



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**ANTONIO ROCHA DA SILVA JUNIOR**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA PREFEITURA DE  
SOUSA - PB**

**SOUSA - PB**

**2018**

**ANTONIO ROCHA DA SILVA JUNIOR**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA PREFEITURA DE  
SOUSA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande (CCJS-UFCG), como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**SOUSA-PB**

**2018**

ANTONIO ROCHA DA SILVA JUNIOR

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA PREFEITURA DE  
SOUSA-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande (CCJS-UFCG), como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
(Orientadora)

---

Examinador 1

---

Examinador 2

SOUSA-PB

2018

Dedico à realização de mais um passo importante em minha vida, à minha esposa – Priscila – e ao meu filho Lucca.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço a Deus por me guiar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar perante as dificuldades.

Aos meus pais, Nazaré e Antônio, que são substanciais em todas as minhas decisões e em todos os momentos da minha vida.

A minha esposa Priscila Paula por estar comigo, me apoiar e entender as minhas ausências diante de toda a correria diária, sem você nada disso teria sentido.

Ao meu pequeno guerreiro, meu filho Lucca, que veio trazer luz e iluminar os nossos dias, mesmo nas situações mais difíceis.

A toda a minha família que de forma direta ou indireta colaborou para que a realização desse sonho fosse possível.

A minha orientadora, Maria de Fátima Nóbrega, por todo o incentivo, apoio, competência na orientação, pelo tempo de dedicação e paciência. Serei eternamente grato por tamanha disponibilidade.

Aos secretários municipais que se prontificaram em responder o questionário e colaborarem com esse estudo, meu muito obrigado.

## RESUMO

O planejamento é a primeira função do processo administrativo e consiste na determinação do que a organização devesse fazer no presente para alcançar uma situação desejada no futuro. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional e quando aplicado às cidades apresenta sua origem conceitual e dos seus instrumentos analíticos e metodológicos no meio empresarial. Desse modo, o estudo objetiva compreender a utilização do Planejamento Estratégico por parte da Prefeitura de Sousa-PB. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo, realizada através de um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. Os sujeitos da pesquisa foram os secretários encarregados por cada secretaria na prefeitura de Sousa – PB. A coleta de dados ocorreu entre os meses de junho e julho de 2018 e foi feita por meio de um questionário estruturado, com questões objetivas e subjetivas dividido em três partes. O perfil dos entrevistados demonstrou que a maioria é do sexo masculino, casado, com nível superior em áreas voltadas para o Direito e Administração. Notou-se que os entrevistados buscam desenvolver um plano de ação, havendo sempre a preocupação com o equilíbrio financeiro. No entanto, a participação popular por meio das audiências públicas ainda está sendo iniciada. Os secretários ainda salientaram que o orçamento público bem planejado e executado, avaliando se as diretrizes e metas do PPA são cumpridas garante resultados positivos a população e a Prefeitura. Conclui-se que os secretários municipais de Sousa-PB buscam aperfeiçoar-se e conhecem o contexto ao qual estão inseridos, além de terem embasamento teórico para o desenvolvimento de um bom serviço na gestão municipal através de ações práticas e efetivas.

**Palavras-chaves:** Planejamento; Planejamento Estratégico; Gestão Municipal.

## ABSTRACT

Planning is the first function of the administrative process and consists of determining what the organization should do in the present to achieve a desired situation in the future. Strategic planning is a form of organizational learning and when applied to cities it presents its conceptual origin and its analytical and methodological tools in the business environment. Thus, the study aims to understand how the use of Strategic Planning by the City of Sousa-PB occurs. The methodology used was a field research, carried out through an exploratory and descriptive case study. The research subjects was the secretaries in charge of each secretariat in the city of Sousa - PB. Data collection took place between June and July 2018 and was done through a structured questionnaire, with objective and subjective questions divided into three parts. The profile of the interviewees showed that the majority are male, married, with a higher level in areas related to Law and Administration. It was noticed that the interviewees seek to develop a plan of action, always having the concern with the financial balance. However, popular participation through public hearings is still being initiated. The secretaries also stressed that the well-planned and executed public budget, evaluating whether the guidelines and targets of the PPA are met ensures positive results for the population and the City Hall. It is concluded that the municipal secretaries of Sousa-PB seek to improve themselves and know the context to which they are inserted, in addition to having a theoretical basis for the development of a good service in municipal management through practical and effective actions.

**Keywords:** Planning; Strategic planning; Municipal Management.

## LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CCJS - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais

GPD - Gerenciamento pelas diretrizes

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

NPM - *New Public Management*

PAR - Plano de Ações Articuladas

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PE - Planejamento Estratégico

PEM - Planejamento Estratégico Municipal

PB - Paraíba

PPA - Plano Plurianual

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

UFMG - Universidade Federal de Campina Grande



## LISTA DE FIGURAS

<b>Quadro 01:</b> Tipos de Planejamento.....	16
--	----

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 01:** Caracterização dos secretários municipais de acordo com as variáveis: sexo, estado civil, grau de escolaridade e área de formação dos secretários. ....32-33

**Tabela 02:** Planejamento estratégico e instrumento de gestão .....33-34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos .....	13
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Planejamento.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Planejamento estratégico .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Modelos de planejamento estratégico .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Administração pública .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Orçamento público .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Estudos correlatos.....</b>	<b>24</b>
2.6.1 Uma proposta de análise do planejamento estratégico em institutos federais de ensino superior .....	25
2.6.2 Limites à Participação: uma crítica à (des)construção do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior .....	25
2.6.3 A implementação do processo de planejamento estratégico em um tribunal de contas brasileiro .....	26
2.6.4 Fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico em uma rede pública de ensino.....	27
2.6.5 Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais .....	27
2.6.6 Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico .....	28
2.6.7 Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública .....	28
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Método da pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Coleta e tratamento dos dados .....</b>	<b>31</b>

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Dados sócio-demográficos .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Percepção dos secretários acerca do planejamento estratégico .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Planejamento da prefeitura .....</b>	<b>37</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O termo planejamento é utilizado ao longo do tempo com o intuito da tomada de decisão, para muitos o planejamento estratégico é um conjunto de decisões que devem ser tomados antecipadamente para alcançar a situação desejada no futuro, diante dos fatores internos e externos de forma eficiente e eficaz.

Para Caetano Júnior (2018), a palavra Planejamento diz respeito as atividades como criar, controlar, moldar, ou seja, tentar manipular o futuro de uma organização dentro de um horizonte estratégico, objetivando responder como a empresa se mantém em atividade.

Com relação ao planejamento estratégico, Moreira et al. (2017), explicam que o conceito foi introduzido na metade dos anos 60, mediante as ideias do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co*, os quais propuseram a aplicação da metodologia gerencial para direcionar a empresa no mercado, especificando sua cultura, funções, atribuições, visão, missão e valores. No entanto, sua aplicação isolada mostra-se insuficiente, afinal não se trabalha somente com as ações táticas e operacionais.

