

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Rosa Maria de Oliveira Santos

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A
ANÁLISE DOS RESULTADOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA
SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
DE SÃO FRANCISCO DE PAULA**

Porto Alegre

2012

Rosa Maria de Oliveira Santos

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÕES PARA A
ANÁLISE DOS RESULTADOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA
SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
DE SÃO FRANCISCO DE PAULA**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Especialização em Gestão Pública
Municipal – modalidade a distância da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de especialista.**

Orientador: Prof. Luis Roque Klering

Porto Alegre

2012

Rosa Maria de Oliveira Santos

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÕES PARA A
ANÁLISE DOS RESULTADOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA
SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
DE SÃO FRANCISCO DE PAULA**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Especialização em Gestão Pública
Municipal – modalidade a distância da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de
especialista.**

Aprovado em ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me dar forças para continuar. Agradeço a minha família pela paciência incondicional que tiveram comigo. E não poderia deixar de agradecer aos Profs. Luis Roque Klering e Luciano Jose Martins Vieira pela habilidade, objetividade e discernimento com que conduziram este trabalho.

RESUMO

As organizações públicas municipais têm procurado cada vez mais aprimorar seus métodos de gestão, visando a obterem a melhor efetividade possível com os recursos disponíveis. O presente estudo tem por finalidade demonstrar a qualidade dos resultados obtidos com a implantação do Planejamento Estratégico na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de São Francisco de Paula e sua correlação com o Plano Plurianual (PPA). Visa-se, assim, alavancar e aprimorar o PPA a partir de contribuições geradas pelo Planejamento Estratégico, que constitui um instrumento de gestão importante e tradicionalmente usado no contexto das organizações privadas. O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, utilizando como técnica de levantamento de dados entrevistas semiestruturadas, aplicadas a quatro servidores que fizeram parte da implantação do planejamento estratégico. Também se recorreu a documentos existentes a respeito da implantação do instrumento de gestão, existentes nos arquivos públicos da Prefeitura, em que se pode observar que as metas e objetivos preestabelecidos não foram alcançados, devido à falta de recursos provisionados no orçamento público municipal, bem como pela falta de interesse dos gestores, e pela falta de incentivo aos servidores para conseguirem dar continuidade ao plano, o que indica a necessidade de realinhamento das propostas considerando a realidade atual da organização e o comprometimento de seus gestores.

Palavras-chave: instrumento de gestão, comprometimento, planejamento estratégico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
1.1 DEFINIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
1.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
1.2.1 Visão Estratégica	11
1.2.2 Missão	11
1.2.3 Negócio.....	12
1.2.4 Objetivos.....	12
1.2.5 Análise Ambiental	13
1.2.6 Pontos Fortes e Fracos	14
1.2.7 Oportunidades e Ameaças	15
1.2.8 Análise Interna.....	15
1.2.9 Implementação e Controle.....	16
2 IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ENTRE PPA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	22
3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO.....	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO DE PAULA	24
4.2 METAS TRAÇADAS NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO.....	26
4.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESPECIFICAMENTE NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO	33
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	38
ANEXO 1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO DE PAULA	38
ANEXO 2 - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURA	75

INTRODUÇÃO

A busca pela perfeição na gestão nos dias de hoje tem sido o objetivo essencial de praticamente toda a coletividade empresarial, como forma de aperfeiçoar recursos, obter melhores resultados, atender bem os clientes, ou seja, estabelecer um círculo virtuoso onde todos se beneficiam.

Na organização pública não pode ser diferente, pois a perfeição na gestão municipal pública deve ser uma obrigação dos governantes. Outrossim, deve ser uma das prioridades administrativas, uma vez que os recursos comprometidos são frutos da contribuição de cada cidadão que trabalha e contribui por meio dos impostos.

Dessa forma a prefeitura de São Francisco de Paula no ano de 2009 sentiu a necessidade de utilizar o planejamento estratégico para uma melhor visualização da organização como um todo, definindo objetivos e metas a serem alcançadas, bem como os meios e os recursos necessários para a organização. Pois os gestores, em conjunto com o prefeito municipal, chegaram à conclusão de que a amplitude das informações não se detém simplesmente na parte interna da organização municipal, mas também na externa.

Atentos a essa necessidade, a prefeitura se centraliza na implantação do Planejamento Estratégico, que por sua vez só trará resultados se a mudança de comportamento individual ocorrer em cada colaborador da organização.

Entretanto, ainda se encontra empresários e/ou gestores que olham o planejamento estratégico apenas como “burocracia”, não vendo nele algum benefício. Isso provavelmente decorre da falta de informação, já que, o empresário ou gestor, de início precisa saber o que está comprando ou vendendo ou que serviços serão prestados.

O planejamento é uma importante ferramenta a ser utilizada na gestão pública municipal, conforme sinaliza Constituição Federal de 1988, que obriga os municípios a instituírem o PPA, LDO e a LOA que, se bem utilizados, poderão suprir a organização com todos os subsídios necessários a uma eficiente administração. Com todos os seus benefícios decorrentes, não se poderá dizer que o planejamento é apenas burocracia. Tudo é uma questão de conhecimento e visão.

A construção do planejamento estratégico é uma das fases mais importantes da administração de uma organização. É através dela que é definido onde a organização se encontra e onde deseja chegar, entre outras questões. Os processos envolvidos durante sua construção exercem considerável influência no conteúdo do planejamento estratégico, não só

em termos da sua natureza, como também da própria consistência e grau de alinhamento com os mais elevados propósitos da organização.

Desta forma percebeu-se a necessidade da implantação dessa ferramenta de grande valia na Prefeitura de São Francisco de Paula, onde contou com a coordenação do Prefeito municipal e de uma Consultoria Técnica (Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT), e com a responsabilidade de todos os secretários integrantes da estrutura organizacional.

O motivo da alavancagem desta ação foi para que os gestores de cada departamento e inclusive o Prefeito pudessem visualizar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente interno de cada setor e desta forma fosse possível fornecer segurança na tomada de decisão e garantindo a sustentabilidade no ambiente externo.

Nesta monografia será focalizada a implantação do Planejamento Estratégico somente no setor da Secretaria Municipal de Administração porque neste período a autora dessa monografia participou junto de sua elaboração e é a única secretaria que tem por principal competência a programação, a supervisão e o controle das atividades de administração geral da Prefeitura e juntamente a essa análise será feita uma relação entre o PPA e o planejamento supracitado.

Por essa razão, apesar de analisar-se somente um setor será de grande importância identificar os resultados emergentes após sua implantação, identificando se foram positivos ou negativos. Nesse sentido, pode-se formular a seguinte questão-problema:

Qual a qualidade dos resultados obtidos com a implantação do planejamento estratégico na Secretaria Municipal de Administração de São Francisco de Paula?

Assim o objetivo geral deste estudo é identificar e avaliar a qualidade dos resultados obtidos, com a implantação do planejamento estratégico, na Secretaria Municipal de Administração de São Francisco de Paula.

Alavancando desse modo os objetivos específicos que irão:

- Apresentar o Planejamento Estratégico implantado na Prefeitura de São Francisco de Paula;
- Relacionar o Planejamento Estratégico com o PPA;
- Verificar as metas traçadas para a Secretaria Municipal de Administração;
- Mensurar se tais metas foram atingidas, bem como seu nível de qualidade;
- Avaliar o plano implementado e propor melhorias.

O desenvolvimento do estudo se justifica pela importância que há em demonstrar os resultados da implantação do Planejamento Estratégico em uma organização pública, podendo-se desta forma avaliar os resultados à luz de uma tecnologia de gestão consolidada, assim como também viabilizando que se seja feita uma relação e melhor compreensão do instrumento legal do PPA. Sua elaboração e desenvolvimento estão voltados para a Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula, prioritariamente a Secretaria Municipal de Administração.

Com esta monografia poderá ser avaliada a importância e a potencialidade da ferramenta do Planejamento Estratégico alinhado com o PPA em uma organização municipal, já que o Planejamento Estratégico tanto o modelo proposto quanto o PPA contribuem para melhorar o desempenho da organização direcionando as forças existentes de tal maneira que todos os seus membros trabalhem na mesma direção, podendo assim reagir adequadamente aos desafios advindos.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo realiza uma revisão teórica do tema Planejamento Estratégico, onde os tópicos apresentados são os conceitos, as fases e os fatores que devem ser considerados antes da elaboração de um planejamento estratégico.

O segundo capítulo relaciona o PPA com o planejamento estratégico.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos.

O quarto capítulo apresenta o planejamento estratégico da prefeitura, as metas traçadas pela Secretaria de Administração, bem como os resultados obtidos com a implantação do mesmo.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 DEFINIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta a definição, as fases e os fatores envolvidos na elaboração do planejamento estratégico na administração pública municipal.

O planejamento estratégico é uma metodologia de importância inquestionável para a gestão de municípios, prefeituras e organizações públicas quando bem estruturado, apesar de muitas vezes só ser utilizado quando as organizações se deparam com as dificuldades financeiras advindas.

A partir deste argumento, onde se busca delimitar aspectos fundamentais para a construção de um bom planejamento estratégico, é importante que as informações a serem repassadas contenham clareza, com relação à visão geral da organização, pois segundo Oliveira (2002) a visão de uma organização representa os limites que os proprietários e principais executivos de uma organização enxergam dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, ou seja, representa o que a organização quer ser.

Através disto o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido por uma organização, com vistas a obter uma melhora na relação com seu ambiente. Esse planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos gestores da organização e diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução estratégica. (OLIVEIRA, 1991).

De acordo com Pagnocelli & Vasconcellos Filho (1992), planejamento estratégico é o processo pelo qual uma empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro em longo prazo, fazendo com que as coisas aconteçam, e não esperando acontecerem para que possa reagir. As organizações fixam a maior parte dos seus esforços analisando situações do passado e no gerenciamento das situações do presente. Com a implantação do planejamento estratégico, acontecem muitas mudanças dentro de uma organização, até mesmo os funcionários muitas vezes têm que mudar seus hábitos e seus conceitos de fazer sempre as mesmas coisas.

O planejamento estratégico ajuda a identificar ameaças presentes no ambiente e a maximizar oportunidades, diminuindo as probabilidades de acontecimentos turbulentos e imprevisíveis dentro da organização no decorrer dos próximos anos. (PAGNOCELLI & VASCONCELLOS FILHO, 1992)

O Planejamento estratégico busca o alcance de resultados, através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo objetivos e metas em longo prazo. Esse planejamento se direciona a uma mudança bastante significativa na ciência e na prática gerencial da maioria das organizações públicas e privadas, o planejamento estratégico não é um método que se implanta por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização, mas é uma conquista para a organização que se inicia com as mudanças de conceitos na gerência, resultando em uma inovação no comportamento administrativo, além de novas técnicas.

O fator mais importante do planejamento estratégico é que haja aprovação e credibilidade na sua composição, que ele conte com o apoio de todos os funcionários responsáveis por cada setor da empresa, enquanto mecanismo que irá orientar as suas ações durante os próximos anos. Além disso, as questões de método, concepção e organização do planejamento devem ser adequadas à realidade da organização, tanto no sentido de respeitar e incorporar métodos de decisão e formas de construção já existentes, quanto de atuar sobre estes mesmos pontos. (MONTENEGRO, 2004)

No que se refere à elaboração de planejamento, do ponto de vista técnico, há vários modelos formulados e disponíveis na literatura. Uma organização deve buscar um que seja adequado às suas condições e necessidades organizacionais.

Os principais elementos utilizados para que haja um resultado eficaz em sua elaboração é conseguir aprovação e motivação das pessoas envolvidas para implantar o planejamento, dispondo de objetivos claros, atingíveis, flexíveis e interpretáveis para que a organização possa desenvolver e ter uma boa síntese de planejamento operacional para permitir a obtenção dos objetivos fazendo acompanhamento e controle periódicos, visando correções necessárias. O prazo de duração do planejamento estratégico tende a ser de cinco anos. (MONTENEGRO, 2004)

1.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para uma melhor construção do planejamento estratégico, é necessário levar em consideração que, com o estabelecimento de objetivos, discussões de expectativas, informações e comunicação dos resultados pretendidos, deve acontecer entre os indivíduos, os departamentos e mesmo entre a organização, um feedback entre si, para que haja um aprimoramento na formulação e implementação do plano de trabalho, por isso a importância das fases do planejamento estratégico.

1.2.1 Visão Estratégica

Como afirma Hartmann (2000), as absorções geradas pela nossa filosofia devem definir grandes perspectivas, as quais balizarão e motivarão a definição de uma visão estratégica profundamente motivadora, ousada e desafiadora, sendo o foco para o estabelecimento da missão do negócio.

A visão estratégica é resultante do espírito audacioso em seu nível mais puro. Ela é como uma bússola que mostra ao mundo a direção na qual a empresa deve seguir. Representa as maiores esperanças e os mais significativos sonhos de uma organização.

Caso ocorram mudanças no ambiente colocando a empresa em uma situação inesperada, alterar a visão é indispensável para que se possa refletir sobre a nova realidade. A declaração da visão de uma empresa somente será útil na medida em que tenha o poder de movimentar as pessoas em direção ao futuro.

