 2000, disponível em site: [www.planejamento.gov.br/secretarias...](http://www.planejamento.gov.br/secretarias...), visita realizada em 14 de agosto de 2013, às 23h42min.

PALUDO, Augustinho Vicente, MARIO, Procopiuck. Planejamento Governamental Referencial Teórico, Conceitual e Prático – São Paulo, 2011, Editora Atlas S.A.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser, Do Estado Patrimonial ao Gerencial, disponível em [www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br), visitado em 11 de agosto de 2013, às 22h32min.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Administração pública comparada: Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Europeia, Por José Matias Pereira, FGV, Rio de Janeiro, 2008. Disponível no site: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid), visitado em 12 de agosto de 2013 às 20h12min.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA ELETRONICA SOBRE A REFORMA DO ESTADO, A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento, número 3 – setembro/outubro/novembro de 2005 – Bahia – O Direito Público da Cidadania. Prof. Luis Carlos Bresser Pereira e Profª Regina Silva Pacheco. Disponível em [DireitodoEstado.com.br](http://DireitodoEstado.com.br), visita em 20 de julho de 2013, às 8h20min.

REIS, Liliane G. da Costa, Noções e Conceitos Básicos de Administração. Disponível no site: [www.rits.org.br/gestao](http://www.rits.org.br/gestao), acesso em 18 de junho de 2013, às 21h30min.

RODRIGUES, Silvio, Direito Civil Vol. 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7. Rio de Janeiro – 1997 Editora Saraiva.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª Edição São Paulo – 1999, Editora Atlas S.A.

SALLES, Helena da Motta, Gestão democrática e participativa, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC (Brasília), CAPES, UAB, 2010/MEC.

SILVA, Cleide Maria Rodrigues Clímaco Costa e, Uma Contribuição à definição de Indicadores de Desempenho de Instituições Federais de Educação Tecnológica do Brasil na Abordagem do Balanced Scorecard – Tese submetida ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Ciência em Engenharia de Produção, março de 2008, disponível no site: [http://bdtd.ufrn.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2069](http://bdtd.ufrn.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2069), visitado em 20 de agosto de 2013, às 22h35min.

TAFFAREL, Marines, o Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para Pequenos Municípios: Benefícios e Obstáculos. XV SemeAd – Seminários em Administração, outubro de 2012, disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/266.pdf>, visitado em 30 de agosto de 2013, às 20h25min.

VASCONCELLOS, Paulo. Planejamento Empresarial: Teoria e Prática. Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A., São Paulo, 1982.