Desse modo, percebe-se que o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, englobando os níveis hierárquicos da organização, portanto tem outro papel importante, que é o de analisar as possíveis reduções de custo e também de oportunidades rentáveis para a organização. Como planejamento estratégico envolve todos os níveis da empresa e precisa da colaboração de todos os setores, o gestor precisa apresentar a missão e a visão aos colaboradores e motivá-los de modo que concretizem os objetivos da empresa (CAETANO JÚNIOR, 2018).

Na administração pública, o planejamento estratégico começou a ser implementado a partir da segunda metade do século XX, inicialmente no Reino Unido e, posteriormente nos Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália. Em função da crise fiscal, estes países iniciaram um processo de reforma de Estado com a finalidade de tornar a alocação do recurso público mais eficiente. Tais iniciativas possibilitaram a transformação do então modelo burocrático de administração pública em modelo gerencial de administração pública, identificado internacionalmente como movimento do *New Public Management* (NPM), o qual articulava a importação de técnicas do setor privado para a gestão pública, abrangendo todo conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que

trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos (OTA, 2014).

Diante dessa nova realidade em que precisamos cada vez mais de mão de obra qualificada, as organizações públicas tiveram que se adaptar e desenvolver a gestão estratégica, e assim desenvolvendo estratégias para se manter de forma competitiva no mercado, podendo assim se programarem, evitando surpresas onerosas. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado.

Nesse sentido, a importância do planejamento estratégico é reforçada pela necessidade de essas organizações se desenvolverem no período de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem as oportunidades. Esse estudo se justifica pela importância do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão e pela necessidade de melhor eficiência da máquina pública no Brasil.

A prefeitura de Sousa – PB, formal ou informalmente faz algum tipo de planejamento, mas que talvez não esteja vinculado ao pensamento estratégico. Assim, partindo da premissa de que o planejamento deve ser pensado e implementado de forma estratégica para um melhor direcionamento da prefeitura frente às ameaças e oportunidades, essa pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como é a utilização do Planejamento Estratégico por parte da Prefeitura de Sousa-PB?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a utilização do Planejamento por parte da Prefeitura de Sousa-PB e se este pode ser considerado estratégico.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil dos secretários Municipais.
- Verificar como os secretários percebem o planejamento utilizado pela prefeitura.
- Verificar a missão da prefeitura.
- Apontar os pontos fortes e fracos da prefeitura.
- Apresentar as ameaças e oportunidades da prefeitura

- Identificar se os resultados do planejamento utilizado pela prefeitura são realmente estratégicas.

## 1.2 Justificativa

As cidades e organizações públicas vêm sofrendo constantemente com as transformações e evoluções, demonstrando assim a urgente necessidade de aprimoramento da gestão pública. Que por muito tempo sofre com a total falta de preparo técnico na sua administração.

Todavia, o que estas transformações indicam é que tanto os governos quanto a iniciativa privada também precisam de qualificação e do uso de metodologias e ferramentas de gestão, para garantir o sucesso de suas atividades que, no caso das organizações públicas, resume-se em prestação de serviço ao cidadão.

O nível de exigência sobre a prestação dos serviços públicos só vem aumentando, e é por esses e outros motivos que o planejamento estratégico tem contribuído de forma significativa para a melhoria nos processos da gestão pública.

Segundo Oliveira (2011, p. 17) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

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

Certo (2003, p. 104) afirma que: “Um programa vigoroso de planejamento produz muitos benefícios. Primeiramente, ajuda a organização a se orientar para o futuro. Em segundo lugar, um programa de planejamento bem concedido aumenta a coordenação da decisão, pois impulsiona os gerentes a coordenar suas decisões. E em terceiro lugar, o planejamento enfatiza os objetivos organizacionais, uma vez que os objetivos são o ponto de partida para o processo de planejamento”.

Segundo Faria (1996, p. 72): “Há quatro razões palpáveis para que se faça o planejamento, que são: contrabalançar a incerteza e as modificações; concentrar a atenção nos

objetivos; assegurar um funcionamento econômico e facilitar controle, razões estas que, pela importância, atestam a sua necessidade”.

Diante disso, o estudo almeja compreender o uso e a importância do planejamento estratégico nas prefeituras municipais como uma forma de melhoria no serviço prestado, tendo assim um melhor grau de preparo técnico para o uso da máquina pública, já que um prefeito tem ao longo de seu mandato quatro anos a ser trabalhado, e o planejamento estratégico é um processo administrativo que resulta em um planejamento a longo prazo, considerando ações passadas para se alcançar objetivos que facilitarão na melhor tomada de decisão futuras no final.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento

O planejamento é determinar com antecedência um plano que será posto em prática para poder se alcançar um objetivo a longo prazo, ou seja, consiste na determinação do que a organização devesse fazer no presente, no sentido de alcançar uma situação desejada no futuro. Segundo Chiavenato (2009), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz.

De acordo com o Dicionário Aurélio, Pereira (2015) descreve o conceito de Planejamento como sendo o ato ou efeito de planejar; o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; e a elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.

De acordo com Oliveira (2011), o propósito de planejamento pode ser definido como:

o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras sobre decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2011, p. 05).

Conforme Maximiano et al. (2000), o planejamento é a atividade de definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas.

O planejamento constitui uma das primeiras das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer objetivos da empresa, bem como os meios necessários para a organização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência. Com isso, o administrador deve ter em mente o modo de tomar decisões e estratégicas e planejar o futuro de sua organização lidando com os diferentes tipos de planejamento (SANTOS, 2010).

Desse modo, observa-se que o planejamento envolve grande parcela das atividades de uma empresa e estão sempre planejando: no nível institucional, intermediário e operacional, como pode ser observado no Quadro 01.

<b>Nível organizacional</b>	<b>Tipos de planejamento</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Tempo</b>	<b>Amplitude</b>
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a organização como um todo. Macro-orientado
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente. Micro-orientado

**Quadro 01:** Tipos de Planejamento

**Fonte:** Santos (2010, p. 21).

De acordo com Caetano Júnior (2018), o Planejamento estratégico é uma atividade classificada como de longo prazo, pois as decisões tomadas no presente serão refletidas em um futuro pré-estipulado. Toda estratégia deve ser reavaliada constantemente e caminhar lado a lado com as mudanças. O planejamento tático é a distribuição do plano estratégico aos setores, de forma que cada departamento busque alcançar os objetivos a médio ou curto prazo. E, por fim, o Planejamento Operacional que relaciona-se com os níveis mais baixos de gerência. O foco é o curto prazo e os objetivos são muito mais detalhados e mais específicos, pois foram exaustivamente trabalhados pelos níveis estratégicos e táticos.

