

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE SANTOS DUMONT-MG

STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY IN THE MUNICIPALITY OF SANTOS DUMONT-MG

Carlos Henrique da Mota Couto¹

Karen Estefan Dutra²

André Luiz Zuchi da Conceição³

Glayce Maria Gomes Rocha da Silva⁴

RESUMO:

Diante das incertezas em relação ao futuro, proveniente da aceleração das mudanças econômicas e sociais, o setor público tem a necessidade de um melhor planejamento de suas ações visando o bem-estar dos cidadãos sem causar o desequilíbrio das contas públicas. Os gestores municipais têm à disposição alguns instrumentos legais para o planejamento, mas em muitas situações, estes instrumentos são tidos como meramente formais e não refletem os reais acontecimentos. Por isso a integração do Planejamento Estratégico com os instrumentos de gestão municipal torna-se relevante, uma vez que orienta os gestores fazendo com que a administração seja mais efetiva. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar o conhecimento dos gestores municipais sobre a ferramenta Planejamento Estratégico. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa e descritiva, sendo o procedimento escolhido um estudo de caso na Prefeitura de Santos Dumont, proporcionando assim uma visão mais detalhada da realidade. Concluiu-se com a pesquisa que embora a Prefeitura analisada não utilize esta ferramenta em sua gestão, a maioria dos gestores está ciente quanto aos benefícios da implantação e execução do processo de Planejamento Estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Setor Público; Prefeitura.

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Ciências Contábeis e em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho. Professor da Faculdade Metodista Granbery. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1222263977688313>.

² Doutora em Educação pela Universidad del Mar (Chile), mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Machado Sobrinho. Professora da Faculdade Metodista Granbery, da Universidade Presidente Antônio Carlos e das Faculdades Integradas Vianna Junior. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3355909496689295>.

³ Especialista em Engenharia da Produção e graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho, graduado em Economia pela Faculdade de Economia e Administração. Professor da Faculdade Metodista Granbery e do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5328130371678305>.

⁴ Especialista em Custos e Finanças Empresariais pelo Instituto Metodista Granbery e graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Coordenadora do Fundo Municipal de Saúde da Prefeitura de Santos Dumont, MG.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

ABSTRACT:

In the face of uncertainty about the future and with the acceleration of economic and social changes, there is a need for the public sector to increase the planning of actions aimed at the welfare of citizens, without causing an unbalance of public accounts. The municipal managers have legal instruments for planning, but in many situations, these instruments are formal and don't reflect real events. Therefore, the integration between Strategic Planning and municipal management tools becomes relevant because it more efficiently guides the managers performing the administration. The present study is aimed at analyzing the knowledge of municipal managers about the Strategic Planning tool. The methodology used was a qualitative and descriptive research; the procedure chosen was a case study in the town hall of Santos Dumont city which provided a more detailed view of reality. It was concluded from the research that the analyzed Town hall doesn't use this tool. However, the majority of managers know the benefits of the implementation and execution of the Strategic Planning process.

KEYWORDS: Strategic Planning; Public Sector; Town Hall.

01 – INTRODUÇÃO

A administração pública seja ela na esfera federal, estadual ou municipal deve garantir aos cidadãos políticas públicas visando o bem comum de toda a população. As necessidades a serem atendidas pelo governo estão cada vez maiores. A população mais consciente dos seus direitos reivindica melhoria dos serviços prestados. Em contrapartida os governantes devem preocupar-se em definir a melhor forma de alocação dos recursos e atendimento das demandas crescentes.

Com o agravamento da crise financeira e política no Brasil, muitos gestores têm enfrentado dificuldades para equilibrar as receitas e as despesas municipais. Considerando que a ferramenta Planejamento Estratégico pode ser a responsável pelo equilíbrio e sucesso de muitas organizações privadas e que em diversos municípios esta ferramenta é pouco aplicada no setor público, este estudo propôs a seguinte pergunta de pesquisa: qual o pensamento dos gestores municipais a respeito do uso do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão no setor público?

Sendo o objetivo geral do trabalho a análise do conhecimento dos gestores sobre a utilização desta ferramenta, foi realizado um estudo de caso na Prefeitura de Santos Dumont, cujos objetivos específicos foram: verificar se o Planejamento Estratégico era executado na Prefeitura em questão, relatar o pensamento dos gestores sobre os instrumentos legais usados para a tomada de decisão, analisar a importância dada pelos gestores à participação popular e à

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

transparência de suas ações e descrever os benefícios e as dificuldades que eles acreditam existir com o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Vale ressaltar que o tema planejamento no setor público é muito discutido no cenário atual, pois este assunto abrange tanto as empresas públicas e privadas, quanto os indivíduos em geral, levando em consideração que as ações governamentais envolvem a sociedade como um todo. A relevância deste artigo está no fato de disseminar ainda mais este conceito a fim de garantir a efetividade da máquina pública e tornar a administração mais eficiente, melhorando a qualidade do gasto público.

