

Planejamento Estratégico na Administração Pública– Um Estudo de Caso Na Prefeitura Municipal de Antônio João

(Artigo completo – Administração)

Karine Leandro Frete. FIP/MAGSUL karineleandrofrete@gmail.com
Rafael Forest. FIP/MAGSUL rafael_forest@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste trabalho é identificar o planejamento estratégico na administração pública. No qual a atual dificuldade de gerenciamento de entidade públicas, nos mostra o quão é difícil conduzir corretamente o dinheiro para o desenvolvimento das entidades, levando o fato de que a administração pública precisar atentar-se as legislações que estão constantes mudanças e que devem ser atendidas imediatamente e também menear a descontentamento da população. Com isso buscamos o planejamento estratégico que mostra-se para administração pública como uma ferramenta de direcionamento e controle. O existente trabalho trata-se de um estudo qualitativo de aspecto descritivo e exploratório. No qual os grupos entrevistados norteadores da pesquisa sendo o poder executivo, poder legislativo e uma empresa que presta terceirizada de consultoria, em que foi realizado uma análise do ambiente interno da organização onde foi encontrado um fator de relevância sendo a insuficiência da cultura organizacional do planejamento, fato que acarreta maiores dificuldades no momento de efetividade do planejamento estratégico, também é retratada a importância do planejamento nos modelos orçamentários atribuídos pelos gestores. Os elementos utilizados para coleta de dados foram questionários estruturados, contendo perguntas abertas e fechadas e a observação não participante. Portanto com participação dos três grupos pesquisados no processo de planejamento estratégico do município que demonstram um trabalho em conjunto, ao relatarmos aplicabilidade do planejamento na Prefeitura Municipal de Antônio João como fator estratégico, há ainda de se destacar que o planejamento estratégico na administração pública ainda necessita de melhorias, para que assim fuja do antigo planejamento que buscava somente números.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Administração Pública. Plano Plurianual.

1 Introdução

A vigente veracidade do gerenciamento dos órgãos públicos no qual demonstra o quão árduo é conduzir com índole o dinheiro disponível para investimentos e lidar com as irresoluções e perigos apresentados pelo ambiente onde a organização está inserida, conduzindo o fato de que a administração pública precisa atender as leis e diretrizes referentes à estabilidade financeira públicas, sabendo manusear a imposição da sociedade em busca de condições melhores de vida.

Com isso, torna-se incontestável o desenvolvimento de técnicas que forneçam o direcionamento adequado para apoderação de soluções para que os governantes consigam operar adequadamente frente aos imperiosos desafios que o ambiente determina. Em razão disso, no mercado competitivo e atual existem inúmeras ferramentas de gestão que podem ser adotadas e utilizadas pelas organizações, como meio de se obter resultados positivos. Bem como o planejamento estratégico, que é um processo administrativo que

proporciona um melhor redirecionamento a ser adotado pela organização, podendo proporcionar uma elevada integração que permeiem o ambiente externo e interno da organização. (OLIVEIRA, 2007)

Em vista disso o Planejamento Estratégico mostra-se para a administração pública como uma ferramenta de direcionamento e supervisionamento dos trabalhos da instituição na procura pelos cumprimentos de metas. Integra a empresa como um todo, promovendo o comportamento participativo de todos os envolvidos no processo, guiados através do planejamento que dará um caminho a organização, e desejo póstero almejado. Por conseguinte, o administrador municipal poderá aumentar a sua efetividade ter a sua disposição uma moderna técnica de gestão capaz de garantir a obtenção de bons resultados e posteriormente o progresso operacional do município e no bem-estar da população.

2 Metodologia

O mecanismo de pesquisa utilizado para a elaboração do trabalho é o estudo de caso, de característica qualitativa, sendo classificado como um estudo exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória desenha-se pelo ato de proporcionar maior conhecimento ao problema projetado, aprimorar ideias ou descoberta que foi o objetivo da pesquisa (GIL 2002).

A pesquisa de aspecto descritivo é formulada pelo pesquisador de maneira a executar a aprendizagem, o diagnóstico, a anotação dos resultados do mundo físico sem a intercessão do pesquisador, ou seja, o pesquisador não pronunciará alguma atitude própria em razão da análise dos fatos. (BARROS e LEHFELD, 2007).

O estudo de caso distingue-se pelo seu âmbito estudo, pesquisa de poucos objetivos, mas de forma que permita um amplo conhecimento. (GIL, 2008)

A pesquisa de aspecto qualitativo se expressa como sendo um meio de compreender processos de analisar aspectos mais profundos, nos possibilitando uma ênfase na aceção dos significados e nos procedimentos. (MARKONI E LAKATOS, 2003).

3 Revisão Teórica

3.1 Planejamento

Um planejamento adequado aumenta a probabilidade de melhorar aperfeiçoar as operações que permeiam uma organização. Uma organização que dispõe de previsões sobre o investimento que deverá entrar, ou os possíveis gastos que irá ter, que planejam metas e ações para alcançarem os objetivos, dispõem de uma vantagem competitividade que a ajudará no a se sobressair em situações difíceis, responder rapidamente a situação indesejada.

Embora o conceito de planejamento coloque diante de nós como princípio de evidência, associado ao processamento de ações pensadas antecipadamente para alcance futuro de metas, objetivos e até mesmo realização pessoal. E em conformidade Maximiano (2000) o planejamento é como um sistema que organizações e também pessoas utilizam para alcançar suas metas e objetivos em longo prazo, sendo ações de decisões que intervém no horizonte.

Voltado para o planejamento organizacional no momento atual econômico e político em que se encontra o país, um período de instabilidades e sob elevações regressamos novamente ao início de tudo e nesse instante instável necessitamos analisar os erros e exatidões pensar em respostas rápidas que nos ajudem a desenvolver ainda mais como as organizações, o planejamento torna-se uma ferramenta imprescindível para as organizações que buscam uma evolução.

3.2 Estratégia

O termo estratégia vem sendo ressaltado por diversos fatores que permeiam a ambiente e não é atualmente, mas a estratégia já é destaca há muitos e só vem ganhando força na contemporaneidade.