## 2.2 Planejamento Estratégico

O termo estratégia norteia todo o processo de evolução da humanidade, aplicando-se em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens. O conceito de estratégia está diretamente relacionado com mediadas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras, por meio de um desenho estratégico bem definido (D'ANJOUR et al., 2001).

O planejamento estratégico pode ser entendido como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo de decisão, com base num processo formalizado e articulado de resultados, portanto, permite a organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados. Segundo Oliveira (2011), o Planejamento Estratégico (PE) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Com base em Kotler (2000) o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em continua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem lucros e crescimento almejados.

Maximiano (2000) discute que o PE consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, por que compreende as decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretendem atingir.

Ota (2014), explica que o Planejamento Estratégico por vezes é confundido com Gestão Estratégica, Administração Estratégica, Planejamento de Longo Prazo e Planejamento Financeiro, no entanto, estes possuem conceitos distintos. O Planejamento Financeiro se baseava na estimativa dos gastos e a previsão da receita, focando no controle de gastos orçamentário. O Planejamento de Longo Prazo é um método de planejamento prescritivo incremental no qual pressupõe que o ambiente é estável e que o desempenho futuro será sempre melhor que o passado e, assim, seria possível prever o comportamento futuro do mercado a partir da observação do desempenho passado. Desta forma, o Planejamento de Longo Prazo estabelece metas com horizontes temporais de 5, 10 ou mais anos a partir da extrapolação da tendência de dados do comportamento passado.

Ainda de acordo com Oto (2014), o Planejamento Estratégico é um processo fundamentalmente analítico da situação interna e externa para uma tomada de decisão ótima, a Administração Estratégica, preocupa-se com a produção de resultados estratégicos, conduzindo à identificação de qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio; à visualização do futuro para alertar a organização quanto à possibilidade de haver ajustes em resposta à

mudança no ambiente; e, por fim, à ordenação das prioridades dentro do cronograma do plano, o que torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos; melhora da canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados, uma vez que permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio.

### **2.3 Modelos de planejamento estratégico**

A metodologia de obtenção das melhores diretrizes permite o envolvimento das pessoas com condições reais de contribuir nas discussões. Além dos gestores das áreas, especialistas externos e internos devem ser incluídos entre aqueles que irão participar do processo. Assim, este processo executa dupla função. A primeira, a de buscar as melhores formas de ação (diretrizes) para enfrentar as turbulências advindas do ambiente; a segunda, porque se constitui em um ritual de escopo e abrangência sem igual em todo o processo de gestão, no qual toda a organização é direcionada a pensar e repensar sobre a sua própria identidade (CROZATTI, 2003).

Com base em Ferreira; Bienenstein; Lira (2018), o planejamento estratégico aplicado às cidades apresenta sua origem conceitual e dos seus instrumentos analíticos e metodológicos no meio empresarial. Em 1980, surge no panorama dos estudos de planejamento urbano com maior ênfase. No entanto, observa-se que já na década de 1970, havia o rastreamento das suas primeiras aparições, num momento em que o planejamento deixa de controlar o crescimento urbano, passando a encorajá-lo através de todos os meios possíveis e imagináveis. A causa raiz dessa transformação foi de ordem econômica. Essa motivação central se une a uma série de outras mudanças nos marcos geopolíticos, nas estruturas sociais, tecnológicas e nos aparatos administrativos e passa a exercer uma forte pressão por mudanças nos instrumentos tradicionais de planejamento, bem como, nas administrações locais em geral.

Conforme Oliveira (2011) o planejamento estratégico se desenvolveu em quatro distintas fases, a saber:

Fase 1 – Diagnóstico Estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:

- Identificação da visão: nesta etapa, identificam-se quais são as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa, tendo em vista que

esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado;

- Identificação dos valores: os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecerem sustentação a todas as suas principais decisões;
- Análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;
- Análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
- Análise da concorrência: refere-se a etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação a concorrência.

Fase 2 – Definição da Missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:

- Estabelecimento da missão: implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais: significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;
- Estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
- Estabelecimento e postura estratégica: nesta fase, a organização deve considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente. Isto é feito através de um diagnóstico organizacional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a organização, e assim, habilita-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:

- Instrumentos prescritivos: proporcionam a expedição do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.
- Instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação,

projetos e atividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas organização.

Fase 4 – Controle e avaliação. Nesta fase é verificada como a organização esta se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:

- Avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio da análise de desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para se desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O planejamento estratégico de cidades, bem como, o conjunto de políticas competitivas que ele estimula e do qual é parte fundamental apontam, segundo as principais referências adotadas, para duas questões centrais: a imposição de uma nova questão/agenda urbana, colocada agora em termos de competitividade e produtividade e a despolitização da polis, que por sua vez trata-se de uma ação política que tem como finalidade visar à despolitização, ou seja, a redução do espaço da política na cidade (FERREIRA; BIENENSTEIN; LIRA, 2018).

Ainda com relação ao Planejamento Estratégico Municipal (PEM), Rezende; Ultramari (2007), dizem que esse tipo de planejamento se trata de um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município. De modo a ser elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera as múltiplas temáticas municipais e valoriza a forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro.

## **2.4 Administração Pública**

A administração é entendida como a forma de organizar o trabalho de forma racional. A partir do início do século XX, a administração começou a adquirir o status de ciência com aplicação de métodos científicos no estudo do trabalho (MIREK; RODRIGUES, 2014). Para Martins; Coelho; Almeida (2012), administrar é o ato de gerir os recursos públicos, não só prestar serviço. Já a Administração Pública tem como finalidade garantir o funcionamento de todos os serviços públicos, a fim de satisfazer as necessidades inerentes à sociedade.

Baseando-se a partir de Mirek; Rodrigues (2014), a administração pode ser caracterizada pela execução de cinco funções específicas: planejar eventos futuros e determinar as atividades de hoje que no futuro vão tornar a organização mais eficaz e resistente, organizar o trabalho e como autoridade e a responsabilidade são delegadas, dirigir as operações da empresa por meio da comunicação, comportamento e uso de recompensa e de punições, coordenar e criar a relação entre todas as tarefas individuais para realizar o plano comum e controlar e avaliar o desempenho dos profissionais da organização com relação aos planos e fazer as correções necessárias.

Quanto a Administração Pública, Castro (2009), diz que esse tipo de administração se trata do conjunto de órgãos instituídos, para a consecução concreta dos objetivos do governo e a atividade pública ou serviço público, em sentido material. De modo geral, a administração pública significa a atividade concreta do Estado dirigida a consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato.