De acordo com Morais (2005): “Visão é uma declaração do que a organização deseja se tornar no futuro. É o principal objetivo a ser buscado pela organização no período considerado”.

1.2.2 Missão

Para se atender melhor o que é realmente a missão de uma empresa, Craig (1999) afirma que missão não é um conceito, mas uma declaração. A declaração da missão de uma

empresa fornece a enunciação das metas gerais para os temas principais da sua estratégia, assim como representa a declaração mais ampla dessa estratégia.

A organização em si não se define pelo seu nome ou produto, mas pela divulgação clara de sua missão tornando possível a razão de existir desta, e deixando bem claros e realistas os objetivos da empresa.

Para que a declaração da missão seja eficaz, ela deve destacar as atividades da empresa, os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos que oferece. Deve também enfatizar as atividades que desempenha e que a diferencia das demais empresas do mercado e incluir as principais conquistas previstas para os anos seguintes.

1.2.3 Negócio

Para a elaboração do negócio de um planejamento estratégico, é fundamental que o consultor saiba corretamente qual é o negócio da organização. Na opinião de Tiffany (1999), a palavra negócio pode ser considerada como a linha mestra de atuação da organização, visando à orientação correta dos esforços e demais ações desencadeadas, tornando possível a contínua interação da organização com o seu respectivo mercado.

A definição do negócio depende da natureza da operação, do porte empresarial e de outros aspectos relevantes para a elaboração do tema da questão. Para isso precisam estar bem claros alguns questionamentos básicos, os quais auxiliarão na definição do negócio:

- a. Quais são as necessidades básicas que a empresa atende?
- b. Quais são as forças subjacentes que atuam no negócio?
- c. Qual a função que a empresa desempenha?

1.2.4 Objetivos

Os objetivos são alvos ou pontos aonde se pretende chegar, ou seja, operacionais. Podem citar alguns exemplos do cotidiano que facilitam o entendimento: ser governador, ter filhos, vender produtos na China, etc.

Os objetivos de uma empresa são sinônimos de eficiência e da eficácia. Craig (1999) relata sobre os objetivos de uma empresa especificando que o delineamento dos objetivos implica na tradução da declaração da missão para alvos organizacionais mais precisos, ou seja, mais exatos. Os objetivos enfocam o desempenho de forma que se pode medir. Portanto, enquanto a declaração da missão incorpora a filosofia, o conceito e as ambições do negócio, os objetivos da organização tendem a ser quantitativos. Eles devem ser significativos, ultrapassando o desempenho atual, porém devendo ser plenamente alcançáveis, para não gerar uma situação de caráter imaginário.

Estabelecer objetivos claros em termos de retorno sobre o patrimônio líquido, bem como sobre o capital empregado, proporciona um centro de atenção visando soluções diferenciadas para as várias questões existentes. A partir do momento em que a empresa define seus objetivos, ela elabora métodos mensuráveis para o cumprimento da sua missão, uma vez que eles fornecem uma escala de monitoramento do desempenho, e também proporcionam uma ligação de comunicação por toda a organização.

Na concepção de Mintzberg, Quinn (2001), os objetivos pronunciam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não determinam como devem ser conseguidos. Toda a organização tem objetivos que abrangem muitas coisas dentro de uma hierarquia relacionadas entre si. Os objetivos de valor estabelecem as amplas premissas do valor no sentido das quais a empresa deve se movimentar. Os objetivos organizacionais gerais estabelecem a natureza pretendida do empreendimento e as direções nas quais deve se movimentar.

1.2.5 Análise Ambiental

A elaboração de um planejamento estratégico bem sucedido depende de uma avaliação ambiental apurada e completa. Esta deve iniciar com um exame do setor de atuação. Em seguida, os públicos empresariais interessados, ou seja, aqueles grupos de pessoas que afetam ou são afetados pela realização de sua missão, dos objetivos e da estratégia da organização. Incluem aí compradores, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e de regulamentação, sindicatos e grupos de empregados, a comunidade financeira, donos e acionistas e associações de comércio. (MORAIS, 2005)

Esta análise prevê um mapa desses públicos e o modo como eles influenciam a organização. Deve também examinar outras forças do ambiente, como as condições macroeconômicas e as condições tecnológicas. Uma tarefa crítica em análise ambiental é prever as tendências futuras. Essa varia de um simples julgamento até a utilização de modelos matemáticos complexos que examinam as relações sistêmicas entre variáveis diversas. Mesmo técnicas quantitativas simples superam as avaliações intuitivas de especialistas, uma vez que opiniões são suscetíveis a vieses. (MORAIS, 2005)

1.2.6 Pontos Fortes e Fracos

Os chamados pontos fortes ou fracos de uma empresa podem ser os determinantes de seu sucesso ou fracasso. Os pontos fortes da empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas estabelecidas. Já os pontos fracos correspondem a uma deficiência de capacidades e recursos relacionados à concorrência ou à falta de habilidades, que podem impedi-la de alcançar suas metas ou desenvolver estratégias e planos.

Os pontos fortes e fracos devem ser analisados em relação à situação enfrentada. Um ponto forte em uma determinada circunstância pode ser considerado como sendo um ponto fraco em outra. A empresa deve apostar nas unidades estratégicas, bem como em setores atraentes, que aproveitem de forma integral os pontos fortes existentes na empresa. (CRAIG, 1999)

Craig (1999) relata que o diagnóstico estratégico tem de ser a avaliação da real posição da empresa. Deverão ser considerados aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Conforme o autor vale ressaltar que esses não poderão ser “maquiados, fabricados de última hora ou sonegados”, pois será a partir dessa coleta de dados e posterior análise, que a empresa construirá a base para as etapas seguintes do planejamento.

Primeiramente, deve ser feito o levantamento de dados internos da empresa: trajetória, modelo de gestão, estrutura e ambiente organizacional, resultado na área comercial e financeira, advindo das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução dos seus processos produtivos. Feita essa coleta e análise dos dados, são identificados os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes podem ser explorados e até receber o reforço de outros

novos desenvolvidos. Os pontos fracos devem receber tratamento para que sejam minimizados ou eliminados.

1.2.7 Oportunidades e Ameaças

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais que se constituem do macro ambiente nacional e mundial e do setor em que a empresa compete. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

Ou seja, essas forças podem atingir uma organização tanto nas mudanças governamentais, nas legislações e nas sentenças judiciais, como também na economia, nas inovações tecnológicas e científicas e na cultura da sociedade, prejudicando, assim, a evolução de uma empresa.

Craig (1999) relata que as empresas também operam dentro de um ambiente mais específico, ou seja, um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. Cinco são as forças setoriais competitivas básicas: a ameaça de novos entrantes no setor, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão por parte dos fabricantes de produtos e/ ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores do setor e o poder de barganha dos fornecedores das empresas do setor. O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição no setor em que ela possa se defender dessas forças competitivas, ou influenciá-las, em seu benefício.

1.2.8 Análise Interna

Ao mesmo tempo em que a análise externa é conduzida, os pontos fortes e fracos das principais áreas funcionais da organização devem ser avaliados. A análise interna fornece aos

tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais.

Uma análise interna eficaz requer clara compreensão das competências essenciais de uma empresa. Isso é algo que, geralmente, a empresa faz especialmente bem em relação aos seus concorrentes. Quando possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, essas podem constituir a base para o desenvolvimento da vantagem competitiva. As empresas desenvolvem parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas que possuem competências complementares, permitindo a elas ganhar acesso a novos mercados, desenvolver novas tecnologias ou lançar novos produtos. (CRAIG, 1999)

Subjacente à missão organizacional esta é uma análise de suas fraquezas e forças internas. Os pontos fortes e fracos de uma empresa residem em seus recursos humanos, organizacionais e físicos. Idealmente, esses recursos são desempenhados em conjunto, para fornecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada.

1.2.9 Implementação e Controle

Como em qualquer plano, a formulação de estratégia apropriada não é suficiente. É preciso assegurar que as novas estratégias sejam implementadas eficaz e eficientemente.

Conforme Bettman (1998), as investigações feitas a respeito do sucesso na implementação do planejamento tem apresentado duas grandes tendências, a primeira seria a de que a tática utilizada deve ser apoiada por decisões referentes à disposição das partes de um todo, tanto na tecnologia, aos recursos humanos, à cultura organizacional e ao estilo de liderança; a segunda seria o fato de as organizações estarem tornando mais amplos os processos de administração estratégica e mais participativa a execução dos meios para sua implementação.

O planejamento estratégico somente se torna realidade quando posto em operação. Isso acarreta a transição de planejamento para a ação. Exige o uso das funções administrativas de organização, preenchimento de vagas, direção e controle. É fundamental que o plano seja controlado cuidadosamente para determinar se está efetivamente alcançando os resultados desejados.

O controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da empresa estão obtendo sucesso no atendimento de seus objetivos gerais e específicos. Se esses

não estão sendo atingidos como planejados, a função de controle é modificar as estratégias da empresa de modo a melhorar a habilidade de atingi-los.

O enfoque do controle estratégico é tanto interno quanto externo. O papel da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa com seu ambiente externo. Assim, o controle pode ser visualizado como um medidor das interações entre as variáveis ambientais, macro ambientais e setoriais e das operações internas da organização. (BETTMAN, 1998)

A avaliação do desempenho de uma empresa pode ser feita de várias maneiras. Por exemplo, os resultados operacionais atuais podem ser comparados com os resultados do ano anterior em termos quantitativos e qualitativos. No entanto, a organização deve também avaliar variáveis externas importantes, como o desempenho dos concorrentes. Vários Benchmarks competitivos podem ser utilizados, mas os principais são a qualidades relativas dos produtos ou serviços da empresa focada, suas habilidades inovadoras para produzir novos produtos e serviços e melhorar sua produção, e seu processo de atendimento e entrega ao cliente em relação aos concorrentes, além de sua participação relativa no mercado.

2 IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ENTRE O PPA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente capítulo descreve a importância da relação entre o PPA e o Planejamento Estratégico, articulados concomitantemente. Pois através desta relação poderá ser atendida com melhor eficácia a necessidade da população.

Todavia essa capacidade da articulação, sensibilização e ação são fatores essenciais para que o gestor público obtenha sucesso em sua missão de gerir o órgão público, com o objetivo primordial de melhor atender a sociedade pela ação no Estado, que neste momento, transforma-se em instrumento de melhoria de condições da sociedade e promotor de sua evolução, tanto na parte interna, quanto na externa na organização pública.

Mediante essa relação supracitada, os instrumentos usados no planejamento governamental já possuem o nivelamento em lei conforme previsto na Constituição Federal de 1988 art. 165 onde tem como foco básico a poderosa ferramenta de planejamento que é o PPA que faz a interligação entre o que se pretende alcançar e a aplicação de diretrizes, objetivos e metas dentro dos limites orçamentários.

Essa é a ligação mais eficiente entre o que o gestor público deseja e o que é possível alcançar, tendo como espaço de tempo o período de quatro anos, que em concordância com o planejamento estratégico implantado na organização pública irá contribuir para afincar os objetivos e metas a serem alcançados.

A gestão e o planejamento comprometem medidas estratégicas, políticas, orçamentárias e de recursos. A medida estratégica é abordada pelo planejamento estratégico municipal. O orçamento tem ligação com o plano diretor e com o plano plurianual municipal. A medida política envolve as políticas municipais e os projetos participativos municipais. Os recursos se referem às pessoas capacitadas e aos recursos tecnológicos necessários à implantação do planejamento estratégico municipal. Rezende e Castor (2005) destacam o planejamento estratégico como um instrumento da gestão municipal, ou seja, gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias. Ainda de acordo com estes autores, a gestão urbana, que envolve o uso conforme a razão dos recursos e instrumentos da administração aplicados na cidade como um todo, tem como ponto de referencia o plano diretor municipal.

De acordo com o artigo 165 da Constituição Federal o planejamento governamental unifica os seguintes instrumentos básicos: PPA – Plano Plurianual, LDO - Lei de Diretrizes

Orçamentárias, LOA - Lei Orçamentária Anual (BRASIL, 1988). Na esfera pública essas etapas são: a ordem a que se tem de obedecer e a ferramenta utilizada pelo gestor. Assim, o gestor público, conforme menciona Kohama (1995), “utiliza-se da prática de planejamento e do plano das ações que são resumidos no chamado sistema de planejamento integrado”, com a finalidade de determinar as ações a serem realizadas pelo poder público, escolhendo as alternativas mais importantes e compatibilizando-as com os meios disponíveis para executá-las.