O artigo se subdividiu em seis tópicos: o primeiro capítulo apresentou a introdução. Os capítulos dois e três explicitaram os pontos mais importantes sobre o Planejamento Estratégico e os principais instrumentos de gestão que são utilizados em diversas Prefeituras. A metodologia de pesquisa foi explicada no capítulo posterior, sendo a análise dos resultados e as considerações finais retratadas respectivamente nos capítulos cinco e seis.

02 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico (PE) é um processo gerencial que permite ao executivo direcionar o caminho a ser seguido pela organização objetivando a melhora dos resultados. Ele é um processo dinâmico e participativo que visa definir estratégias, estabelecer metas e orientar as ações (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Souza (2010), o sucesso do Planejamento Estratégico tem como fatores determinantes a participação dos funcionários e o alinhamento de toda a organização com as estratégias traçadas.

Oliveira (2001) ressalta que este tipo de planejamento não contempla ações imediatas e operacionais, os benefícios ocorrerão no médio e longo prazo, mas de maneira racional, lógica e estruturada.

O Planejamento Estratégico não resolve todos os problemas da organização, mas proporciona vantagens como: identificação das áreas que requerem melhorias, estabelecimento adequado do fluxo de informações, integração

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

entre os profissionais, facilidade e eficiência na alocação dos recursos e fortalecimento do processo orçamentário (OLIVEIRA, 2012).

Não existe um consenso entre os autores a respeito de quais etapas a organização deve seguir para a elaboração do Planejamento Estratégico, mas Souza (2010) lista uma sequência coerente que pode ser adotada para tal objetivo.

No estágio inicial do PE deve-se definir a missão, a visão e os valores. A missão está ligada à área de competência, ao motivo pelo qual existe a organização. A visão é a direção que a organização pretende seguir, e os valores são os princípios que orientam as atividades da organização. Além disso, é importante que seja analisado tanto o ambiente interno, pontos fortes e fracos, quanto o ambiente externo, oportunidades e ameaças (SOUZA, 2010).

Após a análise do ambiente, inicia-se o processo de construção de cenários, que entre outras vantagens permite construir diferentes alternativas de futuro auxiliando a organização a se preparar para o desconhecido (SOUZA, 2010).

No terceiro estágio são estabelecidos os objetivos, os indicadores de desempenho e as estratégias. Os objetivos são os propósitos que se pretende alcançar de acordo com a missão e a visão. Os indicadores de desempenho são os critérios que se utiliza para avaliar se a organização está progredindo. E as estratégias podem ser definidas como o conjunto de ações necessárias para alcançar os objetivos. Nesta etapa devem ser definidas também as metas, ou seja, a quantificação e o tempo em que cada objetivo deve ser alcançado (SOUZA, 2010).

Conforme Souza (2010), o passo seguinte é elaborar o plano de ação, isto é, estabelecer quem executará as ações, quando e como elas serão realizadas.

O plano de ações identificará os problemas e definirá a melhor forma para resolução dos mesmos (OLIVEIRA, 2001).

Para acompanhar o desempenho das ações desenvolvidas no plano, o último passo é de suma importância. As funções controle e avaliação irão identificar e tentar corrigir os problemas e as falhas que podem desviar daquilo que foi planejado e fazer com que os resultados obtidos estejam próximos do esperado proporcionando informações precisas e lógicas sobre o processo (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Silva e Gonçalves (2011), várias organizações públicas, buscando melhorar as práticas de gestão a fim de serem eficientes na prestação de serviços, iniciam o processo de formulação do Planejamento Estratégico usando metodologias como: o Método Grumbach, o *Balanced Scorecard* e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida por Kaplan e Norton, no início da década de 1990, objetivando resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas. O BSC traduz a missão e a visão em objetivos e iniciativas (KAPLAN; NORTON, 2001 apud SILVA; GONÇALVES, 2011).

O Método Grumbach surgiu em 1996 com Raul Grumbach. Este método agrega as ferramentas básicas de Planejamento Estratégico tradicionais à metodologia de cenários prospectivos, permitindo assim o gerenciamento de médio e longo prazo (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Já o método de gerenciamento pelas diretrizes (GPD) é o ciclo PDCA em inglês (*plan, do, check, act*) que significa planejar, executar, checar e avaliar. Segundo Silva e Gonçalves (2011, p. 469) o GPD “aborda o planejamento (estabelecimento das diretrizes e metas), execução dos planos de ação, monitoramento dos resultados alcançados e análise dos desvios entre estes e as metas propostas”.