Inicialmente de acordo com Mintzberg (2001), o termo estratégia estava literalmente ligado ao estudo do inimigo suas forças e fraquezas para que assim consiga sua efetiva derrota.

Ainda em termos militares, em conformidade com Maximiliano (2004) o conceito de estratégia emergiu da batalha, em que a consumação dos objetivos quer dizer superar um concorrente. No entanto ao passar dos tempos Camponar (2006) descreve que o conceito de estratégia, continuou focalizando em organizações militares, mas foi gradualmente transmitido para a área política e as demais áreas. Portanto a definição de estratégia é ampla e depende do atual contexto cultural social.

A estratégia para o meio empresarial há algum tempo deixou de ser exclusividade de grandes empresas privadas, mas atualmente qualquer organização necessita de estratégias para alcançarem seus objetivos, sejam os objetivos financeiros ou sociais e até mesmo devido à brusca mudança de informações, tendências e rápida resposta que a empresa deve fornecer. A iminente necessidade faz o que as empresas se preocupem mais em traçar estratégias.

Posteriormente é relevante mencionar que estratégia não se define em apenas uma concepção acabada, mas em diversas visões, decorrentes da época em que está em vigência.

3.3 Conceitos e Benefícios Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico visto que é uma ferramenta de auxílio de gestão e que possui inúmeros benefícios, no ambiente atual em que vivemos onde as organizações devem estar gradualmente mais preparadas para as variáveis incontrolláveis, assim como a concorrência acirrada e a alta busca por tecnologias, faz se necessário, que as empresas busquem o melhor em estruturação operacional, visando uma gestão com controle, direcionamento adequado dos recursos e com preparação para situações indevidas no futuro, causando maior segurança para o ente.

O conceito de planejamento estratégico é amplo e elaborado por diversos autores, e Kotler (2000) propõe o seguinte conceito: planejamento estratégico é um processo gerenciamento de fortalecer e deixar em equilíbrio os objetivos e bens pertencentes a uma empresa englobando-as. Já ao conceituar planejamento estratégico Chiavenato e Sapiro (2009), descrevem como um processo de elaboração e ações estratégicas para visar os objetivos organizacionais que englobem a missão que é a razão da empresa atuar. Outra Campomar (2006) descreve planejamento estratégico como um processo determinante de finalidades primordiais da organização também designar recursos para determinadas ações para que se alcancem as finalidades definidas no início do processo.

Com a visão dos quatro autores Kotler (2000), Chiavenato e Sapiro (2009) e Campomar (2006) entende-se que o planejamento possui diversas definições, mas todas variando entre controlar, medir, preparar-se para situações de riscos e direcionar da melhor maneira seus recursos em prol de atingir progresso financeiro, atingir metas e manter-se competitivo no mercado.

Ao tratar do assunto benefícios e finalidade do planejamento estratégico surge um pensamento de ramificação apresentada por Pefffer(2000) que ressalta o planejamento com finalidades constantes, como é uma ferramenta que busca aumentar as forças já existentes na organização e integrar a equipe a trabalharem juntos pela causa, o planejamento estratégico

também busca a atualização organizacional da empresa, ou seja, este método ajuda a empresa a adaptar-se as repentinas mudanças que permeiam o ambiente empresarial.

O planejamento estratégico possibilita inúmeros benefícios para a organização pública ou privada que a utiliza-la corretamente, como um direcionamento de recursos, um auxílio na tomada de decisões e até mesmo uma previsão de algo que poderá vir acontecer que prejudicará a organização, dando assim a chance do órgão corrigi-lo, tornando-se uma ferramenta de gestão poderosa se utilizada da maneira correta.

3.4 Planejamento Estratégico Municipal Conceitos e Relevância

Conciliar os diferentes interesses que englobam os municípios é um tanto quando fatigante devido as abundantes variáveis ambientais externas não controláveis que interferem muitas vezes negativamente no município. Composto-se do atual cenário político econômico vivenciado no Brasil faz se necessário estar sempre buscando melhores métodos de gerenciamento e ainda mais na gestão municipal em à o município deve atender as leis impostas.

E para que se amplie a probabilidade conseguir efetivar a gestão adequada e de grande conveniência dispor de métodos de gestão e planejamentos atuais assim como o planejamento estratégico municipal no qual é definido como um processo enérgico e comunicativo para definição dos objetivos, estratégias e as ações para o município. (REZENDE 2007)

No cenário público o planejamento estratégico é algo novo, mas isso não significa que não existe planejamento na área pública, mas sim que muitas vezes não se é aplicado de uma forma sistematizada e adequado com o cenário de organizações públicas, mas sim em um contexto de empresas privadas, dificultando assim na efetividade do sistema. (PFEIFFER, 2010)

Deste modo faz com o sistema tradicional do planejamento estratégico aplicado ao setor privado seja alterado para que fique compacto com a conjuntura da organização pública.

3.5 Administração Pública Conceitos e Princípios

A Administração Pública não se define somente no poder executivo, mas também em ações voláteis que integram essa esfera por inteiro, sendo precípua a perspectiva do cidadão usuário dos serviços públicos no qual acarreta outro fator importante assim como a forte disputa política no ambiente municipal, estadual e federal.

O cenário político instável e antagonista ao desejável exige progressivamente que administração pública desenvolva ferramentas eficientes para que o desenvolvimento do país aconteça e que consiga colocar em prática seus planos de governo.

Em constante enfretamento com a pressão exercida pela população em busca de imediatos reparos e respostas a seus anseios, faz com que a administração inicie uma busca por recursos e ferramentas que ajudem na gestão e na qualidade de vida dos cidadãos.

Ao retratar o conceito de administração pública o autor Bachtold (2008, p.26) ressalta que “Administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”. Em conformidade Costin (2010) a administração pública independente de ser federal estadual ou municipal deve atender aos mesmos princípios que a Constituição estabelece legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Outrora Meirelles (2014) resumidamente define a finalidade da administração pública em proporcionar a acessão da comodidade dos habitantes.

Dessa maneira os autores Bachtold (2008) e Costin (2010) retratam a administração pública como uma maneira gerenciamento dos bens e recursos das sociedades em busca de

melhorias para a população, visando sempre os princípios legais e o bem comum de todos. Já para Meirelles (2014) resume-se em bem-estar social da população.