Segundo Matias e Campello (2000) o planejamento possui três níveis de abrangência:

- Estratégico: planejamento de longo prazo, no qual são examinadas as grandes tendências, a missão, os objetivos e as diretrizes para um horizonte de 10 anos ou mais.
- Tático: planejamento de médio prazo no qual consisti as tendências secundárias, os objetivos e políticas das unidades administrativas para um prazo de cinco anos;
- Operacional: planejamento de curto prazo, em que são determinadas as ações a serem executadas e que culminarão com a execução dos objetivos. Adaptando-se a essa classificação na esfera pública, esses níveis de planejamento são verificados de acordo com Matias e Campello (2000), nos seguintes planos:
 - Plano Diretor: cria as diretrizes de crescimento, enfatizados os meios de alavancagem de desenvolvimento, refere-se ao planejamento estratégico.
 - Planejamento Plurianual: contém os objetivos e políticas a serem seguidas pela organização pública no período de quatro anos, refere-se ao planejamento tático;
 - Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual: correspondem ao planejamento operacional para cada exercício financeiro;
 - Já o orçamento anual (a LOA) é uma etapa do planejamento de curto prazo que deve repercutir o programa de trabalho de governo, onde tornam compatíveis as metas com os recursos financeiros disponíveis.

A reforma do aparelho do Estado propôs alterações no modelo de organização pública burocrática para um gerencial, estimulando com isso o uso do planejamento estratégico na administração pública. A definição de planejamento público ainda é confundida com o orçamento público, que apesar de estarem ligados de alguma forma, não pode ser confundido um com o outro no ato de planejar. A junção dos conceitos do planejamento estratégico na elaboração dos planos plurianuais é principiante, não estando definido na sua metodologia de uso, ou seja, é limitada a disposição do gestor público em executá-lo. A apreciação dos

modelos de orientação para elaboração do plano plurianual municipal, por meio da identificação de conceitos da metodologia de execução do planejamento estratégico, permite tornar visível o trajeto a ser percorrido para o progresso do processo de planejamento na organização pública. Entretanto a deficiência apresentada em planejamentos anteriores demonstra a necessidade de regulamentação da forma de elaboração do Plano Plurianual dentro do contexto do planejamento estratégico.

Entretanto a relação entre o Planejamento Estratégico e o PPA estão bem atrelados as suas definições, pois desejam orientar a execução de um plano voltado para a estratégia que irá ser desenvolvida com o intuito de que a evolução do princípio do planejamento para a implementação de práticas de gestão públicas sejam eficazes para Administração Pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está baseado em conhecimentos sobre planejamento estratégico e os resultados provenientes de sua implantação. Sua elaboração e desenvolvimento estão voltados para a Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula localizado na Avenida Júlio de Castilhos nº 1475.

Esse estudo irá ter como objetivo principal identificar os resultados obtidos com a implantação do planejamento estratégico após sua execução, como forma de demonstrar as vantagens da utilização dessa ferramenta se bem utilizada.

A coleta de dados deste trabalho é viabilizada via uso de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. A coleta e o registro dos dados não constituem por si só a pesquisa, mas uma importante etapa desta.

Conforme (CELLARD, 2008), o uso de documentos em pesquisa permite visualizar a dimensão do tempo à compreensão do social. E a análise documental favorece também a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Podendo assim demonstrar através desse estudo o período da implantação e execução do planejamento estratégico, que neste caso foi de 2009 a 2013 onde foram delineados seus objetivos e metas para serem alcançados em longo prazo.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa, quanto aos seus procedimentos técnicos, pode ser ordenado da seguinte forma:

a. Pesquisa bibliográfica: é desenvolvida com base em material pronto, formado principalmente de livros e artigos científicos.

b. Pesquisa documental: É muito semelhante com a bibliográfica. A divergência está na natureza das fontes, pois esta forma equivale-se de materiais que não foram ainda analisados, ou que ainda podem ser refeitos de acordo com os objetos da pesquisa, são materiais específicos e não de natureza pública ou aberta a toda sociedade. Além de examinar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras traduções, como relatórios de empresas, tabelas etc.

Percebe-se, nos conceitos apresentados, a importância que a pesquisa representa na solução de problemas. Essa solução é baseada no conhecimento de um determinado método científico que garante que o trabalho está sendo realizado de forma adequada. O principal

objetivo da pesquisa é o de melhorar a qualidade de vida das pessoas, através da descoberta de soluções para problemas da sociedade, e isso se aplica também no universo das empresas e organizações.

3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

O instrumento de pesquisa adotado para o presente estudo qualitativo foi à entrevista semiestruturada. Também foi consultado o planejamento estratégico implantado, nos arquivos públicos da Prefeitura.

3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO

O estudo foi executado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula, através de entrevistas que foram realizadas diretamente com 04 profissionais que ocupam posições estratégicas dentro do setor, são pessoas que, de uma forma ou de outra, influem nas tomadas de decisão, e também através de pesquisa documental bem como o planejamento estratégico implantado na prefeitura, as respostas dos entrevistados serão registradas a esta monografia, pois as mesmas serão compiladas em conformidade com o referencial teórico. A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência, tendo em vista acessibilidade da pesquisadora aos mesmos e também por cada entrevistado trabalhar em pontos em que de uma forma ou de outra tem a acessibilidade de acompanhar diretamente se o planejamento implantado teve resultados ou não.

Os entrevistados possuem a seguinte caracterização:

Respondente	Idade	Função	Tempo no serviço público municipal	Tempo na atual função
Entrevistado A	49	Assessor	6,5	6,5
Entrevistado B	33	Chefe do RH	3,5	1,0
Entrevistado C	30	Assessora	7,0	7,0

Entrevistado D	30	Atendente	3,0	1,0
----------------	----	-----------	-----	-----

Quadro 01: Caracterização dos participantes

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas próximas seções deste capítulo serão expostos os resultados encontrados nesta pesquisa, a partir da metodologia anteriormente citada. Primeiramente será descrito a implementação do planejamento estratégico na prefeitura de São Francisco de Paula, em seguida será caracterizada a secretaria pesquisada e posteriormente serão examinados os resultados das entrevistas realizadas conforme anexo 2. Este capítulo está dividido em três seções, são elas: (4.1) Implantação do Planejamento Estratégico na Prefeitura de São Francisco de Paula, (4.2) Metas traçadas na Secretaria de Administração e (4.3) Resultados obtidos com a implantação do Planejamento Estratégico especificamente na Secretaria de Administração.

4.1 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO DE PAULA

Esta seção irá apresentar sucintamente o plano estratégico implementado na organização de São Francisco de Paula no período de 2009 a 2013 conforme Anexo 1. Pois conforme o Anexo mencionado acima foi contratado a consultoria técnica da (Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT), como forma de orientação para efetuar a formulação dos procedimentos metodológicos do planejamento na organização, onde contou com o auxílio do prefeito municipal dar andamento de sua execução.

A elaboração do planejamento estratégico teve duração de uma semana onde obteve a participação de um comitê integrado pelo Prefeito Municipal, Vice-Prefeito, Secretários, Coordenadores de áreas, Vereadores da base aliada e assessores diretos de cada secretaria – totalizando 30 (trinta) pessoas de acordo com o Anexo 1.

Primeiramente no encontro inicial teve como prioridade entender o que seria o planejamento estratégico, onde ficou bem claro que o planejamento estratégico serviria para direcionar os rumos da organização e dar a ela a sustentabilidade, produzindo respostas consistentes a questões fundamentais como: Onde estamos? Onde queremos chegar? Como vamos fazer para chegar lá? Estas três indagações demonstrarão a análise da situação atual; o

estabelecimento de metas e objetivos; como serão atingidas essas metas e o0bjetivos. Pois de acordo com Stoner 1985 o planejamento estratégico é o processo pelo qual a organização se motiva para alcançar o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando sua situação atual e futura. Segundo os (Entrevistados A, B, C e D), que participaram da implantação do planejamento estratégico, relataram que experiência de participar dessa implantação foi “muito boa, pois foi o momento que tiveram a oportunidade de sistematizar as idéias e objetivos que pretendiam alcançar para o Município”.

A partir desse primeiro encontro os gestores de cada setor juntamente com o prefeito se conscientizaram que realmente fizeram à coisa certa ao tomarem a atitude de implantarem o planejamento estratégico, pois através desta postura puderam perceber que a organização necessitava conhecer suas verdadeiras necessidades, contando com participação dos colaboradores participantes através de suas opiniões. Visualizaram que, o planejamento estratégico é de extrema importância, uma vez que iria reduzir os riscos da incerteza, identificar oportunidades e ameaças, prepararia a organização para a mudança, permitiria a prefeitura conhecer os seus ambientes interno e externo, onde forneceria segurança na tomada de decisão e, por fim, garantiria a sustentabilidade no ambiente externo e como prioridade iria definir identificação do negócio, da missão, da visão e princípios organizacionais.

De acordo com os entrevistados, o que motivou os gestores a implantarem o planejamento foi:

→ “Buscar a qualificação, o envolvimento, engajamento e participação dos colaboradores municipais”. (entrevistado A)

→ “A vontade de fazer as coisas do modo correto, com planejamento”. (ENTREVISTADO B)

→ “Início de uma nova gestão”. (entrevistado C)

→ “Acompanhar o andamento dos trabalhos e encontrar soluções através de um workshop para motivação dos funcionários obterem mais resultados”. (entrevistado D)

Pois a partir desse esboço da metodologia do planejamento estratégico citado anteriormente foi aplicada a todas as áreas da Prefeitura Municipal de Francisco de Paula.

Em decorrência de todo esse esforço de ter uma visão clara da situação interna e externa da prefeitura conseguiu-se perceber que apesar de já terem um planejamento em andamento na organização o PPA, o planejamento estratégico implantado contribuiu para dimensionar melhor o trabalho em andamento segundo as respostas de todos os entrevistados.

E conforme pesquisado na Lei Orçamentária Anual nº 2573/08 de 15 de outubro de 2008 do município, o planejamento estratégico estava previsto nos instrumentos legais de planejamento público, bem como no PPA e na LDO. Pois esta Lei supracitada “Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para 2009 e dá outras providências”. No entanto percebe-se que o PPA e o Planejamento Estratégico feito, se entrelaçam no momento que são articulados os seus princípios no sentido de definirem objetivos através dos cenários, na identificação dos principais problemas e oportunidades no que se diz respeito a monitoramento e avaliação, mas que no caso do planejamento feito não foi praticado.

Diante da análise feita acima é possível identificar muitos problemas com a utilização do planejamento estratégico nas organizações públicas, principalmente os pontos fracos que terão de ser ajustados, esbarrando, assim, nos formalismos e no personalismo de cada participante de sua elaboração e execução. E será através da percepção desses pontos fracos poderão ser destacadas ineficiências processuais e profissionais da não execução do plano.

Mas apesar do planejamento estratégico estar previsto nessas ferramentas citadas acima e ser uma ferramenta gerencial desenvolvida inicialmente para o setor privado, mas também flexível e utilizável na área pública requer cuidados, senão ele literalmente “fica só no papel” como se diagnosticou nessa pesquisa e apesar de ter tido recursos financeiros para sua elaboração não teve recursos para dar continuidade.

4.2 METAS TRAÇADAS NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção serão mostradas as metas que foram traçadas na Secretaria de Administração conforme apresentado no Anexo 1 , bem como os itens de verificação pertinentes de cada ação, onde determinará se foram alcançadas tais metas ou não. Diante de um estudo tão minucioso nesta etapa será realizada a medição de seu desempenho.

Entretanto nessa fase irá ser analisada a situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos. De acordo com (Oliveira 2004) a análise interna têm o objetivo de mostrar claramente as deficiências e qualidades da organização, ou as suas forças ou fraquezas. Os seus pontos fortes ou fracos deverão ser determinantes diante da atual circunstância.

O quadro 01 destaca as forças e fraquezas da Secretaria de Administração.

Forças	Fraquezas
Comprometimento dos servidores.	Software defasado para folha de pagamento.
Servidores capacitados.	Disponibilidade de leis e decretos.
Poder para tomada de decisão.	Ausência de planejamento quadrimestral.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Atendimento precário na recepção ao público.
	Ausência de recursos financeiros para investimentos em melhorias na secretaria.
	Desvirtuamento das funções (tornou-se uma ouvidoria para os problemas das demais secretarias).
	Acumulo de atribuições de outras secretarias de governo.

Fonte: Planejamento Estratégico da Prefeitura de São Francisco de Paula

Logo após, foi analisado o ambiente externo da organização como mostra o quadro 02 a seguir:

Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de captação de recursos para atividades relacionadas ao meio ambiente.	Falta de áreas públicas para construção de casas populares.
Logística geográfica.	Crise global.
Política do governo federal de incentivo a geração de energia.	Uso de agrotóxicos na área rural.
Clima e paisagens da serra.	Baixo poder aquisitivo da população.
Extensão territorial com política definida.	Falta de empreendedorismo por parte dos empresários do município.
Qualidade de vida.	Pouca diversificação na indústria.
Afinidade com o governo federal.	Baixa autoestima da população.
Políticas sociais do governo federal.	Cultura do paternalismo no município.
PAC – Programa de aceleração do crescimento e emendas federais	Poucas tecnologias da informação e comunicação na região da serra.
Royalties da Petrobrás.	Baixa credibilidade do governo municipal.
ITR e aumento do ICMS decorrentes da industrialização.	Maior nível de exigência da população.
Agroindústrias.	Parcerias fracas com entidades, autarquias e conselhos em geral.
Aumento do número de faculdades e escolas técnicas.	Comércio local é fraco.
Participação do município de rotas turísticas.	Extensão territorial.
Pólo industrial.	Marginalização.
Entrada de empreendedores externos.	Legislação ambiental restritiva.
Legislação ambiental.	Entrada de empreendedores externos.
Unidades de conservação ambiental.	Perda do sossego por parte da

	população.
Cultura gaúcha (Tradição).	Diminuição da segurança com a entrada de novos negócios.
Administração dos recursos hídricos.	Aumento do consumo de drogas (crack).
Turismo local e ecológico.	Variações climáticas.
Internet para todos.	Perda dos valores da sociedade.
Beneficiamento de madeiras.	Desmantelamento da estrutura familiar.
Compensatórios do meio ambiente.	Aumento da pobreza.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Mão-de-obra desqualificada.
	Poluição das águas.
	Comparação com cidades vizinhas.
	Falta de participação popular nas ações da Prefeitura Municipal.