No ano de 2007 foi realizada uma pesquisa sobre Planejamento Estratégico Municipal em 91 municípios brasileiros localizados em diferentes regiões do país e com populações relativamente distintas em quantidade. A pesquisa constatou que 85 municípios não possuíam Planejamento Estratégico. Dos seis municípios que possuíam, em um deles existia somente a teoria. Já nos outros cinco (municípios dos estados do Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Bahia, Paraná e Minas Gerais) o PE não somente era empregado, como também era considerado um projeto global, participativo e eficiente (REZENDE, 2007).

Mais adiante, em 2011, visando verificar o processo de formação e implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas, Silva e Gonçalves (2011) realizaram uma pesquisa nos tribunais de contas do Brasil. Dos

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

28 tribunais que receberam o questionário da pesquisa, apenas 10 deles o responderam. Destes 10 tribunais, todos implantaram o Planejamento Estratégico após o ano de 2001, sendo a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) utilizada em 90% deles. Os resultados revelaram também que a maioria dos tribunais acredita que exista efetividade após a implantação do PE, embora a falta de envolvimento da alta administração ao longo dos anos, a resistência à mudança e a tomada de decisões distanciados dos planos, sejam as maiores dificuldades enfrentadas (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Na esfera pública, em especial nas Prefeituras, o PE deve ser condizente com as políticas federais, estaduais e municipais para que assim os resultados sejam favoráveis ao município e gerem bem estar aos cidadãos.

Segundo Corrêa (2007), a grande iniciativa para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão municipal é a integração entre o planejamento e o ciclo orçamentário.

Giacomoni e Pagnussat (2006) explicam que o Plano Plurianual (PPA), instrumento de planejamento do governo, aproximando-se do último ano de vigência, perde a capacidade de influenciar os orçamentos, mas quando interligado ao Planejamento Estratégico, ele se torna móvel orientando o orçamento num ambiente estratégico, sem configurar concorrência com o PPA seguinte.

Os autores ainda afirmam que o Planejamento Estratégico e a programação orçamentária articulados ao PPA são abordagens necessárias e efetivas ao desenvolvimento do município, uma vez que o monitoramento e a avaliação de desempenho orientarão a elaboração do próximo orçamento e a revisão do plano conferindo maior qualidade ao gasto público e melhora dos resultados.

O próximo capítulo apresenta os principais instrumentos na qual as decisões dos gestores municipais devem ser pautadas.

03 – INSTRUMENTOS DE GESTÃO MUNICIPAL

Os instrumentos de gestão municipal são os mecanismos que garantem o funcionamento da máquina pública visando garantir que as ações sejam realizadas de forma eficaz e responsável.

3.1 – Orçamento Público

O orçamento público nasceu da necessidade de se distinguir as contas particulares das contas do Estado e devido ao seu aprimoramento passou a ser considerado como o mais importante instrumento de gestão dos recursos públicos (PIRES; MOTTA, 2006).

A primeira constituição do Brasil, outorgada em 1824 por Dom Pedro I, já exigia a apresentação de uma proposta de orçamento. Mais tarde, a Lei 4.320 de 17 de março de 1964, logo no seu art. 2º, estabeleceu que a receita e a despesa fossem discriminadas de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo (PIRES; MOTTA, 2006).

A Lei 4.320 veio propiciar o equilíbrio das finanças públicas no país, utilizando o orçamento público como instrumento para atingir esse objetivo, uma vez que ele representa o montante arrecadado e a aplicação dos recursos (BRASIL, 2012).

Em cinco de outubro de 1988, foi elaborada a sétima Constituição Federal do Brasil definindo, no tocante as finanças públicas, a estrutura orçamentária do país composta por três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (SANTOS, 2001).

O Plano Plurianual (PPA) é o documento da mais alta hierarquia no sistema de planejamento de qualquer ente público, ele estabelece todas as diretrizes, objetivos e metas da administração para os demais planos e programas (NASCIMENTO; DEBUS, 2002).

O PPA é elaborado pelo Executivo no primeiro ano de mandato do seu chefe e encaminhado ao respectivo Legislativo para discussão e aprovação até o fim

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

deste primeiro ano. A duração do Plano é de quatro anos, começando no segundo ano de mandato do Executivo e terminando no fim do primeiro ano de mandato do seu sucessor, com isto tem-se uma continuidade do planejamento, mesmo nos casos em que há troca de governo (SANTOS, 2001).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), de acordo com Khair (2000, p.20), “[...] é o instrumento de planejamento que estabelece as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, que orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual e dispõe sobre as alterações na legislação tributária”.

A LDO é uma lei anual, um elo entre o PPA e a LOA, pois identifica as ações que deverão ser priorizadas no exercício seguinte assegurando o cumprimento dos Planos Plurianuais, ou seja, sua responsabilidade é ajustar as ações do Governo, previstas no PPA, às reais possibilidades de caixa (SANTOS, 2001).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o orçamento público propriamente dito, onde se tem a receita estimada e a despesa fixada.