Sendo assim atendendo aos princípios estabelecidos pela Constituição, se integrados e atendidos, mantendo uma ligação de influência sobre os outros, dessa maneira a administração poderá conseguir aumentar a eficiência na gestão.

3.6 Lei da Responsabilidade Fiscal

O sistema político governamental em todo o mundo está focando sacrifícios em prol da efetividade esforços da administração pública. Desenvolver e atualizar o Estado têm sido tema principal em variados locais.

Em primeiro momento desenvolver métodos que busquem economia e efetividade traz a necessidade de se obter um sistema que obrigue as entidades públicas a controlar os gastos e deixar clara toda a finalidade dos investimentos públicos, ou seja, economizar e transparecer cada vez mais todas as funcionalidades financeiras direcionadas as organizações. (KHAIR 2000)

O intuito dos governos é de desenvolver métodos que proporcionem um governo sustentável, que busque utilizar os recursos públicos da melhor maneira, que proporcione maior benefício à sociedade, ou seja, que garanta a situação atual da população sem prejudicar o futuro.

Nesta conjuntura emerge a Lei de Responsabilidade Fiscal- LRF, que implanta a obrigação de se proporcionar um equilíbrio das contas públicas, onde governantes terão que atender a esta lei, que prevê um sistema que possibilita maior fiscalização nas contas públicas isso faz com que se disponha de maior rigidez no momento em que os gestores buscam empréstimos ou no momento que contraiam dívidas e também corrigem desvios que poderão ocasionar um desequilíbrio. Essa lei engloba o controle de gastos e transparência na movimentação de dinheiro público.

Na visão de Khair (2000), o ponto de egresso da Lei da Responsabilidade Fiscal é o planejamento, onde são iniciados os preceitos da gestão intendente, no lugar em que se aplicam os programas orçamentários primeiramente o Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentaria Anual (LOA) o autor também destaca a importância da participação na população em todo este processo. Portanto com os cidadãos participando através de audiências públicas, a transparência da atual gestão fica nítida como deve ser.

3.7 Estatuto da Cidade

O estatuto da cidade é uma lei federal de n.º 10.257 de 2001, que surgiu com o intuito de popularizar a administração dos municípios, estabelecer normas que incubem o bem coletivo da população na utilização da propriedade urbana.

As diretrizes estabelecidas nesta lei buscam a proteção da razão em manter cidades auto suportável, compreendendo de maneira que direito ao solo cidadão, as necessidades básicas, outra que propõem a ressaltar é a participação da população e de associações que representam grupos no momento da elaboração dos planos, planejamentos e programas elaborados pela gestão. (BRASIL, Lei N° 10.257, De 10 De Julho De 2001).

Com o foco no planejamento e lei exige que municípios tenham um plano diretor, no entanto a obrigatoriedade só se faz presente para municípios que tenham mais de 20 mil habitantes, sejam pontos de referências turísticas e que possuam aspectos de impactos ambientais.

Em resumo pode-se dizer que estatuto da cidade é a política cidadina a ser seguida que trará a sustentabilidade aos municípios.

3.7.1 Plano Diretor

O Plano Diretor respalda-se em um sistema fulcral da política de prosperidade e expansão cidadina, onde são definidos fatores sociais, econômicos e estrutural.

Mediante ao plano diretor é preciso comprimir a realidade para que se busque um nível melhor de vida para a sociedade. Para que consiga desenvolver o plano Diretor adequado, deve-se periodicamente avaliar e reavaliado, o tornando uma relevante ferramenta de organização, sendo assim direciona o que a administração pública disponibilizará no sentido de nortear de maneira ajustada as vicissitudes cidadinas preponderantes para que em um futuro consigam obter melhor qualidade de vida onde disponibilizaram de saúde, educação, segurança e uma sociedade com maior isonomia.

Ao ressaltar o desenvolvimento de um plano diretor o Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (CEPAM 2005) diz que faz se necessidade de uma equipe capacitada para o desenvolvimento do plano, em que os membros possuem uma visão ampla do município, por conseguinte que consiga capturar não somente o que funciona corretamente, mas os fatores críticos enfrentados diariamente, ou seja, é de obrigatoriedade a equipe compreender os aspectos relevantes permeados do município.

O CEPAM (2005) ainda salienta que o processo de um plano diretor deve ser cauteloso para que se obtenha uma análise que realmente transmita a realidade da cidade para que assim sejam capazes de elaborar um plano de ação estruturado corretamente.

Em consequência de um correto plano diretor possa-se conseguir buscar o desenvolvimento econômico, social e estrutural do município que elabora o plano diretor em concordância com a realidade.

3.8 Plano Plurianual

A gestão pública emerge em busca de apagar incêndios, ou seja, tendo que resolver fatores que já aconteceram, ressaltando ainda mais a necessidade de um planejamento adequado para que este cenário melhore significativamente.

Em concordância ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul, o plano plurianual é uma ferramenta de planejamento previsto na Constituição Federal 1988(art.165 e seguintes) possuindo obrigatoriedade para todas as esferas de governo.

O plano plurianual compreenderá o período iniciado no exercício referente ao segundo ano de mandato do chefe do poder executivo e vigorará até o final do exercício financeiro do primeiro ano de mandato. Sendo assim o novo gestor que assumirá a gestão, utilizará do antigo plano plurianual do predecessor gestor.

O plano plurianual tem como alguns princípios para sua execução, sendo a identificação específica e transparente dos interesses primordiais de governo, captação dos órgãos que possuem a gestão dos programas, responsáveis pelas condutas oficiais do governo.

Busca também que haja um alinhamento das deliberações da administração pública com seus programas, para que haja engajamento com o orçamento disponível e total transparência nas ações. (KHAIR 2000).

3.8.1 Lei das Diretrizes Orçamentárias

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é uma lei orçamentária que se destaca as metas e primazias da gestão pública e dispõem como principais competências: estabelecer metas e prioridades da administração pública; direcionar a produção da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA), dispor sobre as alterações na legislação tributária; e estabelecer a política de execução das agências oficiais de fomento. No entanto, a fim de que possamos explanar de maneira aprofundada a execução da LDO é relevante entendermos primeiramente o contexto em que ela se encaixa e sua vinculação com os demais instrumentos normativos.