Para Souza; Mello Júnior (2018), a administração pública surge de fato com a independência do país. Esse marco temporal torna-se útil para se definir um ponto de partida da formação da administração pública brasileira. Partindo dessa premissa Couto et al. (2016), dizem que a administração pública seja ela 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.

Na administração pública, o Controle Interno deve estar presente, atuando de preventivamente, em todas as suas funções, sejam elas: administrativa, jurídica, orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de recursos humanos, dentre outras, na busca da realização dos objetivos a que se propõe (JOSÉ FILHO, 2008).

Seguindo o pensamento de Martins; Coelho; Almeida (2012) a Administração Pública pode ser denominada como direta e indireta. De modo que, a administração direta compreende a estrutura organizacional do estado, diretamente ligada ao poder Executivo, os serviços por ela executados são divididos entre diferentes unidades que obedecem a uma hierarquia para tomada de decisão. Já a administração indireta compreende os serviços de interesse público realizados por entidades de direito público ou privado, autorizado pelo Estado.

A administração direta consiste na estrutura organizacional ligado ao Poder Executivo, ou seja, a atividade administrativa é exercida pelo próprio governo e atua diretamente por meio

dos seus Órgãos, sendo feita de forma centralizada. Segundo Di Pietro (2002) a Administração Pública centralizada ou direta é aquela exercida diretamente pela União, Estados e Municípios que, para tal fim, utiliza-se de ministérios, secretarias, departamentos e outros órgãos, apresentando, assim, uma estrutura eminentemente piramidal.

A administração indireta refere-se aos serviços de interesse público realizados por entidades de direito público ou privado, autorizado pelo Estado, esse tipo de administração é conhecida por ser descentralizada, ou seja, é a atuação estatal de forma indireta dos serviços públicos que se dá por meio de outras pessoas jurídicas.

Blumen (2005) diz que a Administração Indireta trata-se do conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm a finalidade de desempenhar atividades administrativas de forma descentralizada. Esse tipo de administração é composta por Entidades Autárquicas (direito público), Fundos, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista que, também, atuam ao lado do Estado.

## **2.5 Orçamento público**

Orçamento Público é o mecanismo elaborado para limitar as despesas orçamentárias, a possibilidade de receitas orçamentárias em um determinado período, geralmente um ano; onde o mesmo evidencia todas as despesas que serão fixadas e todas as receitas que serão previstas, não podendo as despesas serem superiores as receitas e vice-versa.

Segundo Abreu; Gomes (2013) nos últimos anos, o processo orçamentário brasileiro passou por mudanças que objetivavam aumentar a eficiência dos fatores de produção e da qualidade dos serviços prestados pelo governo, principalmente com o incentivo à inovação e por meio da revisão de paradigmas associados aos modelos patrimonial e burocrático de administração pública. Essas mudanças resultaram em reformas gerenciais, de forma a buscar maior emancipação por meio da participação e do controle social, ou seja, promovendo ações coletivas e cooperativas que colaborem com o desenvolvimento do país.

Os principais tipos de orçamento são: orçamentos globais e parciais, orçamentos a curto e a longo prazo, orçamentos periódicos e contínuos e orçamentos flexíveis ou variáveis, há ainda os orçamentos fiscais, de investimentos das empresas e o de seguridade social. Apesar de serem distintos entre si, os orçamentos visam um mesmo objetivo que é atingir os resultados esperados.



Os orçamentos podem ser: Orçamentos a curto e em longo prazo – é qualificado de curto prazo períodos de um ano ou menos, e longo prazo quando cobrem períodos maiores de um ano; Orçamentos periódicos e contínuos – referem-se às características do ramo de atividade da empresa, costuma-se adotar orçamentos do tipo periódico que podem ser anuais, semestrais, ou raramente trimestrais e não podem ser alterados até o final de sua vigência; Orçamentos flexíveis ou variáveis - existem grandes variações entre o orçamento e o desempenho real da empresa. Para essas variações foram desenvolvidos procedimentos que ajustam os valores orçados aos níveis reais de operação (CREMONEZZI et al., 2010).

Com base em Abreu; Gomes (2013) os instrumentos de planejamento - como definição de objetivos, metas, desafios e riscos - são relevantes para compor uma estratégia de desenvolvimento, no entanto, é a política macroeconômica o alicerce desse processo, com as definições monetária, cambial e fiscal. Sendo assim a política fiscal foi priorizada, estrategicamente, como parte no processo decisório de elaboração dos projetos de lei do Plano Plurianual (PPA), de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), visando estabilizar a economia do país após a publicação da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000), delimitou a ação do gestor público, através da imposição de limites quanto à gestão adequada dos recursos públicos, ou seja, os gastos foram limitados à arrecadação das receitas. Desse modo, trata-se da responsabilidade civil, de instituto jurídico destinado a impor ao causador, ou responsável, por dano a terceiro, a obrigação de reparar o prejuízo. Na responsabilidade civil estabelece-se a punição extra-penal a todo aquele que, ao cometer um ato ilícito, causar danos a outrem (MOURA, 2005).

Para Sacramento; Pinho (2007), a concretização da transparência na LRF está consubstanciada num ciclo composto de três momentos distintos: o primeiro estabelece que a transparência da gestão fiscal será assegurada por meio da participação popular e realização de audiências públicas; o segundo momento é a determinação de que os instrumentos de transparência da gestão fiscal – planos, orçamentos, leis de diretrizes orçamentárias, prestações de contas e o respectivo parecer prévio dos tribunais de contas, o relatório resumido da execução orçamentária e o relatório de gestão fiscal – serão objetos de ampla divulgação. Verifica-se aqui que ao contemplar a criação de uma série de relatórios e demonstrativos, objetiva-se comparar o que foi planejado (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei Orçamentária Anual); e por fim, o terceiro momento, que embora ligado diretamente ao eixo do controle

pode-se destacar quão importante é para a efetivação da transparência, pois, trata-se da obrigatoriedade de realização de audiências públicas trimestrais, as quais devem ser realizadas pelo Poder Executivo para a demonstração e avaliação do cumprimento das metas fiscais estabelecidas.

O Plano Plurianual (PPA) refere-se ao instrumento de planejamento da entidade pública responsável por traçar projeções a médio e longo prazo, para saber quais serão as medidas mais relevantes em um projeto de desenvolvimento que será utilizado para buscar responder aos anseios da população.

O PPA é um instrumento estratégico de planejamento e de gestão pública que estabelece compromisso político entre os Poderes Executivo e Legislativo, para além do mandato presidencial. A proposta do PPA foi concebida com vistas a orientar um plano de desenvolvimento abrangente, capaz de produzir mudanças sobre a realidade nacional, organizando, sob a forma de programas, os problemas e potencialidades atribuídos ao Estado (KLEBA; COMERLATTO; FROZZA, 2015).