Nascimento e Debus (2002, p.19) discorrem que a LOA “constitui o mais importante instrumento de gerenciamento orçamentário e financeiro da Administração Pública, cuja principal finalidade é administrar o equilíbrio entre receitas e despesas públicas”

A elaboração da Lei Orçamentária Anual deve ser feita pelo Poder Executivo e estar de acordo com o PPA, a LDO e a Lei de Responsabilidade Fiscal.

3.2 – Lei de Responsabilidade Fiscal

No dia 4 de maio de 2000 entrou em vigor a Lei Complementar 101, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que regula a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal alcançando todos os poderes. Sua característica principal é a transparência do planejamento e a responsabilidade da gestão fiscal (BRASIL, 2000).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

De acordo com o § 1º do art. 1º da LRF: “A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]” (BRASIL, 2000).

A LRF estabelece como condição prévia a participação da população e a realização de audiências públicas na elaboração e discussão da LDO e da LOA para que assim, o orçamento participativo seja estimulado ampliando a cidadania (KHAIR, 2000).

3.3 – Lei Orgânica Municipal e Plano Diretor Participativo

Existem ainda dois instrumentos que auxiliam a gestão municipal, são eles: a Lei Orgânica Municipal e o Plano Diretor Participativo.

A Lei Orgânica Municipal em Santos Dumont, município objeto de estudo deste artigo, foi promulgada em 16 de abril de 1990. O art. 110 define que:

O Município deverá organizar a sua administração, exercer suas atividades e promover sua política de desenvolvimento urbano e rural dentro de um processo de planejamento, atendendo aos objetivos e diretrizes estabelecidas no Plano Diretor e mediante adequado Sistema de Planejamento (SANTOS DUMONT, 1990).

A Lei nº 4.241 de 19 de dezembro de 2012 é a Lei que dispõe sobre o Plano Diretor Participativo do Município de Santos Dumont (PDPSD). As diretrizes e prioridades deste Plano devem ser impostas na elaboração do PPA, da LDO e da LOA (SANTOS DUMONT, 2012).

O Plano Diretor visa promover o desenvolvimento econômico e social sustentável; garantir acesso ao trabalho, à moradia, ao lazer, ao transporte; assegurar infra-estrutura, saúde, educação, assistência social e estimular a participação democrática nos processos de decisão e planejamento do município (SANTOS DUMONT, 2012).

Após a exposição sobre as principais características do Planejamento Estratégico e a diversidade de instrumentos que a Legislação impõe que os gestores públicos municipais utilizem, os capítulos seguintes apresentam a metodologia

utilizada na pesquisa, assim como a análise dos resultados encontrados e as considerações finais.

04 – METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral de analisar o conhecimento dos gestores sobre a utilização do Planejamento Estratégico no setor público, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, uma vez que observa, analisa, descreve e registra fatos ou fenômenos da realidade atual (CERVO; BERVIAN, 1996).

A abordagem é qualitativa, pois a pesquisa realiza uma análise mais profunda na gestão pública acerca das características qualitativas, não se pautando, portanto, em instrumentos estatísticos e/ou numéricos (BEUREN, 2003).

Quanto aos procedimentos, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando a literatura disponível através de artigos científicos, livros e sites governamentais. Posteriormente, optou-se por realizar um estudo de caso na Prefeitura de Santos Dumont, município de pequeno porte, localizado na Zona da Mata de Minas Gerais e com uma população de aproximadamente 50.000 habitantes.

Os procedimentos e o tipo de abordagem escolhidos foram em função da proximidade da pesquisadora com o fenômeno estudado. No entanto, por se tratar de um único objeto de estudo, isto pode ser considerado como limitação da pesquisa, uma vez que os resultados encontrados não podem ser generalizados a outros objetos.

4.1 – Instrumento de Pesquisa, Coleta e Tabulação dos Dados

A pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados primários, sendo um questionário estruturado, o instrumento utilizado. O questionário foi subdividido em três partes, a primeira referente ao perfil dos respondentes, mais especificamente ao grau de escolaridade deles e à área de formação para aqueles que possuem nível superior de ensino. A segunda parte foi composta por treze afirmações gerais

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

objetivando verificar o grau de concordância dos gestores a respeito de Planejamento Estratégico e ferramentas de gestão do setor público. Para isto utilizou-se a escala do tipo *Likert* de cinco pontos (com as âncoras de 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente). Finalizando o questionário, na terceira parte foram abordadas cinco questões abertas e específicas sobre o Planejamento Estratégico na Prefeitura de Santos Dumont, buscando identificar e analisar a existência deste tipo de planejamento, assim como a atuação dos gestores e a percepção deles no que tange à importância desta ferramenta no setor público.