A LDO reforça a gestão fiscal responsável, proporciona para melhorar a previsão e o planejamento do financeiro das organizações públicas, remotamente tornar o sistema orçamentário mais claro, expandindo e incentivando uma participação maior do Poder Legislativo no momento de alteração das finanças coletivas.

Anteriormente a participação do poder legislativo detalhava-se mais no momento do sistema orçamentário que acontecia na aprovação da LOA (Lei Orçamentaria Anual), mas este sistema se detém ao fator do planejamento orçamentário com a anuência de receitas e despesas, não demonstrando profundamente a atual situação do órgão. (GIACOMONI, 2007).

3.8.2 Lei Orçamentária Anual

A Lei Orçamentaria Anual busca determinar descrições e classificações necessárias à entidade dos orçamentos e coordena. A LOA disciplina, pois nenhuma despesa pode ocorrer sem estar prevista no orçamento, é direcionada através das diretrizes aprovadas na LDO, estabelecendo receitas e despesas para o ano seguinte.

É a partir da LOA que o cidadão identifica a destinação dos recursos que o governo recolhe sob a forma de impostos. Nenhuma despesa pública pode ser executada fora do orçamento.

Assim a LOA é prognosticada como um orçamento fiscal a Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da gestão direta e indireta, até mesmo fundações instituídas e estabelecidas pelo Poder Público. (BRASIL, Lei N°4.320, de 17 de março de 1964)

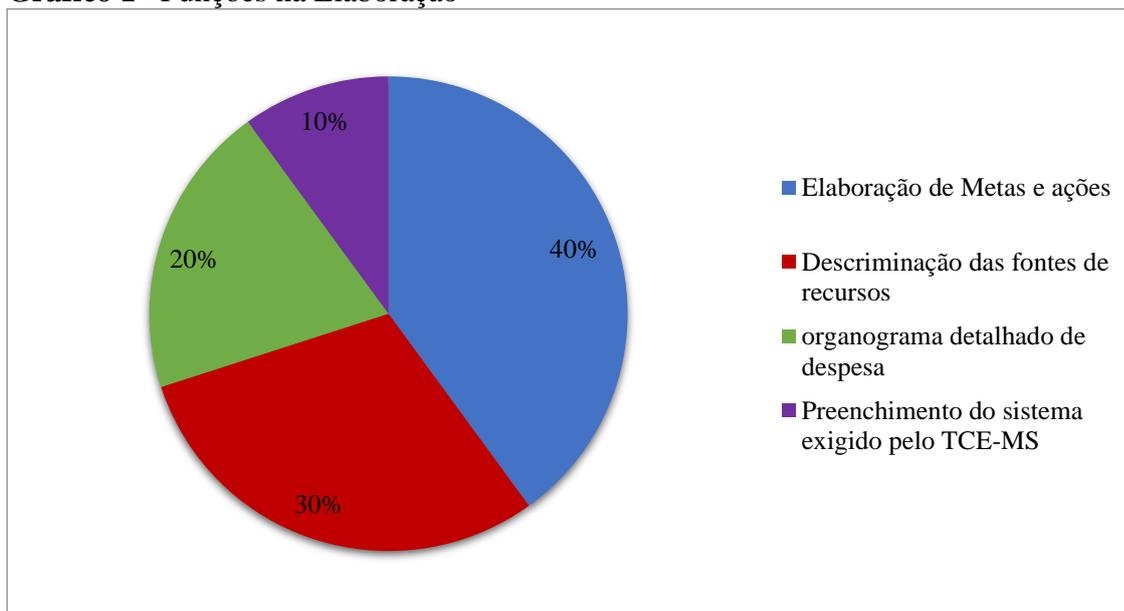
Ao ressaltar a elaboração da Lei Orçamentaria Anual com início no momento em o poder executivo encaminha o projeto da Lei ao Legislativo, onde o poder legislativo mais exatamente a comissão responsável assume as funções de analisar e coordenar dos trabalhos para a aprovação da lei, logo após as alterações o poder legislativo devolve ao executivo para que seja sancionado em até 15 de dezembro. (IBASE, 2008). Isso nos demonstra a grande e importante participação desses planejamentos orçamentários para a gestão.

4 Análise de Resultados

4.1 Interpretação da Entrevista Com o Poder Executivo

Desde as entrevistas ao poder executivo que são representados nesta pesquisa por diretores e assessores lotados nas secretarias de educação e assistência social, totalizando 10 entrevistados terem sido iniciadas no dia 16 outubro de 2017 a 24 de outubro de 2017, que possui a finalidade de compreender a elaboração do Planejamento na administração pública como fator estratégico, tendo assim necessidade da participação do poder executivo no processo. Ao proceder com os questionários, foram tabulados os resultados através de gráficos como demonstrado na próxima página.