Fonte: Planejamento Estratégico da Prefeitura de São Francisco de Paula

Nesta fase foram levantadas as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer. Segundo OLIVEIRA (1998):

Toda organização é parte integrante do seu ambiente. Enquanto os níveis operacionais estão relacionados com os seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a ela. Assim, o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc.

Passando esta fase foram definidas as prioridades da Secretaria de Administração onde se utilizou do instrumento denominado IUR (Importante; Urgente e Resultado) adaptado de Oliveira 1998, para definição das prioridades de cada unidade. Podendo assim avaliar a urgência de cada situação advinda e a perspectiva de tempo de sua resolução.

Conforme o quadro 03 abaixo a pontuação máxima (nota 5) é indicativa de tudo aquilo que seria de extrema importância, de extrema urgência, que necessita de uma resolução imediata, sendo que uma numeração inferior indica uma situação que pode ser resolvida com calma, sem muita preocupação. Para chegar no valor total da pontuação foi multiplicado os valores para chegar aos resultados finais e após este procedimento conseguiu-se visualizar a necessidade prioritária da secretaria.

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Poder para tomada de decisão.	5	5	5	125
Servidores capacitados.	5	1	5	25
Comprometimento dos servidores.	5	1	5	25
Fraquezas				
Software defasado para folha de pagamento.	5	5	5	125
Atendimento precário na recepção ao público.	5	5	5	125
Ausência de recursos financeiros para investimentos em melhorias na secretaria.	5	5	5	125
Disponibilidade de leis e decretos.	4	3	4	48
Ausência de planejamento quadrimestral.	4	3	4	48
Desvirtuamento das funções (tornou-se uma ouvidoria para os problemas das demais secretarias).	3	3	3	27
Acumulo de atribuições de outras secretarias de governo.	3	3	3	27

Fonte: Planejamento Estratégico da Prefeitura de São Francisco de Paula

Desta mesma forma foram avaliadas as oportunidades e ameaças, para permitir visualizar com mais clareza situações com melhor possibilidade de aproveitamento pela organização, podendo dessa forma influencia-la positivamente e as situações atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela organização, para não afetá-la negativamente.

Posteriormente foi executado o Plano de Ação conforme indica o quadro 04 abaixo:

PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO

Objetivo: Planejamento unificado do orçamento	Indicador: % de Unificação Meta: 100% a.a. Frequência: Anual			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Ampliar discussão entre Secretaria da Fazenda e demais secretarias para elaboração do orçamento.	08/09	Secretários		
Levantar informações por secretaria.	09/09	Secretários		

Elaborar conjuntamente o orçamento.	10/09	Secretários		
Encaminhar para Câmara de Vereadores.	10/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar comunicação interna	Indicador: Índice de Êxito na Comunicação Meta: 100% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: ___/___/___
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir periodicamente o secretariado.	Mensal	Sandro		
Reunir periodicamente secretários com colaboradores.	Semanal	Secretário (a)		
Conectar as secretarias através do MNS.	12/09.	Sandro		
Informatizar as secretarias com programas de controle.	12/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Criar estrutura administrativa e regime interno	Indicador: Índice de desempenho do Projeto Meta: 100% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: ___/___/___
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Definir grupo de estudo para análise dos impactos.	10/09	Prefeito		
Discussão com servidores.	06/10	Sandro		
Elaboração do projeto de lei.	10/10	Sandro		
Encaminhamento para Câmara de Vereadores.	10/10	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Cumprida a etapa anterior, foram então apresentados os objetivos funcionais definidos pela Secretaria de Administração. Conforme apresentado no quadro 05 abaixo:

OBJETIVOS FUNCIONAIS

Objetivo: Investir em tecnologia	Indicador: Inovação Meta: Frequência: Semestral			Revisão: ___/___/___
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Adquirir software Fopag e	06/09	Sandro	50.000,00	

ponto eletrônico.				
Treinar e capacitar servidores.	Permanente	Sandro		
Adquirir gerenciador eletrônico de documentos.	04/10	Sandro	45.000,00	

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Avaliação de desempenho dos servidores	Indicador: Desempenho funcional Meta: Frequência: Quadrimestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Planejar avaliação quadrimestral	04/09	Sandro		
Desenvolver metodologia para avaliação.	06/09	Sandro		
Implementar avaliação de desempenho.	07/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar e adequar o atendimento na recepção	Indicador: Meta: Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Treinar servidor (a)	05/09	Sandro		
Avaliar o desempenho.	06/09	Sandro		
Substituir (se for o caso).	07/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

A partir deste momento o desenvolvimento das ações estratégicas com respectivos prazos, responsáveis, orçamentos, definição de metas e indicadores passou a ser realizado através de reuniões na secretaria.

Pois com a implantação do planejamento estratégico a Secretaria de Administração tinha ações claras a serem executadas, bem como metas e itens de verificação para comprovação da execução das ações, ficando simples e organizado o monitoramento das ações. Através deste plano, as responsabilidades ficaram definidas claramente criando um comprometimento, e com metas estipuladas, criação de desafios, motivando a equipe a superá-los, como se fosse à marca a ser atingida para se vencer, o que antes não existia, ou seja, antes não era sabido nem para o que estavam fazendo tal atividade causando uma desmotivação no trabalho.

Segundo os entrevistados A, B, C e D o planejamento estratégico impactou bastante na secretaria de administração principalmente do setor de RH, pois, foi efetuada a compra do software da folha de pagamento e foram organizados melhor as metas e objetivos da secretaria. Onde também relataram que o planejamento serviu para uma melhor organização no setor administrativo.

Entretanto o restante de metas e objetivos determinados estagnou no papel, não foram atingidos devido à falta de monitoramento, conforme relato dos entrevistados.

Além de implantar o Planejamento Estratégico, as organizações necessitam fazer sua implementação, e para isso é importante o monitoramento dos processos e dos resultados através de um sistema de indicadores de desempenho, para saber se estes estão alinhados com o objetivo estratégico definido no planejamento estratégico, mas, se, todavia se o planejamento for mal desenvolvido, ou seja, forem definidas ações não estratégicas para organização ou que não estejam alinhadas com o que realmente a organização quer, estes planos de ação será monitorado por um sistema de indicadores que nada ou pouco ajudarão a empresa a se obter o seu “real” sucesso. Contudo, um planejamento estratégico mal desenvolvido de nada ajudará à organização e com o sistema de indicadores definidos para medir o desempenho dessas ações medirão o nada rapidamente (MÜLLER, 2003).

A partir de todos os parâmetros vistos identifica-se que os resultados previstos para concretização da estratégia deverão ser controlados através de um processo sistemático de monitoramento e cobrança de resultados, a fim de se ter o feedback de facilidades e dificuldades encontradas pelos responsáveis por meta para o alcance de cada objetivo.

Pois através do conhecimento do significado dos indicadores, dos limites e potencialidades pode ser de grande utilidade para os diversos gestores e organizações envolvidas na definição das prioridades sociais e na alocação de recursos do Orçamento Público. Se bem utilizados, os indicadores podem melhorar o desempenho da realidade social e orientar de forma mais competente a análise, formulação e implementação dos resultados obtidos.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESPECIFICAMENTE NA SECRETÁRIA DE ADMINISTRAÇÃO

Nesta última seção será relatado os resultados obtidos com a implantação do planejamento estratégico no período de 2009 a 2011, pois a finalização do período ainda não foi concluído.

Após definidos todos os parâmetros do planejamento estratégico na secretaria de administração identificou-se que não houve resultados obtidos, pois o planejamento somente ficou no papel com exceção do software da folha de pagamento que trouxe muitos benefícios ao departamento, pois esse software da folha de pagamento calcula a folha de pagamento de cada servidor, emite contra cheque, gera os relatórios da GFIP que são os relatórios do recolhimento do INSS e FGTS e gera também o relatório da DIRF que é o relatório do imposto de renda, faz o controle do ponto dos servidores e também disponibiliza o acesso online da folha de pagamento dos servidores para os chefes das secretarias.

Apesar de tão bem elaborado o planejamento estratégico em conformidade com os relatos de todos os entrevistados o plano não teve influencia nenhuma do gestor para dar sua continuidade.

Através desta entrevista pode-se perceber que a cada pergunta os entrevistados muitas vezes tinham respostas idênticas, quero dizer estavam focalizados em uma mesma linha de pensamento, pois raramente divergiam com relação suas respostas, porém no final da entrevista os entrevistados fizeram a seguinte afirmação:

“O planejamento estratégico não deu continuidade devido à falta de recursos financeiros, falta de interesse dos gestores de cada setor e também falta dos gestores motivarem seus assessores para conseguirem alcançar os objetivos propostos”. (Entrevistados A, B, C, D).

Pois através desse relato dos entrevistados ficou esclarecido que o desinteresse muitas vezes dos gestores pode prejudicar uma organização toda, mas também na opinião do pesquisador dessa monografia muitas vezes os gestores dão prioridades a situações emergentes deixando de lado o processo que esta em andamento.

Mas um dos motivos pelo qual da não execução do plano estratégico pode ter sido também uma das possibilidades que foram visualizadas na seção 4.2 onde várias fraquezas e ameaças não foram dadas a devida atenção para atacá-las, como mostra um dos exemplos, em que a secretaria era considerada uma ouvidoria do problema das outras, avaliaram como uma fraqueza que poderia ser resolvida com calma, mas no entender da pesquisadora se tratava de um problema que acarretaria uma sobrecarga excessiva sobre a Secretaria de Administração e prejudicaria na execução de suas atribuições senão tivesse uma resolução imediata.

CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo identificar e avaliar a qualidade dos resultados obtidos, com a implantação do planejamento estratégico, na Secretaria Municipal de Administração de São Francisco de Paula.

A revisão bibliográfica apresentada neste trabalho tentou buscar formas de alcançar os objetivos estabelecidos demonstrando os conceitos e importância do planejamento estratégico e sua correlação com o PPA, bem como buscou verificar as metas traçadas pela secretaria mensurando se as mesmas foram atingidas ou não e avaliar o plano implementado, além de propor sugestões de melhorias.

Para alcançar o objetivo central deste estudo foi realizada uma entrevista semiestruturada com servidores que tem acesso direto as informações decorrentes do setor, onde se conseguiu verificar através dos resultados das informações relatadas, que o planejamento estratégico apesar de ser uma ferramenta de grande valia para as organizações e além de dar uma visão ampla da situação interna e externa, ajuda também a direcionar melhor a resolução para situações emergentes, mas que não adianta ter um plano bem elaborado se não for executado o qual foi o caso da secretaria.

Já os objetivos específicos foram todos atendidos, conforme segue:

- Apresentar o Planejamento Estratégico implantado na Prefeitura de São Francisco de Paula: ocorreu à apresentação do documento final e descrição do processo de elaboração, o que foi possível através das entrevistas e da análise documental;

- Relacionar o Planejamento Estratégico com o PPA: de acordo com a análise documental conseguiu-se perceber que de uma forma ou de outra o PPA e o Planejamento Estratégico sempre irão se correlacionar no momento em que forem articulados seus princípios;

- Verificar as metas traçadas para a Secretaria Municipal de Administração: foi identificado através do exame documental, onde puderam ser diagnosticadas as prioridades da secretaria.

- Mensurar se tais metas foram atingidas, bem como seu nível de qualidade: identificou-se que somente uma meta foi atendida e que as outras estagnaram no papel.

- Avaliar o plano implementado e propor melhorias: diante da análise efetuada identificou-se que o plano apesar de bem elaborado não foi executado, conforme descrito no decorrer da conclusão dessa monografia.

Diante da análise dos dados coletados pode-se concluir que a não basta somente elaborar um planejamento estratégico, pois por melhor que ele seja, se não for monitorado, avaliado, disponibilizado recursos para executá-lo, de nada adianta disponibilizar esforços para que o plano seja executado, porque até os gestores não se motivarão a dar continuidade.