Para validar o instrumento de pesquisa foi realizado um pré-teste com três servidores municipais de áreas distintas, cujos comentários e observações depois de analisados foram incorporados ao instrumento final. A versão definitiva do questionário foi aplicada *in loco* pela pesquisadora durante o período de 08 a 11 de março de 2016.

O universo da pesquisa correspondeu aos quinze gestores responsáveis pelas secretarias da Prefeitura de Santos Dumont. No entanto quatro deles não responderam ao questionário, alegando falta de conhecimento quanto ao assunto pesquisado e tempo indisponível para participação da pesquisa. Portanto a tabulação dos dados foi feita de acordo com as respostas dos onze gestores, sendo acordado que o nome deles e suas respectivas secretarias não seriam mencionados.

05 – ANÁLISE DA PESQUISA

A primeira parte do questionário, representada abaixo pelo quadro 1, mostra o perfil dos gestores tendo como foco o grau de escolaridade e a área de formação acadêmica para aqueles que possuem Graduação.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Quadro 1- Perfil dos gestores

	DESCRIÇÃO	QUANT.	(%)
Grau de escolaridade	1º grau completo	0	0%
	2º grau completo	2	18%
	Curso técnico	1	9%
	Ensino Superior Completo	4	36%
	Pós Graduação	4	36%
	Mestrado / Doutorado	0	0%
	TOTAL	11	100%
Área de formação (Graduação)	Administração	3	38%
	Ciências Contábeis	2	25%
	Outras	3	38%
	Total de Graduados	8	100%

Fonte: Dados de campo (2016)

De acordo com o quadro acima, percebe-se que do total de onze respondentes, 72% deles possuem nível superior completo, sendo 36% com algum tipo de especialização (Pós-Graduação). Dois gestores concluíram o segundo grau e um dos gestores possui nível técnico. Com relação à área de formação dos respondentes que terminaram o ensino superior, pode-se afirmar que existe conhecimento administrativo e contábil na maioria dos gestores (63%), os outros três gestores são graduados em outras áreas, mais precisamente na área de Ciências Humanas.

O quadro 2 refere-se às afirmativas gerais nas quais os respondentes definiram o grau de concordância a respeito da ferramenta Planejamento Estratégico no setor público e sobre os instrumentos que as Prefeituras em geral utilizam ou têm à disposição para serem usados na gestão.

O estudo verificou que 100% dos respondentes concordam que a Administração Pública deve possuir um plano de ação, sendo que 45% deles concordam totalmente com esta afirmativa. Este índice mostra que os gestores estão conscientes de que as ações governamentais devem ser definidas e orientadas a fim de alcançar os resultados almejados.

A segunda afirmativa demonstra que 91% dos gestores, ou seja, quase a totalidade acredita que as etapas do Planejamento Estratégico, como missão, visão, estratégias, metas e objetivos são importantes nas organizações públicas, não sendo, portanto, prerrogativa apenas do setor privado. No entanto um dos gestores afirmou não concordar nem discordar desta afirmativa, podendo concluir que

possivelmente seja devido à falta de conhecimento para tal indagação, uma vez que o mesmo concorda com o estabelecimento de outras etapas do Planejamento Estratégico como plano de ação, avaliação e controle.

Quadro 2- Planejamento Estratégico e instrumentos de gestão

Afirmativas gerais		Grau de concordância dos respondentes					
		1	2	3	4	5	TOTAL
1	As organizações públicas devem possuir um plano de ação.	0%	0%	0%	55%	45%	100%
2	As organizações públicas devem ter definidos a missão, a visão, as estratégias, as metas e os objetivos.	0%	0%	9%	36%	55%	100%
3	A execução das ações devem ser controladas e avaliadas pelos gestores.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
4	A avaliação das políticas públicas deve ressaltar a preocupação com o equilíbrio financeiro e com a qualidade dos serviços prestados.	0%	0%	0%	36%	64%	100%
5	É importante a realização de audiências públicas para apresentação e discussão com a população sobre as metas e objetivos da Administração Municipal.	0%	9%	27%	64%	0%	100%
6	O Planejamento Estratégico pode tornar a gestão municipal mais eficiente e efetiva.	0%	0%	0%	45%	55%	100%
7	A burocracia, a falta de interesse dos funcionários e a aversão às mudanças estão entre as dificuldades enfrentadas pelos gestores para a implantação e execução do Planejamento Estratégico Municipal.	0%	9%	9%	36%	45%	100%
8	O orçamento público bem planejado e executado garante melhores resultados para a Prefeitura e para os cidadãos.	0%	0%	0%	45%	55%	100%
9	É necessário avaliar se as diretrizes, os objetivos e as metas do PPA estão sendo cumpridas.	0%	0%	0%	64%	36%	100%
10	Não é necessária a participação dos gestores de outras secretarias na elaboração do PPA, da LDO e da LOA.	73%	18%	9%	0%	0%	100%
11	A transparência na prestação de contas e a melhoria dos recursos públicos são elementos irrelevantes na gestão pública.	82%	9%	0%	9%	0%	100%
12	As mudanças de governo causam a descontinuidade das ações estabelecidas para o longo prazo.	0%	9%	27%	45%	18%	100%
13	As Prefeituras não precisam planejar as ações, pois não visam o lucro.	91%	9%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Dados de campo (2016)