A Lei de 14 de novembro de 1827 foi a primeira Lei Orçamentária Brasileira (LDO), que “orça a receita e fixa a despesa do Tesouro Público na Corte e Província do Rio de Janeiro” tem somente oito artigos quando relacionados aos princípios orçamentários (ALVES NETO, 2006).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) pode ser entendida como o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público (BRASIL, 2015). Ou seja, a LOA consiste no planejamento das finanças públicas, prevendo as receitas e fixando as despesas. Atua juntamente com o Plano Plurianual e a Lei das Diretrizes Orçamentárias. O orçamento anual deve contemplar alguns orçamentos como: o orçamento fiscal, o orçamento de seguridade social e o orçamento de investimento das Empresas.

## **2.6 Estudos correlatos**

Os seguintes artigos descritos a seguir dão ênfase ao estudo da metodologia sobre o tema escolhido, abordando o uso do Planejamento Estratégico.

2.6.1 Uma proposta de análise do planejamento estratégico em institutos federais de ensino superior

O presente artigo buscou apresentar uma proposta de análise do PE no âmbito das IFES a partir de elementos críticos para sua integração com ações realizadas.

Apesar de considerar a legitimidade e necessidade de atender exigências legais que permeiam o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o foco do trabalho não é analisar o planejamento sobre essa ótica, mais contribuir para aperfeiçoar o PE desse tipo de instituição sob a perspectiva gerencial, estimulando sua adoção como instrumento de gestão.

A utilização da pesquisa bibliográfica, com o auxílio de análise de conteúdo, permitiu identificar a existência de elementos destacados na literatura a ponto de serem considerados fundamentais para a gestão do planejamento estratégico no âmbito dessas instituições.

Os resultados permitiram apontar os dez principais elementos críticos para esse processo: Sistema de Informação; *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico; Acompanhamento e avaliação; Cultura organizacional; Participação do Planejamento Estratégico; Natureza da organização; Estrutura organizacional; Questões políticas; Presença da liderança; Adoção do PE como instrumento de gestão (CÂNDIDO; BARBOSA, 2017).

#### 2.6.2 Limites à Participação: uma crítica à (des)construção do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior

Compreende-se na instituição estudada, no que se refere a construção do planejamento estratégico, a atenção dos interesses coletivos é subordinada à busca pelo cumprimento da legislação e pela busca de resultados. Embora esteja registrado nos documentos do planejamento o interesse em conhecer as necessidades da comunidade, não houve preocupação com a mobilização e acompanhamento da participação desta comunidade no processo.

Ficou evidente que a construção do planejamento estratégico se caracteriza pela participação de caráter instrumental, a qual visa antes a busca pelos interesses de grupos específicos do que efetivamente a abertura para participação da comunidade em termos da elaboração de planos de ações.

Sobretudo torna-se importante estimular o debate sobre as possibilidades participativas a fim de se estabelecer o significado democrático do tema participação. Além disso, promover discussões de cunho pedagógico de aprendizado sobre as formas dos trabalhadores se inserirem e influenciarem na construção de políticas e no planejamento da instituição.

Embora a construção do planejamento estratégico no *Campus* estudado esteja diante do modelo habermasiano de democracia deliberativa e o papel do trabalhador seja reduzido a um cliente, acredita-se na possibilidade de existir nesse domínio organizacional a vinculação entre a administração e a política (CASTRO; BEHR, 2015).

### 2.6.3 A implementação do processo de planejamento estratégico em um tribunal de contas brasileiro

Para atender o objetivo da pesquisa de descrever o processo de implementação do planejamento estratégico em um tribunal de Contas brasileiro, a metodologia foi pautada em pesquisa documental em diversos registros e documentos acerca da condução do processo de planejamento e de resultados alcançados fornecidos pela Assessoria de Planejamento, unidade responsável pela formação e monitoramento do Plano Estratégico.

Como resultados, verificou-se que a organização se encontrava no terceiro ciclo de planejamento estratégico, tendo desenvolvido a primeira versão no período de 2004 a 2008, a segunda, de 2010 a 2014 e a terceira se iniciou em 2015 e se estenderá até 2019.

A instituição inicialmente adotou a metodologia gerencial pelas diretrizes, combinada com gestão de projetos, no primeiro ciclo de planejamento. Já no segundo utilizou uma combinação do Gerenciamento pelas diretrizes (GPD) com *Balanced Scorecard*. Para o terceiro ciclo, está sendo utilizada novamente a metodologia BSC.

Assim, pode-se concluir que o processo de planejamento e monitoramento da estratégia nessa instituição pública, a despeito dos fatores restritivos e da interrupção na adoção de alguns procedimentos ao longo dos anos, é um processo que está se consolidando e ganhando maturidade à medida que se passa um ciclo para o outro de planejamento. (SILVA; CARMO, 2015).

### 2.6.4 Fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico em uma rede pública de ensino

Tendo em vista que o objetivo proposto foi identificar os fatores críticos para o sucesso do planejamento estratégico bem como a percepção desse processo pelos diretores e

coordenadores, observou-se que três das quatro dimensões observadas foram consideradas válidas tanto pela análise confirmatória quanto pela análise de conteúdo.

Constatou-se ainda que os gestores concordam que o planejamento estratégico proporciona uma melhoria na organização funcional da escola, contribuindo positivamente para gerenciamento das atividades escolares.

Este estudo é relevante em razão de se orientar os formuladores das políticas educacionais em nível municipal a compreenderem, de maneira sintética, quais os principais fatores críticos que interferem ou podem contribuir para o sucesso de experiências de planejamento estratégico.

A abrangência do estudo não permite a generalização dos resultados, contudo esse estudo contribui para a maior efetividade das experiências de planejamento nas redes municipais de ensino brasileiras, podendo ser utilizado como referência em processos de implementação e avaliação do planejamento estratégico em redes municipais de ensino (LIMA et al., 2015).

#### 2.6.5 Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais

Os resultados apontaram que, apesar das diferenças individuais entre os setores, a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho, considerando-se o indicador de crescimento em vendas. As constantes divergem das alegações que enfatizam a necessidade de formalização do planejamento na pequena empresa para se atingir melhores desempenhos.

Pode-se supor, ainda, que as empresas que não realizam o planejamento alcançam resultados similares as empresas que planejam. Porém, esse resultado necessita de novas investigações, relacionadas a identificação das características específicas dos setores estudados, as quais podem influenciar o nível de formulação do planejamento adotado.

Apesar da representatividade da amostra, o seu tamanho é um fator limitante do estudo. Como recomendação de pesquisas futuras, sugerem-se a replicação em amostras de maior tamanho e a realização de uma investigação relacionada a características do ambiente e o grau de formulação do planejamento, bem como uma análise da influência dos dirigentes das pequenas empresas no processo (OLIVEIRA; TERENCE, 2010).