Gráfico 1– Funções na Elaboração

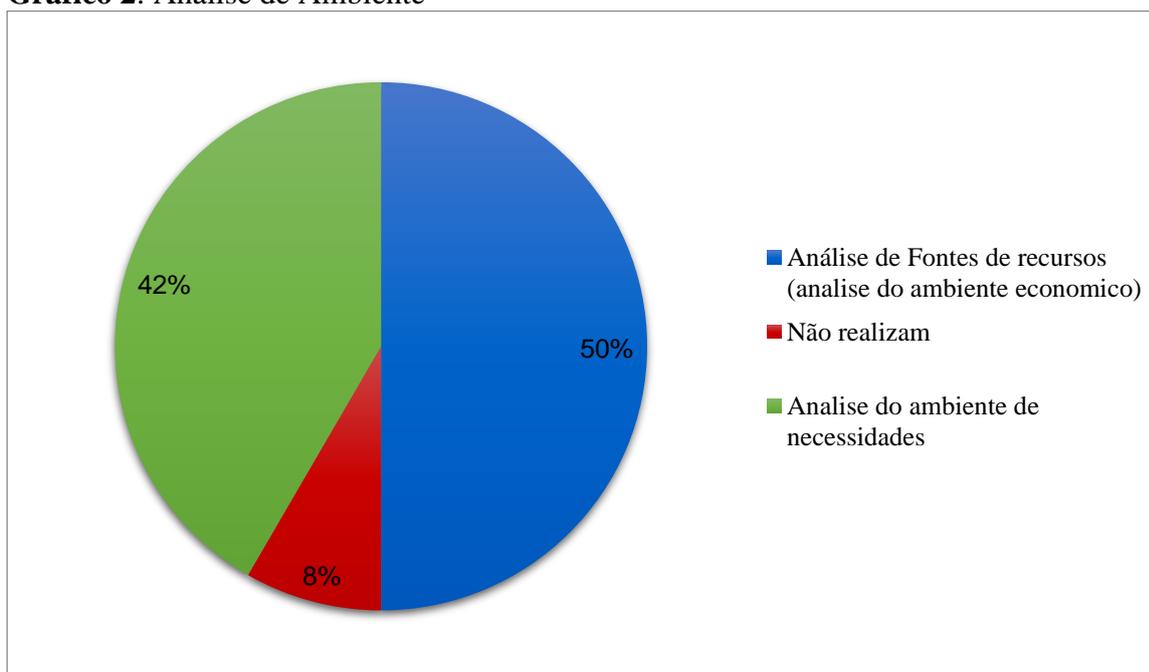


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 1 demonstra a questão que identificou qual era a participação do funcionário público na elaboração do PPA, fato que evidenciou que 10% desempenham a função de preenchimento do sistema de cadastramento do PPA, 20% pela elaboração do detalhamento de despesa, 30% ficam responsáveis pela discriminação das fontes de recursos e 40% auxiliam na elaboração de metas e ações. Neste contexto pode-se mencionar que a maior parte desempenha a função de elaboração de metas e ações a serem cumpridas ou alcançadas.

Diante disso evidencia-se o planejamento como um fator relevante onde Pereira (2010), conceitua o planejamento como direcionar, raciocinar para que assim provoque um controle acoplado a um direcionamento estratégico.

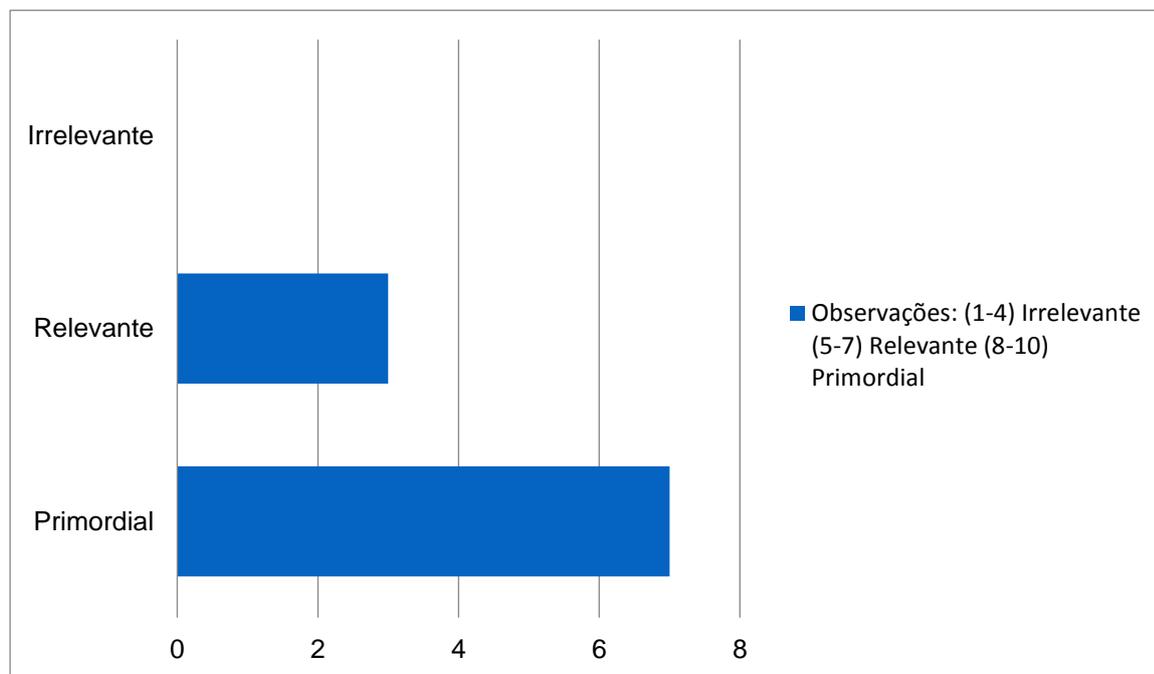
Gráfico 2: Análise de Ambiente



Fonte: Dados da pesquisa

Ao retratarmos o gráfico 2 onde a questão aplicada possui o intuito esclarecer se na elaboração das metas e diretrizes que nortearão todo o processo do planejamento é realizado algum modelo de análise de ambiental, fator que foi constatado que somente 8% não realizam nenhum tipo de forma de análise, 42% realizam uma análise de necessidades e 50% executam uma análise econômica. Demonstrando assim que realizar análises é de muita relevância, pois realizando um levantamento de recursos facilitará no momento de definir quais ações serão feitas e se a entidade terá dinheiro para realiza-lo.

Gráfico 3: Relevância PPA.



Fonte: Dados da pesquisa.