Entretanto um planejamento estratégico construído de forma consistente, com a participação direta dos atores-chave de uma organização, com recursos financeiros disponibilizados para dar continuidade a sua execução somente dará certo com a seguinte sugestão para uma próxima implementação futura propor encontros quinzenais com os participantes de sua elaboração para avaliar o andamento da execução do plano e monitorar as ações do plano, pois somente dessa forma irá garantir a sobrevivência da organização e o crescimento dos seus colaboradores junto a ela. Então, com base nos resultados recolhidos através deste estudo, conclui-se que as organizações devem perseguir firmemente nos seus propósitos de dotá-las de métodos e ferramentas capazes de fortalecê-las diante de um cenário cada vez mais ameaçador. Além disso, a participação direta dos seus colaboradores é imprescindível, não só para conferir maior qualidade técnica, mas sobretudo legitimidade no seu conteúdo.

Contudo um planejamento bem acompanhado e administrado faz toda a diferença para o município e seus munícipes, entretanto esse estudo demonstrou que a secretaria de administração não conseguiu atingir seus objetivos, mas não por ser um planejamento mal elaborado, mas sim pela falta de interesse de seus gestores.

REFERÊNCIAS

- BETTMAN, Snell, **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CRAIG, James C. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico para gerenciamento Total**. Lajeado: Grafoem, 2000.
- KOHAMA, H. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATIAS, A. B; CAMPELLO C. A. G. B. **Administração Financeira Municipal São Paulo: Atlas**, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MÜLLER, Cláudio. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- MONTENEGRO, Paulo César F. **Planejamento estratégico e estratégia empresarial**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/princip.aspx>>. Acesso em: 18 de janeiro 2012.
- MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas – 20 ed**. São Paulo. Atlas, 2004.

PAGNOCELLI, Dernizo, VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

STONER, James A. **Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.**

TIFFANY, Paul e Steven D. Peterson. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO DE PAULA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DE PAULA – 2009/2013

1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para elaboração do Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula (RS) contou com a participação de um comitê integrado pelo Prefeito Municipal, Vice-Prefeito, Secretários, Coordenadores de áreas, Vereadores da base aliada e assessores diretos das secretarias – totalizando 30 (trinta) pessoas.

Elaborou-se um referencial teórico do planejamento estratégico para facilitar o entendimento dos conceitos do processo entre as partes participantes.

A fim de acompanhar o andamento dos trabalhos e contribuir com soluções alternativas na implantação do processo de planejamento, foi realizado um workshop para sensibilização e motivação das pessoas envolvidas, tendo como objetivo a provocação de debates, de forma que a comunidade interna pudesse refletir, a partir das informações, na construção de diretrizes estratégicas, objetivos e metas.

Assim, foi elaborado o presente planejamento estratégico.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A presente etapa do trabalho consiste em proporcionar aos formuladores e sujeitos da estratégia um fácil entendimento do tema. O planejamento estratégico consiste numa técnica administrativa que estabelece estratégias globais para a organização, através da definição de objetivos e metas, após análise minuciosa do ambiente organizacional. (MORAIS, 2005).

Desse modo, ao formular o seu plano estratégico, a Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula (RS) se propõe a projetar seu futuro, incorporando os interesses da sociedade que atende, tomando-se por base a realidade atual, a sua historicidade, os sujeitos e os cenários possíveis.

Para facilitar o entendimento representamos graficamente o conceito de planejamento estratégico na Figura 1.

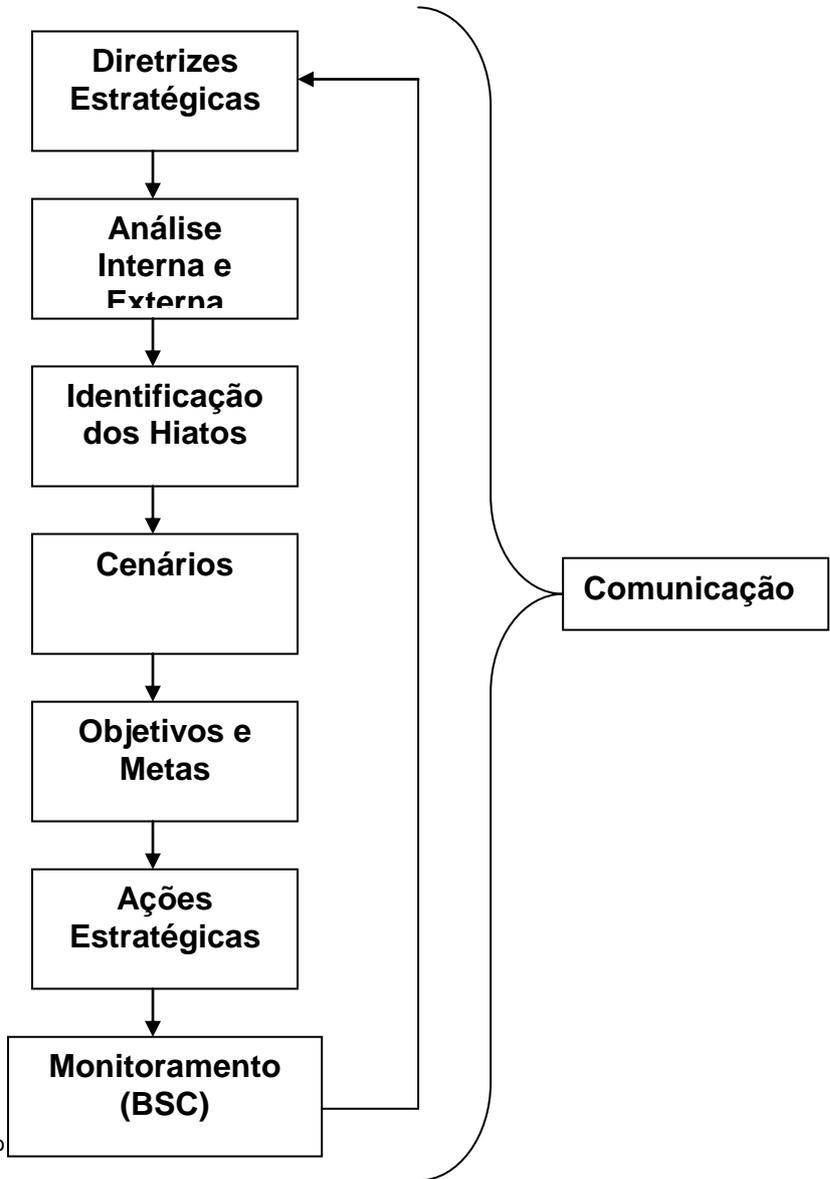


Figura 1 – Processo
Fonte: Morais, (2005).

2.2 O PLANO ESTRATÉGICO

Na Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula (RS) o planejamento estratégico foi estruturado e realizado sob a coordenação do Prefeito Municipal e da consultoria técnica (Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT), com a responsabilidade de todas as áreas integrantes da estrutura organizacional. O planejamento estratégico é de extrema importância, uma vez que reduz os riscos da incerteza, identifica oportunidades, prepara a organização para a mudança, permite a prefeitura conhecer o seu ambiente interno, fornece segurança na tomada de decisão e, por fim, garante a sustentabilidade no ambiente externo.

A metodologia adotada prevê:

- Diretrizes Estratégicas: identificação do Negócio, da Missão, Visão e Princípios organizacionais.
- Análise Interna e Externa: prevê a análise do ambiente da Prefeitura (interno e externo), criando a consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como de forças e fraquezas.
- Identificação dos Hiatos: identificação das lacunas atuais que influenciam o desempenho da organização.
- Cenários: os diversos comportamentos das variáveis analisadas devem ser projetados em cenários prováveis nos quais a prefeitura irá atuar, aproveitando oportunidades, minimizando ameaças, potencializando forças e reduzindo ou eliminando os pontos fracos.
- Objetivos e metas: definição do comportamento diretivo da Prefeitura Municipal no curto, médio e longo prazo.
- Ações Estratégicas: correspondem à implantação do desdobramento dos objetivos e metas.
- Monitoramento: processo de controle através da medição de indicadores e de feedback para as áreas envolvidas.
- Comunicação: corresponde a divulgação do plano estratégico para as partes interessadas.

Essa metodologia foi aplicada a todas as áreas da Prefeitura Municipal, tendo como eixo fundamental à missão, visão e os princípios criados para a Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula (RS).

2.2.1 Diretrizes Estratégicas

Negócio

Município: Agropecuária (atual) – Industrialização e Energia (futuro).

Prefeitura Municipal: Prestação de serviços (atual) – Bem-estar social (futuro)

Missão

Promover o desenvolvimento sustentável do município oportunizando crescimento e segurança do ser humano e a preservação do meio ambiente através da qualidade dos serviços prestados.

Visão

Ser referência em gestão municipal com resolutividade em suas ações e na construção de políticas públicas.

Princípios

Transparência

Ética

Pragmatismo

Efetividade

Cultura Local

Coerência

Bem-Estar Social

Comprometimento

Participação

2.2.2 Análise Interna e Externa

2.2.2.1 Análise Interna

• GABINETE DO PREFEITO E VICE-PREFEITO

Forças	Fraquezas
Atendimento direto ao cidadão e contribuinte.	Inexistência assessoria de imprensa. Desorganização na secretaria (agenda do prefeito, atividades, etc.)

• SECRETARIA DA FAZENDA

Forças	Fraquezas
Contabilidade eficiente.	Centralização do conhecimento.
Conhecimento da pasta.	Comunicação interna.
Recursos financeiros.	Resistência para novas idéias.
Hierarquia eficiente.	Funcionários sem comprometimento.

• SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Forças	Fraquezas
Participação da equipe nas atividades.	Qualificação profissional dos servidores.
Realização de reuniões internas.	Comunicação interna.
Quadro funcional adequado (colaboradores).	Pouca agilidade em determinados pontos.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Alguns servidores sem comprometimento com a pasta.
	Excesso de procedimentos e protocolos em função das inúmeras áreas de atuação.
	Sistema de informação inadequado.
	Suporte de infraestrutura (deslocamentos, local de trabalho, etc.) inadequado.
	Recursos financeiros insuficientes para manutenção e investimento.
	Articulação política interna.

• SECRETARIA DA AGRICULTURA

Forças	Fraquezas
Trabalho em equipe.	Baixo orçamento em relação ao retorno da atividade.
Reuniões de avaliação.	Inexistência de uma equipe para prestação de ATER.
Intercâmbio de informação entre os servidores.	Insuficiência e precariedade dos veículos.
Elaboração de relatórios de atividades.	Inexiste um programa de acompanhamento e

	de capacitação específica para a agricultura familiar.
Trabalho em parceria com entidades e demais secretarias.	Necessidade de profissional para elaboração e gestão de projetos.
Permanente contato com o produtor rural.	Espaço físico de trabalho inadequado.
Incentivo às entidades representativas dos produtores (associações).	Equipamentos de informática obsoletos.
Planejamento das atividades para o exercício.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

• **SECRETARIA DO TURISMO**

Forças	Fraquezas
Centro de informações turísticas.	Rotatividade e capacitação dos recursos humanos.
COMTUR – Conselho Municipal do Turismo	Regulamentação da atividade turística.
Calendário anual de eventos.	Infraestrutura para eventos e de acesso aos destinos turísticos.
Apoio do gestor municipal para as atividades.	Pouco recurso orçamentário.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Sinalização turística.
	Código de posturas.
	Regulamentação do plano diretor.
	Planejamento da atividade turística (plano de marketing e de participação em feiras e eventos regionais ou nacionais).

• **SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Forças	Fraquezas
Comprometimento dos servidores.	Software defasado para folha de pagamento.
Servidores capacitados.	Disponibilidade de leis e decretos.
Poder para tomada de decisão.	Ausência de planejamento quadrimestral.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Atendimento precário na recepção ao público.
	Ausência de recursos financeiros para investimentos em melhorias na secretaria.
	Desvirtuamento das funções (tornou-se uma ouvidoria para os problemas das demais secretarias).
	Acumulo de atribuições de outras secretarias de governo.

• **SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Forças	Fraquezas
Comprometimento dos funcionários.	Inexistência de veículo para realização das atividades.

Trabalhos organizados em rede.	Falta de assistência ao interior do município.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Falta de espaço físico para funcionamento dos programas sociais, tais como: CIS, CRAS, Centro de Qualificação Profissional, etc.
	Quadro de servidores insuficiente.
	Falta de regularização urbana e rural por parte da secretaria.
	Inexiste setor jurídico para acompanhamento das demandas da secretaria.

• **SECRETARIA DE OBRAS**

Forças	Fraquezas
Determinação.	Desorganização funcional.
Disponibilidade de pessoal quando solicitado.	Quadro de servidores insuficiente.
Comprometimento dos servidores.	Número reduzido de equipamentos e veículos.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Demanda reprimida de obras e serviços.
	Recursos orçamentários reduzidos.
	Espaço físico inadequado para guardar veículos e maquinários.
	Servidores necessitam de capacitação e qualificação.
	Inexistência de um plano de saneamento na secretaria para atendimento da comunidade.
	Promessas de campanha sem cumprir.
	Não comprometimento de alguns servidores.
Dificuldade na limpeza dos terrenos públicos pela falta de equipamentos, veículos e servidores.	