### 2.6.6 Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico

O presente estudo teórico acerca do planejamento e pensamento estratégico para eficácia organizacional teve como propósito, por meio de revisão da literatura, caracterizar e descrever as diferentes abordagens e pensamentos apontados por autores, de modo a proporcionar diferentes abordagens e pensamentos, ressaltando a complexidade e dinâmica dos fatores que envolvem os termos, pontos comuns, divergências e desafios no contexto de organizações complexas.

Apesar das limitações apresentadas pelos diversos autores abordados nesse ensaio, pode-se inferir: o pensamento estratégico como um processo cognitivo que estimula a capacidade intuitiva; elasticidade mental; pensamento abstrato; tolerância ao risco e ambiguidade, que se incorpora aos processos de criatividade e inovação.

Assim a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio de envolvimento de pessoas com intuição, criatividade e inovação viabilizando as estratégias operacionais no âmbito organizações complexas.

Por fim, as contribuições da literatura sobre o tema a respeito da integração estratégica – planejamento e pensamento estratégico - forma apresentadas de fora a possibilitar as diferentes perspectivas proposta sobre o pensamento estratégico que serve de base para aprofundamentos em pesquisas futuras (SOUSA; DIAS, 2016).

### 2.6.7 Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública

Este estudo buscou analisar o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico da instituição de ensino superior federal pesquisada à luz de critérios de planejamento abordados na concepção de governança pública neodesenvolvimentista.

Em relação ao processo de elaboração e execução do planejamento estratégico na instituição, os resultados demonstraram que se trata de um processo recente e que a IES tem no Plano de Desenvolvimento Institucional as principais ações a serem realizadas por um período de cinco anos.

Conforme Mazzurana; Jung (2014), o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão, fomenta reflexões em torno dos princípios básicos que definem a instituição, a missão, a visão, as políticas e os objetivos justamente por considerar a organização como um todo e

analisar uma gama complexa de fatores, amplia o conceito de planejar, configura-se pela formalização de um processo e pelo estabelecimento de estratégias que possibilitem cumprir a missão e a visão institucional.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Abaixo estão descritos o conteúdo da metodologia, onde se encontra o método da pesquisa, a classificação, o sujeito da pesquisa e o tratamento dos dados.

#### **3.1 Método da Pesquisa**

A seguinte metodologia utilizada foi um estudo de caso, o qual trabalhou o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas.

O estudo abordou a prefeitura de Sousa – PB onde foi investigado o uso do planejamento estratégico.

Silva; Menezes (2001, p 22), definem a necessidade do estudo de caso como: “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

#### **3.2 Classificação da pesquisa**

O estudo optou pela pesquisa de campo exploratória de caráter descritivo, abordando as características das secretárias existentes na prefeitura de Sousa.

No que se refere à pesquisa exploratória, Andrade (2006), diz que essa é a primeira etapa de todo trabalho científico, tendo como finalidade oferecer maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema do trabalho, definindo os objetivos ou formulando as hipóteses de uma pesquisa, descobrindo assim um novo tipo de dimensão. A pesquisa descritiva se trata da observação dos fatos, onde é possível registrá-los, analisá-los e interpretá-los, sem que haja a interferência do pesquisador, buscando conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica, e nos demais aspectos do conhecimento humano, desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

#### **3.3 Sujeitos da pesquisa**



Os sujeitos da pesquisa são os encarregados pela Secretaria de Comunicação, Secretaria da Administração e Setor de Licitação, Setor de Tributos e a Controladoria.

Os secretários são tidos como os gestores públicos no qual são servidores públicos ligados diretamente à função de planejamento estratégico em suas organizações, seja participando na formulação ou na implementação, ou em ambas as fases.

### **3.4 Coleta e tratamento dos dados**

A coleta de dados é uma tarefa cansativa e toma mais tempo do que se espera e para tal, é indispensável a aplicação do questionário para elaborar perguntas que levam em consideração que o informante não poderá contar com explicitações do pesquisador (MARCONNI; LAKATOS, 2010).

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado (Anexo I) com questões objetivas e subjetivas, divididas em três partes: a primeira parte abordou os dados referentes ao perfil dos secretários da Prefeitura Municipal de Sousa-PB; a segunda trouxe as questões inerentes ao planejamento estratégico e as especificidades das organizações públicas. Para isto, com base em Couto et al. (2016), utilizou-se a escala do tipo Likert de cinco pontos (com as âncoras de 1- Não adota a 5- Adota integralmente); e por fim, a terceira parte teve a finalidade de apresentar as questões relacionadas ao planejamento da Prefeitura.

A coleta de dados ocorreu, entre os meses de junho e julho de 2018, após estabelecer contato com os participantes da pesquisa, informando-lhes os objetivos do estudo e, conforme a aceitação espontânea, com garantia de anonimato e sigilo profissional, sem qualquer ônus ou riscos.

A partir da análise dos dados levantados, foi possível identificar quais são as principais dificuldades para o uso dessa ferramenta de gestão apontadas pela teoria.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A sessão descrita a seguir irá apresentar e discutir os resultados da pesquisa, os quais inicialmente abordarão os dados sócio-demográficos e posteriormente a percepção dos secretários acerca do planejamento estratégico e as questões relacionadas ao planejamento da Prefeitura. Em virtude da indisponibilidade dos entrevistados, a amostra contou somente com 3 (três) secretários municipais da Prefeitura de Sousa-PB. Após coletados, os dados receberam tratamento estatístico e foram apresentados em frequência absoluta (*f*) e percentual (%), através de tabelas e em seguida discutidos conforme a literatura.

### 4.1 Dados sócio-demográficos

<b>Sexo</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Masculino	3	100
Feminino	-	-
<b>Estado Civil</b>		
Casado	2	66,6
Solteiro	1	33,4
União Estável	-	-
Viúvo	-	-
Divorciado	-	-
<b>Grau de escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Incompleto	-	-
Ensino Fundamental Completo	-	-
Ensino Médio Incompleto	-	-
Ensino Médio Completo	1	33,3
Ensino Superior Incompleto	1	33,3
Ensino Superior Completo	1	33,3
<b>Área de formação</b>		
Contabilidade	-	-
Direito	1	50
Medicina	-	-
Ciências da Educação	-	-
Administração	1	50
Enfermagem	-	-
Jornalismo	-	-
Outros	-	-

**Tabela 01:** Caracterização dos secretários municipais de acordo com as variáveis: sexo, estado civil, grau de escolaridade e área de formação dos secretários.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

O perfil sócio-demográfico dos entrevistados, demonstra que 3 (100%) são do sexo masculino. De acordo com o estado civil pode-se constatar que 2 (66,6%) são casados e 1 (33,4%) é solteiro. Quanto a escolaridade, 1 (33,3%) possui ensino superior completo, 1 (33,3%) têm ensino superior incompleto e 1 (33,3%) possui o ensino médio completo. No que se refere à área de formação dos dois secretários, nota-se que 1 (50%) é graduado no curso de Direito e 1 (50%) está no curso de Administração.