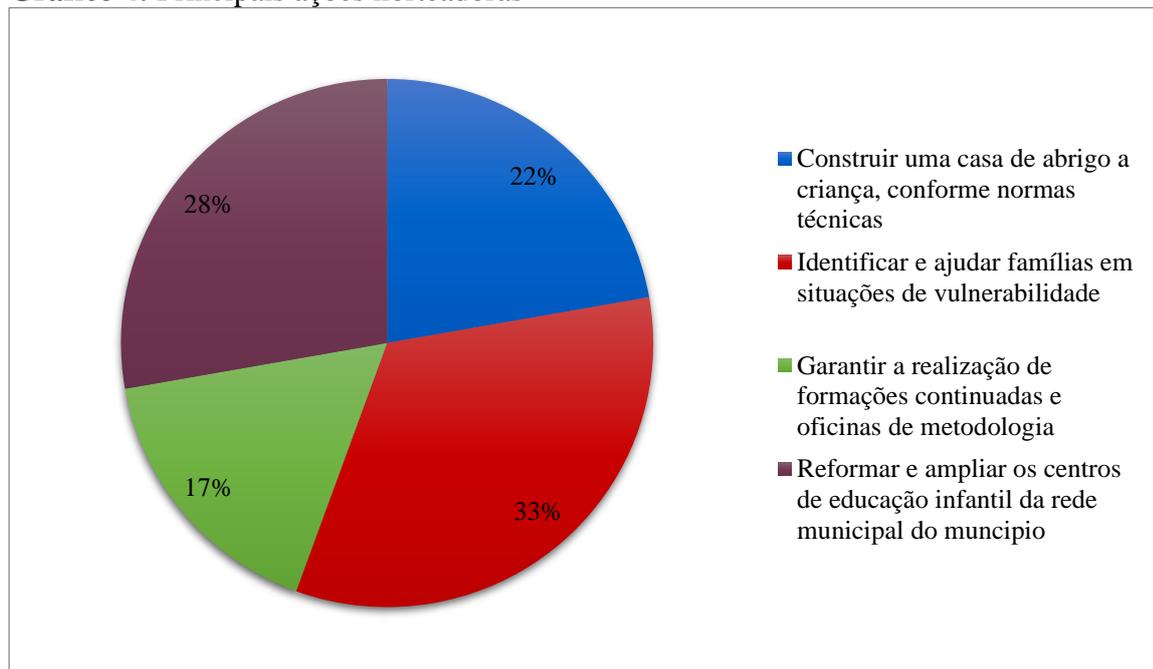
Diante do gráfico 3 que representa a questão que retrata importância atribuída ao Plano Plurianual, onde os resultados obtidos foram que 0 pessoas mencionaram que irrelevante, 3 pessoas referiram-se ao PPA como relevante e a maior parte 7 pessoas retrataram como primordial.

Com os resultados demonstrados e de anotações com os relatos dos entrevistados pode-se dizer que a maioria reconhece sua importância, e as pessoas que mencionaram como um processo relevante ressaltaram que muitas vezes é relevante, mas que não recebe a atenção necessária para tornar-se bem executado, não passando de uma simples exigência pelas leis.

Ao relatar a falta de efetividade levantada pelos entrevistados, Pfeiffer (2010) afirma que o planejamento municipal busca sistematizar para que consiga efetividade no processo, também disserta que o mesmo deve ser visto como um processo que provoque mudanças e não somente como projeto que fique armazenado descritivamente.

Diante dessas informações pode-se dizer que por mais bem elaborado o plano plurianual se não for compreendido pela alta direção, a missão de executá-lo como sua finalidade de planejamento se tornará difícil.

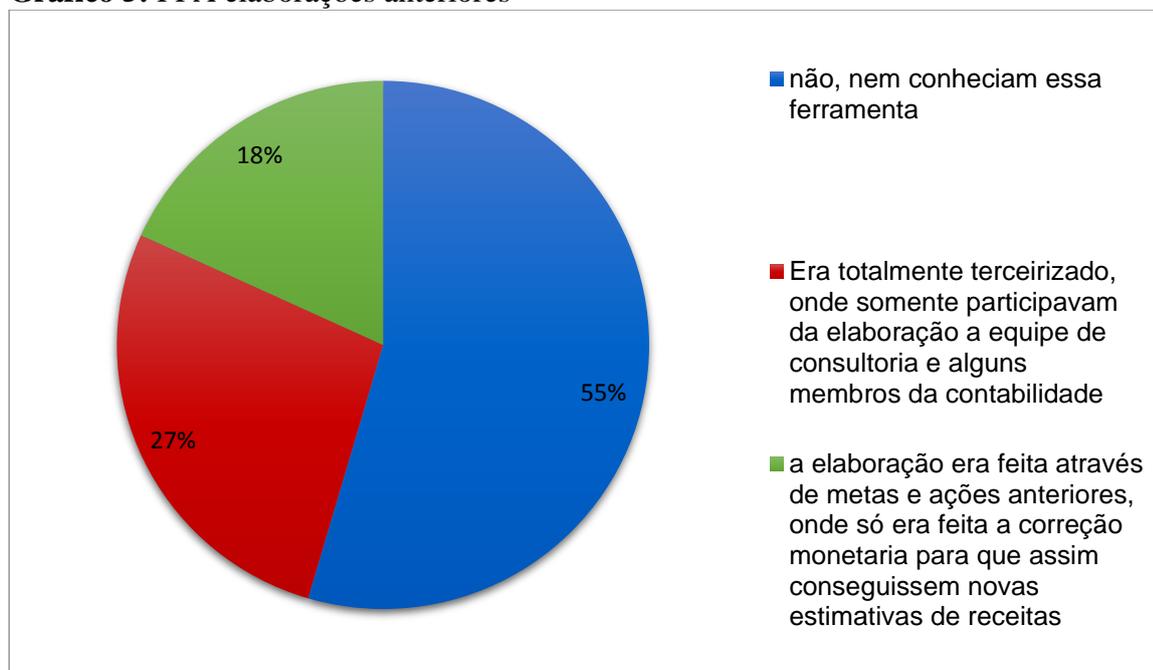
Gráfico 4: Principais ações norteadoras



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 4 corresponde a ação priorizada pelos setores respondentes da pesquisa educação e assistência social, no qual 17% respondeu garantir a realização de formações continuadas e oficinas de metodologia, 22% construir uma casa de abrigo a criança de acordo com as exigências, 28% reformar e ampliar centros de educação infantil e 33% identificar e ajudar famílias em situações de vulnerabilidade.