A afirmativa seguinte mostra que 73% dos respondentes concordam totalmente que a execução das ações deve ser controlada e avaliada pelos gestores. Os outros 27% também são favoráveis a esta afirmação, o que significa que os gestores entendem que a avaliação e o controle tornam as ações mais satisfatórias, fazendo com que os resultados obtidos estejam próximos do esperado e os problemas encontrados sejam corrigidos.

Identificou-se um consenso na percepção dos respondentes de que a avaliação das políticas públicas deve ressaltar a preocupação com o equilíbrio financeiro e com a qualidade dos serviços prestados, isto demonstra que os gestores sabem da importância de promover ações que garantam o bem estar aos cidadãos, mas sem ultrapassar o limite estabelecido para as despesas.

Com relação à participação da população nas decisões da Administração Municipal, 64% dos respondentes acreditam que esta participação é importante, 27% são indiferentes a esta questão e 9% não acham relevante discutir com a população sobre as metas e os objetivos propostos, contrariando assim a função do orçamento participativo, que conforme Santos (2001) é conscientizar o cidadão para que ele ajude na decisão sobre o que fazer para garantir melhores resultados para a sociedade.

Corroborando a idéia de Corrêa (2007) de que os planos de governo, bem como o ciclo orçamentário devem estar em consonância com o Planejamento Estratégico para que gerem resultados eficientes e não percam sua orientação, as afirmativas seis e oito mostram que todos os gestores acreditam que o Planejamento Estratégico e o orçamento público bem planejado são capazes de tornar a gestão municipal mais efetiva.

Para 81% dos respondentes, a burocracia, a falta de interesse dos funcionários e a aversão às mudanças impedem a implantação e execução do Planejamento Estratégico, os que concordam totalmente com esta afirmativa representam 45%, no entanto, um gestor não concorda, nem discorda e o outro crê que esta afirmativa não é condizente com a realidade.

No tocante aos instrumentos de gestão municipal, o estudo mostrou que os gestores compreendem a importância do acompanhamento do Plano Plurianual no sentido de identificar se os objetivos e as diretrizes estão sendo cumpridos. A maioria deles também concorda que a participação dos gestores na elaboração do PPA, da LDO e da LOA visando melhor atender às respectivas secretarias também é muito valorosa. Apenas um gestor é indiferente a esta opinião.

Quando afirmado aos gestores que a transparência na prestação de contas e a melhoria dos recursos públicos são elementos irrelevantes na gestão

pública, dos onze respondentes, dez discordaram desta afirmação, sendo que nove deles discordaram totalmente, o que ressalta a responsabilidade dos gestores com a transparência de suas ações, dando ênfase à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Sobre a descontinuidade das ações estabelecidas para o longo prazo causadas pelas mudanças de governo, as respostas foram distintas. Sete gestores concordaram que com a troca de governo, as ações estabelecidas no governo anterior para prazos maiores perdem o propósito e são postergadas para um segundo plano. Aqueles que concordaram totalmente com a declaração correspondem a 18% dos respondentes, apenas um gestor não concordou com esta premissa e os outros 27% não expressaram uma opinião formada a este respeito.

Para fechar as afirmativas sobre a visão geral que os gestores têm sobre planejamento, constatou-se que todos eles discordam que somente as empresas privadas devem planejar as ações, sendo que 91% enfatizaram esta discordância. Esta percepção dos gestores é muito importante, uma vez que no setor público as ações devem ser planejadas no sentido de alinhar os recursos financeiros, humanos e físicos às necessidades da população como um todo, não atendendo somente a carência de uns em detrimento da privação de outros.