Diante do grau de escolaridade dos entrevistados, pode-se perceber que é de suma importância que os secretários municipais possuam conhecimentos específicos inerentes à secretária que lhes seja direcionada, fazendo com que, eles possam realizar o seu trabalho com qualidade, atuando de forma satisfatória no atendimento ao público.

#### 4.2 Percepção dos secretários acerca do Planejamento estratégico

Ao serem indagados sobre o Planejamento estratégico, foi repassado um questionário com o grau de concordância dos respondentes, onde 1 (um) equivale a “Não se aplica”, 2 (dois) refere-se a “Não adota”, 3 (três) diz respeito a “Iniciou plano para adotar”, 4 (quatro) condiz a “Adota parcialmente” e 5 (cinco) a “Adota Integralmente”.

Afirmativas gerais		Grau de concordância dos respondentes					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	As organizações públicas devem possuir um plano de ação.	-	-	-	-	3 (100)	3 (100)
2	As organizações públicas devem ter definidos a missão, a visão, as estratégias, as metas e os objetivos.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
3	A execução das ações devem ser controladas e avaliadas pelos gestores.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
4	A avaliação das políticas públicas deve ressaltar a preocupação com o equilíbrio financeiro e com a qualidade dos serviços prestados.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
5	É importante a realização de audiências públicas para apresentação e discussão com a população sobre as metas e objetivos da Administração Municipal.	-	-	1 (33,4)	2 (66,6)	-	3 (100)

6	O Planejamento Estratégico pode tornar a gestão municipal mais eficiente e efetiva.	-	-	-	3 (100)	-	3 (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.	2 (66,6)	-	1 (33,4)	-	-	3 (100)
8	O orçamento público bem planejado e executado garante melhores resultados para a Prefeitura e para os cidadãos.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
9	É necessário avaliar se as diretrizes, os objetivos e as metas do PPA estão sendo cumpridas.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
10	Não é necessária a participação dos gestores de outras secretarias na elaboração do PPA, da LDO e da LOA.	3 (100)	-	-	-	-	3 (100)
11	A transparência na prestação de contas e a melhoria dos recursos públicos são elementos irrelevantes na gestão pública.	3 (100)	-	-	-	-	3 (100)
12	As mudanças de governo causam a descontinuidade das ações estabelecidas para o longo prazo.	-	-	-	3 (100)	-	3 (100)
13	As Prefeituras não precisam planejar as ações, pois não visam o lucro.	3 (100)	-	-	-	-	3 (100)

**Tabela 02:** Planejamento estratégico e instrumento de gestão

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Ao serem questionados acerca da obrigatoriedade das organizações públicas terem um plano de ação, 3 (100%) dos entrevistados assinalaram o grau 5 (Adota Integralmente). Tal afirmativa permite fazer uma alusão ao posicionamento de Branco (2014), no que concerne a inclusão do planejamento estratégico no setor público nacional, observa-se que houve a integração, em todos os níveis das organizações estatais, do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo razoável para a obtenção dos resultados almejados. Com a implantação de metas a serem cumpridas, tira-se da inércia os funcionários que passam a ter que enfrentar situações com as quais não estavam acostumados. Desse modo, emerge a necessidade de importar as técnicas e processos do setor privado.

Quanto as organizações públicas terem definidos a missão, a visão, as estratégias, as metas e os objetivos, 3 (100%) dos secretários responderam que adotam parcialmente (grau 4). Pode-se concluir que quando se têm objetivos e metas bem estabelecidos, os resultados começam a surgir em médio prazo.

O controle e avaliação por parte dos gestores na execução das ações também teve a escolha do grau 4 por parte de todos os entrevistados.

No que diz respeito à preocupação com o equilíbrio financeiro e com a qualidade dos serviços prestados a partir da avaliação das políticas públicas, houve homogeneidade nas respostas dos pesquisados, sendo que os 3 (100%) destacaram o grau 4 nesse questionamento.

Sobre a importância da realização de audiências públicas para apresentação e discussão com a população sobre as metas e objetivos da Administração Municipal, 2 (66,6%) dos secretários responderam adotar parcialmente e 1 (33,4%) respondeu que está iniciando o plano para adotar (grau 3). Apesar das respostas serem distintas entre os entrevistados, nota-se a relevância de introduzir a população no debate acerca da Administração Pública, pois, esse diálogo permite que as pessoas conheçam os seus gestores e os seus projetos de gestão, tornando a sociedade mais instruída acerca dos seus direitos e deveres.

Seguindo o pensamento de Alves; Brelàz (2015), a falta de efetividade da participação dos cidadãos nos negócios públicos aumenta, ainda mais, o desinteresse político. Por isso, falta inserir nos valores dos cidadãos o sentido de efetividade das práticas políticas civis. Na política própria do governo representativo, o cidadão assume uma função passiva, tendo um papel ativo apenas nas eleições. Neste contexto, o mandato delegativo estabelece a autonomia do representante, podendo priorizar interesses da nação sobre interesses particulares dos eleitores.

Ao serem confrontados com a afirmativa que explicitava que o Planejamento Estratégico pode tornar a gestão municipal mais eficiente e efetiva, todos os entrevistados garantiram que adotam parcialmente.

De acordo com o estudo realizado por Côrrea (2007), o planejamento estratégico de recursos da política pública e a seleção de políticas prioritárias servem de *inputs* para o processo de produção de resultados das políticas. Mediante o foco no cumprimento de ações definidas, é necessária maior vinculação entre a alta direção e suas “unidades” operativas, para que sejam definidos as responsabilidades e compromissos mutuamente assumidos. Com o objetivo de fortalecer esse vínculo, acordos que estipulam os resultados a serem alcançados são, geralmente, articulados entre as duas partes. Nesse tipo de acordo, as unidades operativas se

comprometem a cumprir com as metas previamente estabelecidas, enquanto a alta direção fornece incentivos que favorecem o alcance das metas.

Quanto à burocracia, a falta de interesse dos servidores e a aversão às mudanças, entre as dificuldades enfrentadas pelos gestores para a implantação e execução do Planejamento Estratégico Municipal, notou-se que 2 (66,6%) dos entrevistados garante que isso não se aplica (grau 1) e 1 (33,4%) que iniciou o plano para adotar.

Quando questionados se o orçamento público bem planejado e executado garante melhores resultados para a Prefeitura e para os cidadãos, os 3 (100%) secretários afirmaram que adotam parcialmente. Certamente, quando há o planejamento e a execução correta do orçamento público tanto a prefeitura quanto a população é beneficiada.