Gráfico 5: PPA elaborações anteriores



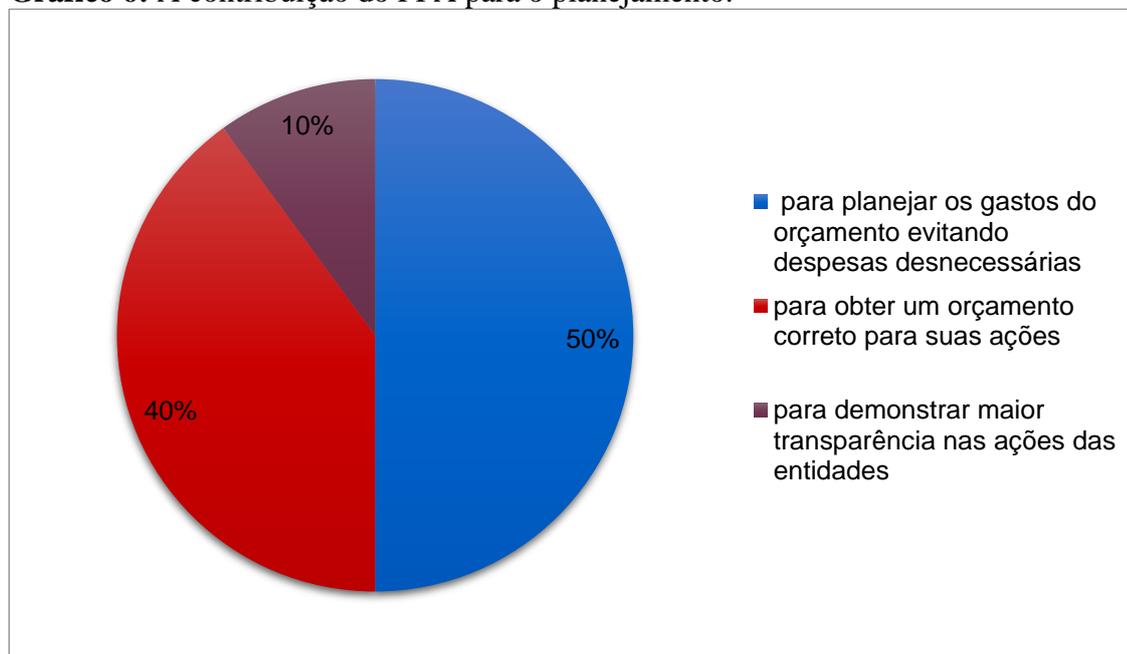
Fonte: Dados da Pesquisa

Este gráfico interpreta a questão que buscava identificar colaboradores que já participaram anteriormente de outras elaborações desses processos de planejamento, no

sentido que os resultados obtidos foram que 18% mencionou que era feitas através de metas e ações anteriores e somente eram feitas correções monetárias para uma nova estimativa de receita, 27% informaram que a elaboração era totalmente terceirizada onde a consultoria e alguns membros da contabilidade auxiliavam e a maior 55% não haviam participado antes e não conheciam esse processo, até mesmo pela mudança de equipes a cada novo mandato.

Neste contexto é importante mencionar que a cada passar dos anos novas exigências vão surgindo em relação às leis, forçando cada vez mais as entidades a adequarem-se aos novos parâmetros.

Gráfico 6: A contribuição do PPA para o planejamento.



Fonte: Dados de pesquisa

Ao interpretarmos o gráfico 6 no qual a pergunta que norteou os dados acima era a de identificar o ponto de vista dos entrevistados em relação a contribuição do Plano Plurianual-PPA para o planejamento ao decorrer dos anos na entidade.

Dessa maneira foi constatado que nenhum dos entrevistados mencionou que não possui contribuição, 10% responderam que demonstra maior transparência nas ações das entidades já que todo este processo é disponibilizados pelas mídias da entidade, 40% para obter um orçamento correto que estará em concordância com as ações, isso tudo para que não aconteça erros de algo não estar orçado e por fim com a maior incidência de respostas 50% para planejar os gastos do orçamento evitando despesas desnecessárias.

Ao aplicar a última questão que retratava a visão que os servidores possuem do planejamento público do município de Antônio João, onde buscou identificar se os servidores visualizam como estratégico, fato que todos os entrevistados mencionaram que a administração pública não possui uma estrutura de planejamento adequado, não sendo efetivamente utilizado como uma ferramenta estratégica.

4.2 Interpretação da Entrevista com o Poder Legislativo

Ao iniciarmos a entrevista integralmente a tabulação de dados, que foi feita através de gráficos e análises descritivas das questões abordadas.

A primeira questão feita foi buscava identificar se o poder legislativo contribui com ideias no momento da elaboração do PPA, no qual questão que concedeu a resposta de que no momento da elaboração a participação não existe, mas sim logo após o poder executivo

concluir sua proposta e encaminhar a câmara municipal, no qual é analisado e poderá sofrer alterações, para que assim os representantes da população consigam captar as necessidades em coletivo para alcançarem melhorias para os municípios.

Neste âmbito Khair (2000) retrata o plano plurianual como fator de transparência e de interesses primordiais, busca um efetivo alinhamento com o orçamento disponível. Portanto as necessidades acoplam o orçamento para que sejam realizadas as ações da melhor forma, evitando muitos imprevistos, da falta de orçamento para determinados programas.

Ao executarmos a pergunta que é “Quais são os critérios analisados no momento de sancionar o PPA?” obtivemos a unanimidade da destinação de orçamentos para determinadas secretárias, ressaltando que este é o fator que mais sofre alterações pelo poder legislativo, fato que acontece devido há algumas vezes a destinação de dinheiro a uma determinada secretária seja descomedido na opinião do poder executivo.

Ao aplicar a questão que buscava compreender se os representantes do legislativo avistavam uma melhoria com o planejamento estratégico no Plano Plurianual, foi confirmado que 2 entrevistados detinham de pouco conhecimento do assunto, transparecendo assim que o processo é uma formalidade, ou seja, algo obrigatório, no entanto os outros 3 entrevistados ressaltaram que este processo proporciona maior transparência no que será feito, deixando claro as metas do município, como será feito e o recurso destinado a esta ação.

Outro aspecto retratado foi o que legislativo espera que o plano plurianual represente que culminou em consonância total nas respostas relacionadas ao cumprimento das metas e ascensão do município através da execução dos programas planejados no plano e nas outras formas de orçamentos. Fato que Pfeiffer (2010) enfatiza a importância de modificar o e integrar os processos de planejamento estratégico com o ambiente público que possui diferenças do ambiente privado, pois se não levado em consideração pode acarretar da dificuldade de efetividade do sistema. Diante disso pode-se dizer que o PPA representa uma possível efetividade das atividades descritas nos orçamentos se elaborado de acordo com necessidade do ambiente.