• **SECRETARIA DA SAÚDE**

Forças	Fraquezas
Transporte (ambulância, veículos)	Demanda reprimida (consultas, atendimentos).
Atendimento odontológico.	Encaminhamentos a cirurgias.
Atendimento ao interior do município.	Resolutividade.
Distribuição de medicamentos.	Excesso de consultas.
Oferta de exames médicos.	Universalidade no atendimento.
Interação com a sociedade.	Atendimento para exames de alta complexidade.
Conferências.	Precária comunicação da rede municipal de saúde.

Encaminhamento para especialidades médicas.	Informatização precária.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Unidades de atendimento necessitam de readequação.
	Interação com outras secretarias.

• **COORDENAÇÃO DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO**

Forças	Fraquezas
Apoio do governo municipal.	Legislação de incentivos para atração de indústrias.
Espaço físico apropriado.	Inexistência de uma incubadora industrial.
Integração com setores de atendimento ao trabalhador (Sine, etc.).	Inexistem políticas públicas de profissionalização de mão-de-obra.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Comunicação e interação com as secretarias de governo.
	Recursos orçamentários são baixos.

• **COORDENAÇÃO DO MEIO AMBIENTE**

Forças	Fraquezas
Apoio do governo municipal.	Coordenação inexistente formalmente.
Relação com secretaria estadual de meio ambiente e outros órgãos ambientais.	Falta de veículo (logística).
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Faltam fiscais ambientais e licenciador contratados mediante concurso público.
	Coordenadoria não está habilitada para realizar licenciamento de atividades de impacto ambiental.
	Saneamento básico (falta coleta seletiva de lixo, esgoto, etc.).
	Pouca interação com outras secretarias.
	Intervenção em outras secretarias por falta de conhecimento da legislação ambiental.
	Atividades do meio ambiente vistas como entraves a algumas obras públicas na própria prefeitura municipal.
	Não implantação do parque da Ronda.

2.2.2.2 Análise Externa

Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de captação de recursos para	Falta de áreas públicas para construção de

atividades relacionadas ao meio ambiente.	casas populares.
Logística geográfica.	Crise global.
Política do governo federal de incentivo a geração de energia.	Uso de agrotóxicos na área rural.
Clima e paisagens da serra.	Baixo poder aquisitivo da população.
Extensão territorial com política definida.	Falta de empreendedorismo por parte dos empresários do município.
Qualidade de vida.	Pouca diversificação na indústria.
Afinidade com o governo federal.	Baixa autoestima da população.
Políticas sociais do governo federal.	Cultura do paternalismo no município.
PAC – Programa de aceleração do crescimento e emendas federais	Poucas tecnologias da informação e comunicação na região da serra.
Royalties da Petrobrás.	Baixa credibilidade do governo municipal.
ITR e aumento do ICMS decorrentes da industrialização.	Maior nível de exigência da população.
Agroindústrias.	Parcerias fracas com entidades, autarquias e conselhos em geral.
Aumento do número de faculdades e escolas técnicas.	Comércio local é fraco.
Participação do município de rotas turísticas.	Extensão territorial.
Pólo industrial.	Marginalização.
Entrada de empreendedores externos.	Legislação ambiental restritiva.
Legislação ambiental.	Entrada de empreendedores externos.
Unidades de conservação ambiental.	Perda do sossego por parte da população.
Cultura gaúcha (Tradição).	Diminuição da segurança com a entrada de novos negócios.
Administração dos recursos hídricos.	Aumento do consumo de drogas (crack).
Turismo local e ecológico.	Variações climáticas.
Internet para todos.	Perda dos valores da sociedade.
Beneficiamento de madeiras.	Desmantelamento da estrutura familiar.
Compensatórios do meio ambiente.	Aumento da pobreza.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Mão-de-obra desqualificada.
	Poluição das águas.
	Comparação com cidades vizinhas.
	Falta de participação popular nas ações da Prefeitura Municipal.

2.2.3 DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES

Nesta etapa do trabalho foi utilizado o instrumento denominado IUR¹ (Importante; Urgente e Resultado) para definição das prioridades de cada unidade integrante do governo municipal. Visa estabelecer a avaliação de acordo com os critérios de importância, urgência e

geração de resultados, do grau de prioridade dos diversos fatores internos e externos à Prefeitura Municipal, analisados na fase de análise interna e externa.

Esta metodologia, denominada IUR (Importante/Urgente/Resultado), considera, de forma resumida, os aspectos apresentados a seguir.

Considera-se importante tudo aquilo que afeta profundamente a essência, objetivo e o resultado da prefeitura. A sua avaliação decorre do nível que a força ou fraqueza pode gerar.

Para tanto, são feitas as seguintes perguntas básicas, com a correspondente escala de pontos:

PERGUNTAS	ESCALA
É extremamente importante?	5
É muito importante?	4
É importante?	3
É relativamente importante?	2
É pouco importante?	1

Considera-se urgência o resultado da pressão do tempo que o sistema sofre ou sente. A sua avaliação decorre do tempo que se dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado. Para tanto, são feitas as seguintes perguntas básicas, com a correspondente escala de pontos:

PERGUNTAS	ESCALA
Tenho que tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho que tomar uma ação urgente?	4
Tenho de tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Considera-se resultado a geração de benefícios para o desenvolvimento da situação, e sua avaliação está relacionada ao estado que a situação apresentará, caso o gestor não aloque esforços e recursos. Para tanto, deve-se responder às seguintes perguntas:

PERGUNTAS	ESCALA
-----------	--------

Gera muitos resultados para a organização?	5
Gera resultados satisfatórios para a organização?	4
Gera resultados intermediários para a organização?	3
Gera poucos resultados para a organização?	2
Não gera resultados para a organização?	1

Verificaram-se os seguintes resultados na definição das prioridades.

- **GABINETE DO PREFEITO E VICE-PREFEITO**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Atendimento direto ao cidadão e contribuinte.	4	4	3	48
Fraquezas				
Inexistência assessoria de imprensa.	5	5	5	125
Desorganização na secretaria (agenda do prefeito, atividades, etc.).	5	5	5	125

- **SECRETARIA DA FAZENDA**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Contabilidade eficiente.	5	4	5	100
Hierarquia eficiente.	5	3	5	75
Conhecimento da pasta.	4	3	4	48
Recursos financeiros.	4	3	4	48
Fraquezas				
Funcionários sem comprometimento.	5	5	5	125
Centralização do conhecimento.	4	4	4	64
Comunicação interna.	4	4	4	64
Resistência para novas idéias.	4	4	4	64

• **SECRETARIA DA EDUCAÇÃO**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Participação da equipe nas atividades.	5	5	5	125
Número suficiente de pessoas.	5	5	5	125
Realização de reuniões internas.	5	4	5	100
Fraquezas				
Qualificação profissional dos servidores.	5	5	5	125
Comunicação interna.	5	5	5	125
Articulação política interna.	5	5	5	125
Alguns servidores sem comprometimento com a pasta.	5	5	5	125
Sistema de informação inadequado.	5	5	5	125
Recursos financeiros insuficientes para manutenção e investimento.	5	5	5	125
Pouca agilidade em determinados pontos.	4	4	5	80
Excesso de procedimentos e protocolos em função das inúmeras áreas de atuação.	4	4	5	80
Suporte de infraestrutura inadequado.	4	3	5	60

• **SECRETARIA DA AGRICULTURA**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Trabalho em parceria com entidades e demais secretarias.	5	4	5	100
Elaboração de relatórios de atividades.	5	4	4	80
Reuniões de avaliação.	5	3	4	60
Permanente contato com o produtor rural.	5	4	3	60
Incentivo às entidades representativas dos produtores (associações).	5	4	3	60
Planejamento das atividades para o exercício.	5	3	3	45
Trabalho em equipe.	5	1	5	25
Intercâmbio de informação entre os servidores.	5	1	5	25

Fraquezas				
Baixo orçamento em relação ao retorno da atividade.	5	5	5	125
Inexistência de uma equipe para prestação de ATER.	4	4	5	80
Inexiste um programa de acompanhamento e de capacitação específica para a agricultura familiar.	5	4	4	80
Insuficiência e precariedade dos veículos.	4	5	3	60
Necessidade de profissional para elaboração e gestão de projetos.	4	3	4	48
Espaço físico de trabalho inadequado.	3	3	3	27
Equipamentos de informática obsoletos.	2	3	4	24

- **SECRETARIA DO TURISMO**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
COMTUR – Conselho Municipal do Turismo	5	5	4	100
Centro de informações turísticas.	5	1	5	25
Apoio do gestor municipal para as atividades.	4	1	5	20
Calendário anual de eventos.	4	1	4	16
Fraquezas				
Infraestrutura para eventos e de acesso aos destinos turísticos.	5	5	5	125
Pouco recurso orçamentário.	5	5	5	125
Planejamento da atividade turística (plano de marketing e de participação em feiras e eventos regionais ou nacionais).	5	5	5	125
Sinalização turística.	5	4	4	80
Rotatividade e capacitação dos recursos humanos.	4	3	4	48
Código de posturas.	4	3	4	48
Regulamentação do plano diretor.	4	3	3	36

- **SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO**

ITEM	PONTUAÇÃO	TOTAL
------	-----------	-------

	I	U	R	
Forças				
Poder para tomada de decisão.	5	5	5	125
Servidores capacitados.	5	1	5	25
Comprometimento dos servidores.	5	1	5	25
Fraquezas				
Software defasado para folha de pagamento.	5	5	5	125
Atendimento precário na recepção ao público.	5	5	5	125
Ausência de recursos financeiros para investimentos em melhorias na secretaria.	5	5	5	125
Disponibilidade de leis e decretos.	4	3	4	48
Ausência de planejamento quadrimestral.	4	3	4	48
Desvirtuamento das funções (tornou-se uma ouvidoria para os problemas das demais secretarias).	3	3	3	27
Acumulo de atribuições de outras secretarias de governo.	3	3	3	27

• **SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Comprometimento dos funcionários.	5	5	5	125
Trabalhos organizados em rede.	5	5	5	125
Fraquezas				
Falta de assistência ao interior do município.	5	4	5	100
Quadro de servidores insuficiente.	5	4	5	100
Inexiste setor jurídico para acompanhamento das demandas da secretaria.	5	4	5	100
Falta de espaço físico para funcionamento dos programas sociais, tais como: CIS, CRAS, Centro de Qualificação Profissional, etc.	5	4	4	80
Falta de regularização urbana e rural por parte da secretaria.	5	4	4	80
Inexistência de veículo para realização das atividades	4	4	5	80

- **SECRETARIA DE OBRAS**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Disponibilidade de pessoal quando solicitado.	5	4	4	80
Comprometimento dos servidores.	5	4	4	80
Determinação.	4	3	4	48
Fraquezas				
Quadro de servidores insuficiente.	5	5	5	125
Desorganização funcional.	5	5	4	100
Número reduzido de equipamentos e veículos.	5	5	4	100
Demanda reprimida de obras e serviços.	5	5	4	100
Recursos orçamentários reduzidos.	5	5	4	100
Inexistência de um plano de saneamento na secretaria para atendimento da comunidade.	5	5	4	100
Não comprometimento de alguns servidores.	5	5	4	100
Servidores necessitam de capacitação e qualificação.	5	4	4	80
Dificuldade na limpeza dos terrenos públicos pela falta de equipamentos, veículos e servidores.	5	4	4	80
Promessas de campanha sem cumprir.	4	4	4	64
Espaço físico inadequado para guardar veículos e maquinários.	4	3	3	36

- **SECRETARIA DA SAÚDE**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Oferta de exames médicos.	5	4	5	100
Distribuição de medicamentos.	5	4	4	80
Atendimento ao interior do município.	5	4	4	80
Interação com a sociedade.	4	4	4	64
Encaminhamento para especialidades médicas.	4	4	4	64
Conferências.	4	4	4	64

Atendimento odontológico.	4	3	5	60
Transporte (ambulância, veículos)	4	4	4	64
Fraquezas				
Unidades de atendimento necessitam de readequação.	5	5	5	125
Resolutividade.	5	5	5	125
Universalidade no atendimento.	5	5	5	125
Demanda reprimida (consultas, atendimentos).	5	5	4	100
Interação com outras secretarias.	5	5	4	100
Excesso de consultas.	5	4	4	80
Precária comunicação da rede municipal de saúde.	5	4	4	80
Informatização precária.	5	4	4	80
Encaminhamentos a cirurgias.	4	4	4	64
Atendimento para exames de alta complexidade.	4	4	4	64

- **COORDENADORIA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Forças				
Espaço físico apropriado.	5	1	5	25
Apoio do governo municipal.	4	1	5	20
Integração com setores de atendimento ao trabalhador (Sine, etc.).	4	1	4	16
Fraquezas				
Recursos orçamentários são baixos.	5	5	5	125
Legislação de incentivos para atração de indústrias.	5	4	5	100
Inexistência de uma incubadora industrial.	5	4	5	100
Inexistem políticas públicas de profissionalização de mão-de-obra.	5	4	4	80
Comunicação e interação com as secretarias de governo.	4	5	4	80

- **COORDENADORIA DO MEIO AMBIENTE**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
------	-----------	--	--	-------