A última parte do questionário procurou identificar a opinião dos gestores em relação ao Planejamento Estratégico dentro da Prefeitura de Santos Dumont, sua existência, benefícios, dificuldades e também como alguns instrumentos de gestão regulamentados por Lei são considerados pelos gestores municipais sandumonenses. No quadro 3 estão resumidas e agrupadas as características das respostas dadas pelos gestores, sendo a justificativa para cada resposta dada, transcrita abaixo de forma sucinta, mas sem perda de informação.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Quadro 3- Questões específicas sobre a Prefeitura de Santos Dumont

Questões específicas		SIM	(%)	NÃO	(%)
1	Você participa da elaboração do PPA, da LDO e da LOA?	7	64%	4	36%
2	Você acha que os instrumentos de gestão: PPA, LDO, LOA, LRF, Plano Diretor e Lei Orgânica Municipal são bem utilizados na Prefeitura?	5	45%	6	55%
3	A Prefeitura utiliza o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão?	1	9%	10	91%
4	Você acredita que o Planejamento Estratégico pode trazer benefícios para a Prefeitura?	11	100%	0	0%
5	Qual etapa do processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico você acredita ser mais complicada na Prefeitura de Santos Dumont?	ETAPAS		QUANT.	(%)
		Elaboração		1	9%
		Implantação		4	36%
		Execução		1	9%
		Avaliação e Controle		0	0%
		Todas as etapas		5	45%
		Nenhuma das etapas		0	0%
		TOTAL		11	100%

Fonte: Dados de campo (2016)

De acordo com a pesquisa, 64% dos gestores participam da elaboração da estrutura orçamentária do município, fornecendo informações e definindo as prioridades de cada secretaria. Quatro gestores afirmaram não participar, sendo que dois deles alegaram não participação, pois assumiram o cargo recentemente. Embora a maioria dos respondentes se envolva na elaboração do PPA, da LDO e da LOA, um melhor resultado seria atingido se todos os gestores participassem e conhecessem todo o processo.

A segunda questão deixou os gestores divididos, embora tenha sido constatado que os instrumentos de gestão utilizados pela Prefeitura, na visão da maioria, não são bem utilizados. Três gestores afirmaram que os instrumentos eram meramente legais, não sendo executados na prática. Dois dos respondentes disseram que as ações propostas inicialmente no PPA eram modificadas ou até mesmo canceladas no decorrer do período e o outro gestor enfatizou que a capacitação dos gestores deveria ser melhorada para que as necessidades sociais, econômicas e políticas do município fossem mais bem atendidas. Por outro lado, cinco respondentes afirmaram que a Prefeitura de Santos Dumont utilizava os instrumentos de gestão de forma satisfatória, no entanto, ao justificar a resposta, três deles disseram que devido à crise econômica e política, muitas vezes, os

objetivos destes instrumentos não eram cumpridos. Os outros dois gestores não apresentaram justificativa.

Com relação à utilização do Planejamento Estratégico, 91% dos respondentes afirmaram que a Prefeitura de Santos Dumont não utiliza esta ferramenta. Os motivos informados são: inexistência de uma cultura de planejamento; falta de conhecimento e liderança para a elaboração do plano; falta de setor responsável pela implantação, execução e controle; insuficiência de mão de obra qualificada e carência de incentivo e apoio da administração. Apenas um gestor afirmou que a ferramenta Planejamento Estratégico já era utilizada no município, mas este não justificou sua resposta.

Na quarta questão a resposta foi unânime, todos os gestores declararam que o Planejamento Estratégico pode trazer benefícios para o município. Dentre as justificativas, um dos respondentes discorreu que não existe eficiência sem planejamento, e quando ele é bem feito, as ações realizadas são consoantes com os propósitos. Outro gestor afirmou que a falta de recursos só seria compensada se existisse um adequado planejamento, definindo-se as metas e os objetivos a serem alcançados. Alguns gestores disseram que o Planejamento Estratégico direcionaria as ações e ainda outros gestores enfatizaram que este tipo de planejamento geraria qualidade para os serviços prestados e equilíbrio financeiro.

Quando perguntados sobre qual etapa do processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico os gestores acreditavam ser mais complicada na Prefeitura de Santos Dumont, 45% responderam que todas as etapas seriam difíceis, devido principalmente à falta de recursos humanos especializados, à cultura da instituição avessa às mudanças e às dificuldades financeiras, uma vez que a composição da receita municipal dependia principalmente de repasses federais e estes eram cada vez menores. Outros fatores citados foram: inconstância de propósitos, desconhecimento do modelo de planejamento e divergência de objetivos políticos. Os outros respondentes dividiram suas opiniões entre as etapas de elaboração (9%), implantação (36%) e execução (9%).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

06 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Giacomoni e Pagnussat (2006), o governo necessita de ferramentas de planejamento para que as diretrizes, os objetivos e os resultados possam se vincular de forma transparente aos meios de que dispõe o setor público para cumprir suas funções. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico torna-se relevante, uma vez que integrado ao ciclo orçamentário orienta as ações governamentais proporcionando maior eficiência e efetividade, portanto, garantindo melhor qualidade de vida aos cidadãos sem prejuízo das finanças públicas.