Por fim, foi questionado se os entrevistados visualizavam o planejamento público como estratégico, no qual todos os entrevistados disseram que não, que visualizam como uma obrigatoriedade que deve ser atendida.

4.3 Interpretação da Entrevista com a Empresa Terceirizada

A primeira pergunta buscava compreender se o Plano Plurianual era feito totalmente pela consultoria, no qual foi respondido que os anos anteriores eram feitos inteiramente pela consultoria, no entanto esse ano as exigências aumentaram requerendo maiores responsabilidades dos responsáveis pelos setores no momento de sua elaboração, pois agora a entidade fiscalizadora passa a requerer os responsáveis por cada meta estipulada.

Neste contexto que retrata as mudanças Dasko, Rezende e Mendes (2009) afirmam que o ambiente sofre mutações constantes e no cenário público a legislação esta progredindo ocorrendo mudanças no qual surge a necessidade de acompanhá-lo faz com que se utilize o planejamento estratégico nos municípios, podendo assim simplificar o acompanhamento da administração de longa duração sempre atendendo aos princípios exigidos por lei.

Diante dessas informações fica claro o mutável ambiente público onde a legislação afunila cada vez mais a fiscalização e transparência, no qual a prefeitura deve estar atenta para se adequar rapidamente as novas exigências.

A última questão abordada para esta entrevista foi a de identificar se empresa de consultoria visualiza o planejamento do município de Antônio João como estratégico, no qual foi mencionada que na elaboração desse ano foi exigida uma participação maior, fato que exigiu um planejamento maior e estratégias para ações que a prefeitura realizará.

Neste contexto Maximiano (2000) afirma que o planejamento é utilizado para que se consiga atingir metas e objetivos em longo prazo, podendo ser o direcionamento de meios para que se possam realizar resultados.

Diante disso pode-se dizer que o planejamento está sendo melhorado, mas que ainda é muito preso a números e a imparcialidade das pessoas, que creem no fato de existir uma empresa que presta serviços para elaboração, não sentem a necessidade de participar da execução.

Considerações Finais

Com toda a mudança no cenário público e a necessidade de estar adequando-se a novas legislações, faz com que as empresas públicas comecem buscar a evolução em ferramentas que auxiliem nessa missão.

Após toda a realização da pesquisa que teve por finalidade identificar a aplicabilidade do planejamento na Prefeitura Municipal de Antônio João como fator estratégico.

No qual foram realizadas pesquisas e confrontações com as teorias dos autores com os primordiais assuntos relevantes para este trabalho. Alcançando o primeiro objetivo específico que retrava analisar o ambiente interno da organização, no qual identificamos a falta da cultura organizacional voltada para o planejamento fato que intensifica a dificuldade da indubitabilidade do processo de planejamento estratégico.

Ao mencionar o segundo objetivo que buscava identificar o nível de importância atribuído ao planejamento estratégico dentro dos modelos orçamentários por seus gestores, no qual foram constatados que todos os entrevistados os mencionam como fator primordial da administração municipal, no entanto não depositam grandes esforços para executá-lo.

Em relação ao último objetivo atingido que é reconhecer o processo de elaboração do planejamento estratégico dentro do órgão, pode-se confirmar que o trabalho de planejamento é feito em conjunto com três grupos, o poder executivo, legislativo e a empresa de consultoria. Fato que este processo é feito por meio das ferramentas orçamentárias, onde o poder executivo é responsável pela definição de ações, metas e novos programas para o decorrer dos anos, o legislativo é o controle fiscalização e a empresa de consultoria recolhe todas as informações e estrutura conforme normas técnicas exigidas.

Sendo assim com este trabalho pode-se afirmar que o município reconhece a importância do planejamento e que desenvolve suas metas, ações e direcionamentos de recursos através de orçamentos elaborados para o planejamento, como o Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentaria Anual, que são de obrigatoriedade do município, porém foram levantados os principais fatores relutantes que são a ausência de hábitos de planejamento na prefeitura e ausência da cooperação da alta administração no processo do planejamento. Fator que demonstra um mínimo planejamento no momento de elaboração das metas e ações.

A ausência do empenho da alta administração e da cultura do planejamento levanta indagações a respeito da efetividade desses orçamentos criados para o planejamento estratégico, visto que o planejamento utilizado é semelhante ao antigo e retórico que focavam somente nos números, no entanto uma secretária pesquisada destacou-se pela ampla participação da alta direção.

O planejamento realizado pelo município de Antônio João se assemelha à primeira fase da trajetória do sistema de planejamento, no qual o planejamento era fundamentado, prioritariamente, em orçamentos e receitas, no qual se distanciam do fator estratégico e aproxima-se do controle de despesas e destinação de recursos.

Referencias

- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.
- BRASIL, Lei N° 10.257, de 10 de Julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências.
- BRASIL. Lei N° 4.320, de 17 de Março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- BACHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. EdUFMT. Curitiba: UFPR, 2008.
- CAMPOMAR, Marcos. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos a um novo modelo**. 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.
- COSTIN, Claudia. **Administração pública**. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM. **Plano diretor passo a passo**. Coordenação de Mariana Moreira. São Paulo, 2005. 208p.
- GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José. **Planejamento e Orçamento Governamental**. V2. Enap, 2007.
- GIL, Antônio. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, Antônio. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008)
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE.) **Controle Social do Orçamento Público**. Rio de Janeiro, 2008.
- KHAIR, Amir. A. Lei da Responsabilidade Fiscal guia de orientações para as prefeituras. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão BNDES, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas 2007.
- PEREIRA, Maurício. **Planejamento Estratégico: teoria, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.
- PFEIFFER, Peter. **Metodologia Participativa: Uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010.
- REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. **Plano Diretor e Planejamento Estratégico Municipal: Introdução Teórico-Conceitual**. Revista de Administração Pública – RAP. Vol.41. Rio de Janeiro, 2007. Disponível Em www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/05.pdf