	I	U	R	
Forças				
Relação com secretaria estadual de meio ambiente e outros órgãos ambientais.	4	3	4	48
Apoio do governo municipal.	4	1	5	20
Fraquezas				
Falta de veículo (logística).	5	5	5	125
Coordenadoria não está habilitada para realizar licenciamento de atividades de impacto ambiental.	5	5	5	125
Faltam fiscais ambientais e licenciador contratados mediante concurso público.	5	5	5	125
Não implantação do parque da Ronda.	5	4	5	100
Saneamento básico (falta coleta seletiva de lixo, esgoto, etc.).	4	4	5	80
Pouca interação com outras secretarias.	4	5	4	80
Intervenção em outras secretarias por falta de conhecimento da legislação ambiental.	4	4	3	64
Atividades do meio ambiente vistas como entraves a algumas obras públicas na própria prefeitura municipal.	3	4	4	48
Coordenação inexistente formalmente.	3	2	3	18

- **OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Oportunidades				
Qualidade de vida.	5	5	5	125
Possibilidade de captação de recursos para atividades relacionadas ao meio ambiente.	5	5	5	125
Política do governo federal de incentivo a geração de energia.	5	5	5	125
Afinidade com o governo federal.	5	5	5	125
Políticas sociais do governo federal.	5	5	5	125
PAC – Programa de aceleração do crescimento e emendas federais.	5	5	5	125
Royalties da Petrobrás.	5	5	5	125
Administração dos recursos hídricos.	5	5	5	125
Compensatórios do meio ambiente.	5	5	5	125

Agroindústrias.	5	5	4	100
Pólo industrial.	5	5	4	100
Entrada de empreendedores externos.	5	5	4	100
Turismo local e ecológico.	5	5	4	100
Extensão territorial com política definida.	5	4	4	80
ITR e aumento do ICMS decorrentes da industrialização.	5	4	4	80
Legislação ambiental.	5	4	4	80
Cultura gaúcha (Tradição).	5	4	4	80
Logística geográfica.	4	4	4	64
Participação do município de rotas turísticas.	4	4	4	64
Clima e paisagens da serra.	4	4	4	64
Aumento do número de faculdades e escolas técnicas.	4	4	4	64
Beneficiamento de madeiras.	4	4	4	64
Unidades de conservação ambiental.	4	3	4	48
Internet para todos.	4	3	3	36

ITEM	PONTUAÇÃO			TOTAL
	I	U	R	
Ameaças				
Baixa autoestima da população.	5	5	5	125
Aumento do consumo de drogas (crack).	5	5	5	125
Mão-de-obra desqualificada.	5	5	5	125
Poluição das águas.	5	5	5	125
Falta de participação popular nas ações da Prefeitura Municipal.	5	5	5	125
Falta de áreas públicas para construção de casas populares.	5	5	5	125
Baixa credibilidade do governo municipal.	5	5	4	100
Perda dos valores da sociedade.	5	5	4	100
Crise global.	4	5	4	80
Uso de agrotóxicos na área rural.	5	5	3	75
Cultura do paternalismo no município.	4	3	4	48

Entrada de empreendedores externos.	4	4	3	48
Extensão territorial.	5	2	4	40
Comércio local é fraco.	4	3	3	36
Parcerias fracas com entidades, autarquias e conselhos em geral.	4	3	3	36
Diminuição da segurança com a entrada de novos negócios.	4	3	3	36
Comparação com cidades vizinhas.	3	3	4	36
Marginalização.	5	2	3	30
Perda do sossego por parte da população.	3	3	3	27
Aumento da pobreza.	5	5	1	25
Maior nível de exigência da população.	4	3	2	24
Legislação ambiental restritiva.	4	3	2	24
Baixo poder aquisitivo da população.	3	3	2	18
Desmantelamento da estrutura familiar.	3	3	2	18
Falta de empreendedorismo por parte dos empresários do município	3	2	3	18
Poucas tecnologias da informação e comunicação na região da serra.	4	2	2	16
Variações climáticas.	5	1	1	5

2.2.4 – MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

<p><u>Melhorar para Crescer</u></p> <p>GP - Inexistência assessoria de imprensa. T – Infraestrutura para eventos T – Recursos orçamentários T – Planejamento (plano de marketing e participação em feiras e eventos) MA – Possibilidade de captação de recursos MA – Parque da Ronda MA – Realizar licenciamento ambiental IC – Melhorar legislação para atrair indústrias IC – Recursos orçamentários E – Falta de informatização (ERP) ADM – Recursos orçamentários S – Ampliar exames alta complexidade S – Atender demanda reprimida S – Interação com outras secretarias S – Readequação das UBS S – Resolutividade</p>	<p><u>Perpetuar e Desenvolver</u></p> <p>T – Conselho Municipal de Turismo E – Participação das equipes nas atividades E – Número suficiente de pessoas F – Contabilidade eficiente AS – Comprometimento dos funcionários AS – Trabalho organizado em redes</p>
---	--

<p>OB – Reduzido número de equipamentos e veículos OB – Demanda reprimida OB – Recursos reduzidos OB – Plano de saneamento AG – Recursos orçamentários variações climáticas.</p>	
<p><u>Eliminar para Sobreviver</u></p> <p>GP – Desorganização (recepção, agenda) MA – Falta de veículo IC – Inexistência de incubadora E – Falta de qualificação profissional E – Comunicação interna deficiente E – Falha na articulação política interna E – Pouco comprometimento dos servidores E – Insuficiência de recursos para manutenção F – Funcionários sem comprometimento ADM – Software defasado para folha de pagamento AS – Falta de atendimento no interior do município AS – Falta de recursos humanos AS – Inexistência de políticas públicas AS – Falta acompanhamento jurídico nas demandas da pasta OB – Desorganização OB – Falta de recursos humanos OB – Colaboradores comprometidos</p>	<p><u>Controlar para Manter</u></p> <p>E – Realização de reunião interna ADM – Poder de tomada de decisão</p>

2.2.5 Cenários

2.2.5.1 Matriz Pets

P	Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da afinidade com o governo federal. • Ampliação das políticas sociais do governo federal. • Ampliação do PAC. • Alteração na legislação do ITR. • Restrições na legislação ambiental. • Melhoria na credibilidade do governo municipal. • Aumento na falta de participação popular. • Política do governo federal para geração de energia pode beneficiar município.
E	Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de royalties da Petrobrás. • Aumento da arrecadação do ITR. • Incentivo a agroindústria.

		<ul style="list-style-type: none"> • Criação do pólo industrial. • Aumento dos compensatórios do meio ambiente. • Crise global se estende até 2010. • Possibilidade de arrecadação com a municipalização da água.
S	Sócio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade de vida da população. • Fortalecimento da cultura tradicionalista gaúcha. • Avanço do turismo rural e ecológico. • Redução da autoestima da população. • Aumento do consumo de drogas (crack). • Perda dos valores pela sociedade. • Desmantelamento da família. • Maior poluição das águas.
T	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra desqualificada.

2.2.5.2 Ambiente Setorial

Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rivalidade entre cidades vizinhas pela conquista de turistas.
Novos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de empreendedores (novos negócios) exploradores.
Usuário	<ul style="list-style-type: none"> • Maior exigência. • Mais informado. • Não participa das ações do município. • Baixo poder aquisitivo.

2.2.6 Objetivos

Os objetivos foram definidos visando atender as perspectivas do Balanced Scorecard – BSC. Em um primeiro momento serão apresentados os objetivos estratégicos globais e respectivos planos de ações, posteriormente, os objetivos operacionais funcionais (por secretaria e coordenação).

Determinados objetivos não possuem metas, indicadores, responsável, orçamento ou prazo uma vez que os mesmos serão definidos em reuniões setoriais com o prefeito municipal (objetivos estratégicos) e em reuniões internas das secretarias e coordenações (objetivos operacionais).

2.2.6.1 Objetivos Estratégicos

Perspectiva financeira

Aumentar a arrecadação
Municipalizar água e esgoto
Controlar gasto público

Perspectiva do usuário

Melhorar o atendimento
Divulgar as ações da prefeitura
Criar programas para aumento da auto-estima da população

Perspectiva do processo interno

Planejamento unificado do orçamento
Melhorar a comunicação interna
Criar estrutura administrativa e regime jurídico

Perspectiva do aprendizado e crescimento

Capacitar e qualificar servidores
Estabelecer política de valorização dos servidores
Buscar experiências e parcerias (Benchmarking)

2.2.6.2 Plano de ação

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivo: Aumentar a arrecadação	Indicador: Resultado Financeiro Meta: 5% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Implantar ações de convênio do ITR.	09/09	Otair	1.800,00 a.m.	
Intensificar fiscalização de trânsito de mercadorias.	12/09	Otair	2.000,00 a.m.	
Fiscalizar ISS e alvará.	04/10	Otair	1.600,00 a.m.	
Cobrança da dívida ativa.	07/10	Clélia	600,00 a.m.	
Recadastramento imobiliário.	12/10	Otair	2.000,00 a.m.	

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Municipalizar água e esgoto	Indicador: Municipalização Meta: 01 autarquia Frequência: Anual			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Criar estrutura organizacional.	05/09	Glaiton	500.00,00	
Discussão com a comunidade.	06/09	Glaiton		
Criar autarquia (autorização).	07/09	Glaiton		
Definir plano de saneamento.	12/09	Glaiton		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Controlar gasto público	Indicador: Redução do Custo Operacional Meta: 5% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Eliminar retrabalho.	Indeterminado			
Eliminar desperdício de materiais.	Indeterminado			
Criar programa de conscientização para uso de ferramentas públicas.	12/09			
Fiscalizar a utilização de bens públicos.	Indeterminado			

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

PERSPECTIVA DO USUÁRIO

Objetivo: Melhorar o atendimento	Indicador: Satisfação do Usuário Meta: 70% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir bimestralmente gestores/assessores/coordenadores para acompanhamento das ações.	05/09	Davenir		
Estabelecer os processos de trabalho	07/09	Francisco		

e sistematizar as rotinas.				
Elaborar pesquisa de satisfação do usuário.	06/09	Silvia		
Aplicar pesquisa de satisfação do usuário.	07/09	Silvia		
Preparar curso para atendimento recepção (balcão).	08/09	Sidi		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Divulgar as ações da prefeitura	Indicador: N° de Inserções na Mídia (todas) Meta: 100/mês. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Contratar assessor (a) de imprensa.	05/09	Sidi		
Criar boletim informativo interno (quinzenal)	06/09	Silvia		
Unificar as informações da prefeitura para todas as mídias.	06/09	Silvia		
Publicar jornal semestral	06/09	Silvia		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Criar programas para aumento da auto-estima da população	Indicador: % Melhoria da Auto-estima Meta: 80% a.m. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Divulgar as belezas naturais e potencial ambiental.	05/09	Sidi		
Criar roteiros e atividades turísticas para os municípios.	06/09	Silvia		
Criar programa de valorização da identidade e da cultura local.	07/09	Sidi		
Criar programa para valorização dos talentos locais.	08/09	Silvia		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO

Objetivo: Planejamento unificado do orçamento	Indicador: % de Unificação Meta: 100% a.a. Frequência: Anual			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Ampliar discussão entre Secretaria da Fazenda e demais secretarias para elaboração do orçamento.	08/09	Secretários		
Levantar informações por secretaria.	09/09	Secretários		
Elaborar conjuntamente o	10/09	Secretários		

orçamento.				
Encaminhar para Câmara de Vereadores.	10/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar comunicação interna	Indicador: Índice de Êxito na Comunicação Meta: 100% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir periodicamente o secretariado.	Mensal	Sandro		
Reunir periodicamente secretários com colaboradores.	Semanal	Secretário (a)		
Conectar as secretarias através do MNS.	12/09.	Sandro		
Informatizar as secretarias com programas de controle.	12/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Criar estrutura administrativa e regime interno	Indicador: Índice de desempenho do Projeto Meta: 100% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Definir grupo de estudo para análise dos impactos.	10/09	Prefeito		
Discussão com servidores.	06/10	Sandro		
Elaboração do projeto de lei.	10/10	Sandro		
Encaminhamento para Câmara de Vereadores.	10/10	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivo: Capacitar e qualificar servidores	Indicador: Hora/Homem Treinamento Meta: 20 h/h a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Inventariar as necessidades de treinamento.	05/09	Márcia		
Organizar programa anual de treinamento.	06/09	Márcia		
Executar programa de treinamento.	08/09	Márcia		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Estabelecer política de valorização do servidor	Indicador: Moral dos Servidores Meta: 80% a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
---	--	--	--	-------------------

Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Elaborar pesquisa de clima organizacional.	05/09	Gleice		
Aplicar pesquisa de clima organizacional.	05/09	Gleice		
Elaborar propostas de valorização com base nos resultados da pesquisa.	08/09	Zeti		
Obter aprovação das propostas.	10/09	Zeti		
Executar a(s) proposta(s).	12/09	Zeti		