Na Prefeitura de Santos Dumont verificou-se que dentre os gestores que responderam a pesquisa, a maioria deles sabe da importância do Planejamento Estratégico e acredita que seu desenvolvimento como ferramenta de gestão pode gerar muitos benefícios, no entanto esta ferramenta não é utilizada e também não existe projeto para sua implantação. Isto ressalta a visão de curto prazo dos gestores, que devido à falta de recursos (financeiros e humanos) e aos propósitos políticos delegam para segundo plano o planejamento de suas ações.

Quanto aos instrumentos de gestão próprios do governo, alguns gestores não participam da elaboração e acreditam que estes instrumentos têm sido considerados pela administração apenas como ferramentas contábeis impostas pela Legislação. Segundo eles, os planos de governo são modificados no decorrer do período visando adequar às novas proposições, mostrando assim a não existência de um planejamento efetivo.

O estudo mostrou também que embora em Santos Dumont a população não participe tão ativamente das decisões governamentais, fato este que merece maior atenção e incentivo, os gestores municipais são conscientes sobre o valor da participação de todos para a gestão pública, assim como da transparência das ações dos governantes.

Diante todo o exposto, o trabalho atingiu seu objetivo, descrevendo e analisando o pensamento dos gestores sobre o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão no setor público. Foi observada a necessidade e o desejo de implantação desta ferramenta na Prefeitura estudada, apesar das dificuldades

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

apontadas pelos gestores. Este fato ganha especial destaque podendo ser objeto de estudos posteriores visando demonstrar, por exemplo, como deve ser o processo de implantação do Planejamento Estratégico nas Prefeituras.

07 – REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. *Lei Complementar nº 101*, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Tesouro Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 14 out. 2015.

_____. *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público-MCASP*. Tesouro Nacional. serie manuais. 5. ed. Brasília, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, mai./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. Planejamento e orçamento governamental. Brasília: ENAP, v. 1, 2006. Disponível em: <http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_gestor_f2_q10_11_13_18_leonardo_ferreira_140813.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

KHAIR, Amir Antônio. *Lei de Responsabilidade Fiscal: Guia de Orientação para as Prefeituras*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, BNDES, p.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

COUTO, Carlos Henrique da Mota; DUTRA, Karen Estefan; CONCEIÇÃO, André Luiz Zuchi da; SILVA, Glauce Maria Gomes Rocha da. Planejamento Estratégico no Setor Público: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Santos Dumont-MG.

144, 2000. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/lei-de-responsabilidade-fiscal/guia-de-orientacao-para-as-prefeituras/080807_pub_lrf_guiorientacao.pdf>. Acesso em: 14 out. 2015.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo; DEBUS, Ilvo. *Lei complementar nº 101/2000 – Entendendo a LRF*. Tesouro Nacional. 2. ed. atual. [S.l.], abr. 2002. Disponível em: <<http://www3.tesouro.gov.br/hp/downloads/EntendendoLRF.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas*. 15. ed. revista. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Planejamento estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas*. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PIRES, José Santo Dal Bem; MOTTA, Waldir Francelino. A evolução histórica do Orçamento Público e sua importância para a sociedade. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, Maringá, v. 25, n. 2, p. 16-25, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/viewArticle/3491>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

REZENDE, Denis Alcides. Metodologia de planejamento estratégico municipal para contribuir no planejamento e desenvolvimento local e regional: proposta a partir de um survey em prefeituras brasileiras. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, Santa Fe, n. 8, p. 53-80, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n8/n8a03.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2015.

SANTOS, Aristeu Jorge dos. Orçamento Público e os Municípios- Alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal. *Read: Revista Eletrônica De Administração*, Porto Alegre, 22 ed. v. 7, n. 4, jul./ago. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19441/000305177.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2015.

SANTOS DUMONT. *Lei nº 2.252*, de 16 de abril de 1990. Institui a lei Orgânica do Município de Santos Dumont-MG. Disponível em:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIV Jul-dez 2016	Trabalho 07 Páginas 128-148
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

<<http://www.camarasd.mg.gov.br/wp-content/uploads/2016/01/lei-organica-santos-dumont.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

_____. *Lei nº 4.241*, de 19 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Plano Diretor Participativo do Município de Santos Dumont, nos termos do capítulo III da Lei no 10.257, de 10 de julho de 2001 – Estatuto das Cidades, e contém outras providências. Disponível em: <<http://www.santosdumont.mg.gov.br/plano-diretor> >. Acesso em: 30 dez. 2015.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O Processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/3833/2607>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SOUZA, Daniel Luiz de. *Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos*. 2010. 73 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização) - Curso de Pós-Graduação lato sensu em Planejamento Estratégico. Universidade Gama Filho. Brasília, 2010. Disponível em: <<https://acessoseguro.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>> Acesso em: 16 nov. 2015.