Status: EE – Em execução

EX – Executado

I – Inativo

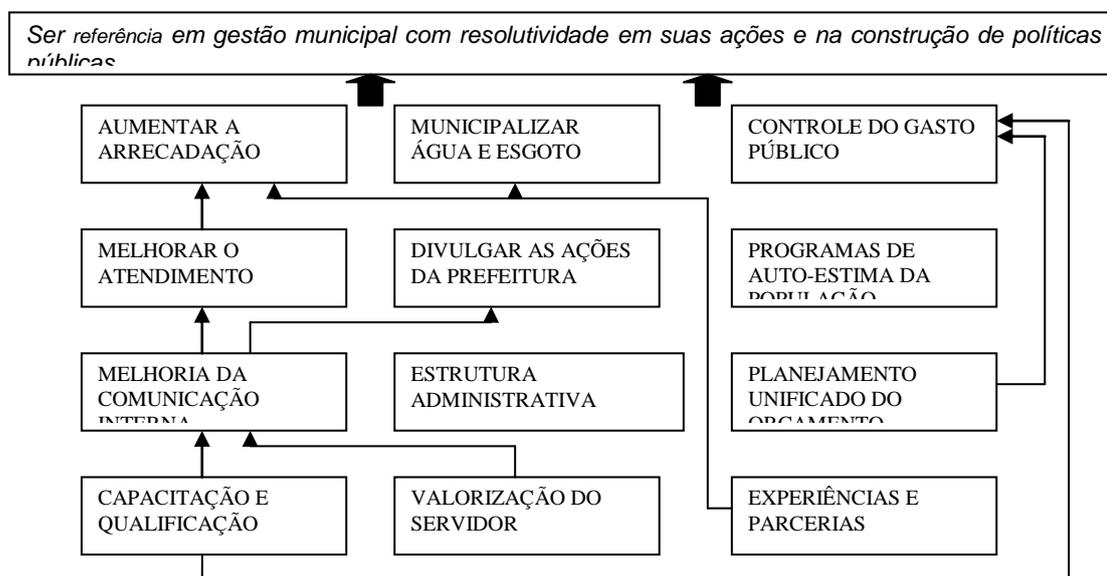
Objetivo: Buscar experiências e parcerias com ambiente externo	Indicador: Quantidade de Parcerias Construídas (por secretaria/coordenadoria) Meta: 2 a.a. Frequência: Semestral	Revisão: ___/___/___		
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Levantar as necessidades de novas experiências.	05/09	Mariana		
Elaborar roteiros de visitas técnicas.	06/09	Mariana		
Realizar visitas técnicas em municípios que servem de referência na sua área de atuação.	12/09	Mariana		

Status: EE – Em execução

EX – Executado

I – Inativo

2.2.6.3 MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD



2.2.6.4 Objetivos Funcionais

A seguir são apresentados os objetivos definidos para cada Secretaria e Coordenadoria. O desdobramento das ações estratégicas com respectivos prazos, responsáveis, orçamentos, definição de metas e indicadores deverá ser realizado através de reuniões setoriais dentro de cada unidade.

Cumpra-se destacar que, nesta etapa do trabalho, o (s) representante (s) da Secretaria da Saúde não participaram das atividades. Assim, não estão contemplados os objetivos funcionais desta secretaria.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Objetivo: Melhorar a infraestrutura dos espaços de trabalho	Indicador: Espaços Físicos Meta: 100% a.a. Frequência: Anual			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Levantar as necessidades por espaço.	07/09	Gleice		
Definir as prioridades por espaço.	08/09	Márcia		
Adquirir os materiais.	09/09	Jaqueline		
Executar dos serviços.	12/10	Rovani		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Capacitar e qualificar os servidores da SMEC	Indicador: Nº de Servidores Qualificados Meta: 100% a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Levantar as necessidades por setor/função.	06/09	Clara		
Organizar a formação geral e por setores.	08/09	Clara e Márcia		
Firmar parceria com Sistema Universidade Aberta do Brasil.	09/09	Maria Lúcia		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar a comunicação interna e com demais unidades	Indicador: Índice de Êxito na Comunicação Meta: 80% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir periodicamente a equipe.	Quinzenal	Márcia		
Elaborar informativo da		Márcia		

secretaria.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Articular políticas internas e padronizar procedimentos	Indicador: Padronização de Processos Meta: 80% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Socializar todos os programas, projetos e ações existentes.				
Elaborar POP (procedimento operacional padrão) para cada procedimento.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Implantar sistemas de informação em rede	Indicador: % SIG (Sistema de Informação) Meta: 80% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Inventariar os sistemas atuais.				
Preparar procedimentos para aquisição.				
Implantar e utilizar os sistemas.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Aumentar o número de alunos na rede municipal	Indicador: % de Alunos Matriculados Meta: 50% a.a. Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Implantar a EJA nas escolas municipais	Indicador: % EJAS implantados Meta: 50% a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Capacitação de educadores em EJA.				
Concurso para professores.				
Organização das turmas.				
Início das atividades.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Buscar parcerias para educação profissional	Indicador: Nº novas Parcerias Meta: 50% a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Manter contato com possíveis parceiros.				
Verificação dos espaços disponíveis.				
Divulgação dos cursos.				
Propor parcerias com instituições do Sistema "S"				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Ampliar as opções do Sistema Universidade Aberta	Indicador: Nº novas Opções Meta: 50% a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Propor projetos para universidades conveniadas.				
Encaminhar projetos para as universidades.				
Acompanhar o processo.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Articular programas de educação integral com assistência social, cultura, esporte e saúde	Indicador: Programa de Educação Integral Meta: Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir setores envolvidos para formulação de projetos de educação integral.				
Implantar as atividades.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Objetivo: Criar CREAS	Indicador: Nº Creas Implantados Meta: 04 a.a. Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Buscar apoio do governo federal.	08/09	Márcia e Marco		
Elaborar projeto.	09/09	Márcia		
Definir local para instalação.	10/09	Marco		
Buscar profissionais qualificados.	12/09	Márcia e Marco		
Buscar interessados.	01/10	Bruna		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Construir unidades habitacionais	Indicador: N° UH construídas Meta: Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Definir área (espaço).	07/09	Hitti/Marco	150.000,00	
Preparar infra-estrutura.	09/09	Lula	100.000,00	
Obter recurso federal.	12/09	Marco	1.000.000,00	
Licitar as obras.	03/10	Sopa		
Contratação e Construção.	10/10	Lula		
Definir beneficiários.	12/10	Márcia e Marco		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Criar o centro de qualificação profissional	Indicador: CQP Meta: 100% Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Definir local para construção.	03/10	Marco		
Elaborar projeto.	05/10	Márcia		
Buscar apoio de instituições educacionais.	08/10	Márcia e Marco		
Incentivar a formação profissional.	Permanente	Marco		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

Objetivo: Investir em tecnologia	Indicador: Inovação Meta: Frequência: Semestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Adquirir software Fopag e ponto eletrônico.	06/09	Sandro	50.000,00	
Treinar e capacitar servidores.	Permanente	Sandro		
Adquirir gerenciador eletrônico de documentos.	04/10	Sandro	45.000,00	

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Avaliação de desempenho dos servidores	Indicador: Desempenho funcional Meta: Frequência: Quadrimestral			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Planejar avaliação quadrimestral	04/09	Sandro		
Desenvolver metodologia para avaliação.	06/09	Sandro		
Implementar avaliação de desempenho.	07/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar e adequar o atendimento na recepção	Indicador: Meta: Frequência: Mensal	Revisão: _/_/_		
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Treinar servidor (a)	05/09	Sandro		
Avaliar o desempenho.	06/09	Sandro		
Substituir (se for o caso).	07/09	Sandro		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

COORDENADORIA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO

Objetivo: Atrair novos empreendimentos	Indicador: Meta: Frequência:	Revisão: _/_/_		
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Realizar visitas técnicas.		Zeti		
Divulgar e ofertar o município para novos investimentos.		Zeti		
Capacitar gestores para negociação com empresários.		Zeti		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar e organizar a legislação municipal de incentivos	Indicador: Meta: Frequência:	Revisão: _/_/_		
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Reunir com autoridades para criar uma política de incentivos.				
Apresentar propostas de reorganização dos impostos.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Captar recursos próprios	Indicador: Meta: Frequência:	Revisão: _/_/_		
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Verificar juridicamente a viabilidade.				
Legalizar junto a SEFAZ.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

COORDENADORIA DO MEIO AMBIENTE

Objetivo: Realizar licenciamento de atividades de impacto ambiental	Indicador: Nº Licenças emitidas Meta: Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Contratação de técnicos.	05/09			
Elaboração de documentos.	06/09			
Estabelecer protocolos.	06/09			
Implementar fiscalização.	06/09			

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Implementar UCS municipais	Indicador: Preservação das áreas Meta: Frequência: Mensal			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Captar recursos.	05/09			
Plano de manejo e levantamento fundiário.	01/10			
Ampliar e regularizar as áreas.	12/10			
Regularizar Ronda	01/11			

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Aprimorar o saneamento	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Captar recursos para implantar ETEs.	12/09			
Implantar usinas de triagem.	03/10			
Licenciar e implantar aterro sanitário.	06/11			

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DA FAZENDA

Objetivo: Informatizar SEFAZ	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Levantar as necessidades.				
Desenvolver plano de informatização.				
Implementar o plano.				

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Reduzir custos operacionais	Indicador: Meta:			Revisão: _/_/_
---------------------------------------	---------------------	--	--	-------------------

	Frequência:			
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Instalar sistema de controle de custos.	10/09	Décio	2.000,00	
Distribuir sinal de Internet gratuito incluindo informatização de toda a prefeitura municipal.	10/10	Décio	40.000,00	

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DA AGRICULTURA

Objetivo: Qualificar a produção agrícola	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Desenvolver programa de capacitação.	Permanente	Juliano		
Implantar fontes protegidas e tratamento/destino de efluentes domésticos da produção.	05/09			
Buscar recursos externos (MDA/MAPA)	Permanente	Juliano		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Implantar agroindústria	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Estimular e acompanhar periodicamente.	Permanente	Juliano		
Fortalecer parceria com a EMATER	Permanente			

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Ativar o fundo municipal de desenvolvimento rural	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Incluir na LDO 2010.	08/09	Juliano		
Realizar previsão orçamentária.	08/09	Juliano		
Captar novas fontes de recursos.	12/09	Juliano		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Intensificar a	Indicador:			Revisão:
--------------------------	------------	--	--	----------

assistência técnica	Meta: Frequência:			__/__/__
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Contratar assistência técnica para o acompanhamento intensivo nas propriedades.	Imediato	Juliano		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DE OBRAS

Objetivo: Atender demanda reprimida	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: __/__/__
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Aumentar quadro funcional.	08/09	Davenir		
Melhorar a engenharia.	08/09	Davenir		
Qualificar servidores.	12/09	Davenir		
Criar equipes permanentes no interior.	12/10	Davenir		
Organizar a secretaria.	12/10	Davenir		
Melhorar equipamentos.	12/11	Davenir		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Captar recursos financeiros	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: __/__/__
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Elaborar emendas parlamentares	12/09	Davenir		
Elaborar projetos e programas setoriais	12/09	Davenir		
Realizar convênios e parcerias com entidades		Davenir		

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

SECRETARIA DO TURISMO

Objetivo: Aumentar recursos próprios no orçamento	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: __/__/__
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Atrair novos investidores	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: __/__/__
-------------------------------------	------------------------------------	--	--	----------------------

Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Melhorar o acesso e as sinalizações turísticas	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Embelezamento do município e revitalização dos monumentos	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status
Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Objetivo: Criar infraestrutura para eventos				
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Qualificar o atendimento	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Formatar produtos turísticos	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

--	--	--	--	--

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Desenvolver plano de divulgação e marketing	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Fortalecer o CONTUR e o CORETUR	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

Objetivo: Manter e aprimorar o calendário de eventos	Indicador: Meta: Frequência:			Revisão: _/_/_
Ação Estratégica	Prazo	Responsável	Orçamento	Status

Status: EE – Em execução EX – Executado I – Inativo

ANEXO 2 – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Dados de identificação: (os entrevistados foram identificados na pesquisa pela nomenclatura Entrevistado a, Entrevistado b, etc.)

Idade:

Função:

Tempo no serviço público municipal?

Tempo na atual função?

Questões para abordagem na entrevista:

1. O sr (a) participou da formulação do planejamento estratégico realizado pela Prefeitura? Se sim, como foi esta experiência?
2. O sr (a) sabe o que motivou os gestores a realizarem o planejamento estratégico?
3. Em sua opinião, o planejamento estratégico feito contribuiu para a evolução do PPA no município? Se sim, de que maneira?
4. No seu entender, o planejamento estratégico implantado na Prefeitura impactou de alguma forma na Secretaria de Administração? Se sim, como ocorreu este impacto?
5. As metas e os objetivos estabelecidos para Secretaria conseguiram ser atendidos até o dia de hoje? Se negativo por quê? Se positivo quais são eles?
6. O que significou para você a implantação do planejamento estratégico na Secretaria?
7. Como você identifica o planejamento estratégico no seu setor? De que forma o gestor da pasta influenciou para execução do planejamento?
8. Você teria mais algum comentário a fazer sobre o planejamento estratégico feito ou sobre os seus efeitos para a Secretaria de Administração?