No que se refere a necessidade de avaliar se as diretrizes, os objetivos e as metas do PPA estão sendo cumpridas, os 3 (100%) entrevistados assinalaram o grau 4, ou seja, adotam parcialmente.

No tocante a não haver necessidade da participação dos gestores de outras secretarias na elaboração do PPA, da LDO e da LOA, os 3 (100%) marcaram o grau 1, pois, essa afirmativa não se aplica. O que por sua vez, não corrobora com o estudo realizado por Couto et al. (2016), visto que a pesquisa dos autores mostrou que os gestores compreendem a importância do acompanhamento do Plano Plurianual identificando 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.

Quanto à transparência na prestação de contas e a melhoria dos recursos públicos serem elementos irrelevantes na gestão pública, foi respondido por todos os secretários que tal afirmação não se aplica.

Com relação às mudanças de governo e se estas causam a descontinuidade das ações estabelecidas para o longo prazo, foi constatado a partir das respostas dos 3 (100%) entrevistados que é essas ações nas modificações do governo são adotadas parcialmente. É substancial que as Prefeituras tenham uma continuidade das ações ao longo do governo, visto que, deve-se pensar a curto, médio e longo prazo. De modo que, as mudanças referentes aos governos não afetem no desenvolvimento da cidade, nem na qualidade do atendimento à população.

O estudo realizado por Cardoso (2015) percebeu que com a implantação do Plano de Ações Articuladas (PAR) no Município de Portel, a Prefeitura investiu 50% do custo na

aquisição de 120 barcos para o transporte escolar e o pagamento de 300 barqueiros. Houve a necessidade da criação de 17 núcleos da educação no campo. Em 2005, o município tinha 198 escolas, mas, no ano de 2008, com a criação da nucleação houve uma diminuição para 18 espaços de sala de aula. Os responsáveis por essas escolas são os professores que moram na zona urbana de Portel, em sua grande maioria.

Quando afirmamos que as Prefeituras não precisam planejar as ações, pois não visam o lucro, os 3 (100%) secretários concordam que tal afirmativa não se aplica, visto que, as prefeituras devem planejar suas ações. O Planejamento estratégico emerge nesse contexto, como sendo uma ferramenta extremamente relevante para colaborar com os planos de ações das Prefeituras.

Apoiando-se a partir dessa discussão, Mirek; Rodrigues (2014), dizem que as entidades, sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos, e, conseqüentemente, na sociedade. A missão da entidade deve ser pensada e definida pela direção e pela participação dos colaboradores da entidade. É necessário, que tenha como sustentação uma equipe de integrantes que compartilhem de ideias semelhantes e que estejam dispostos a trabalhar de forma integrada.

### **4.3 Planejamento da Prefeitura**

A seguir serão apresentadas as falas dos secretários referentes às perguntas inerentes ao planejamento da Prefeitura Municipal de Sousa-PB.

Quando questionados a fazerem uma descrição do processo de planejamento utilizado pela prefeitura, o Entrevistado 1 relatou que: “a prefeitura realiza audiências públicas nas comunidades, ouvindo as necessidades dos moradores, logo inicia-se o planejamento para a execução de prioridades”, já o Entrevistado 2 se ateve mais as questões mais pontuais acerca do planejamento da prefeitura, explicando que “o processo de planejamento utilizado é o estratégico participativo e democrático, contando com a participação da comunidade urbana e rural, tem como poderes constituídos e instituições representativas”.

O planejamento é compreendido como uma função administrativa essencial para se atingir os objetivos organizacionais em qualquer modelo de gestão. Na sociedade atual as organizações estão sujeitas a mudanças constantes e sofrem influências do ambiente no qual atuam, assim desenvolver um planejamento estratégico (PE) de forma a viabilizar a sustentação da organização. Nas organizações públicas existem novas exigências do ambiente, tais como

maior transparência e participação na gestão dos recursos públicos, maior controle sobre a qualidade dos serviços prestados, além de uma maior responsabilização por parte de seus gestores sobre a utilização dos recursos, das mais variadas natureza, torna-se imperioso adotar ferramentas de gestão que possam alinhar a organização a estas exigências, na busca de maior eficiência e eficácia organizacional (MACÊDO et al. 2013; ALBANO; GARCIA, 2013).

A partir da fala dos secretários, observa-se que a prefeitura está começando a desenvolver o planejamento democrático, pois, no item 5 do instrumento de gestão foi possível perceber respostas distintas entre os entrevistados, de modo que, 2 deles afirmaram que esse planejamento é desenvolvido parcialmente e o outro entrevistado ainda está iniciando o plano para adotar.

Quanto a missão da prefeitura, o Entrevistado 1 falou sobre “assegurar ao cidadão bem estar, proporcionando qualidade de vida através de relevantes ações em todas as áreas” e o Entrevistado 2 ressaltou o seguinte: “zelar pelo patrimônio público, implementando práticas públicas de excelência, oferecendo serviços qualificados e mantendo o equilíbrio financeiro e contábil”. Nota-se que mesmo que as respostas tenham sido distintas, ambas se complementam, pois, ao fazer o uso correto do patrimônio público e implementar ações que garantam o serviço de qualidade, conseqüentemente proporciona-se a qualidade de vida aos cidadãos, garantindo o que lhes é de direito.

No tocante aos pontos fortes e fracos destacados pelos entrevistados, o Entrevistado 1 destacou como pontos fortes: a “missão de contribuir decisivamente para o crescimento da cidade atraindo investimentos para o seu desenvolvimento”, já o Entrevistado 2 salientou: o “conhecimento técnico dos que tem poderes de decisão na atual gestão”. Algo muito positivo foi observado nas falas dos secretários, pois, para que o município possa se desenvolver é importante que a equipe tenha conhecimento teórico acerca das suas responsabilidades e que coloquem em prática tais conhecimentos permitindo o crescimento da cidade.

Os pontos fracos que foram ressaltados pelo Entrevistado 1 foi: “a falta de colaboração do cidadão em participar no cumprimento de suas obrigações”, o que denota a necessidade de haver a aplicabilidade da realização de audiências públicas e que a população se interesse em participar e discutir os rumos da cidade. O Entrevistado 2 falou sobre a falta de capacitação dos servidores, respondendo que: “falta de permanente capacitação dos servidores num contexto geral, falta que está sendo modificada até agosto deste ano”.

Quanto às ameaças, os pesquisados relataram situações distintas, o Entrevistado 1 apontou a crise nacional brasileira como uma forte ameaça a estabilidade do município, como



pode-se observar na sua fala: “crise financeira nacional que faz oscilar os repasses da IPM”. Já o Entrevistado 2, disse: “caso não haja o cumprimento de determinações obrigatórias o município é punido pelos órgãos fiscalizadores”.

Ao indagá-los acerca das oportunidades, as respostas foram similares, o Entrevistado 1, ressaltou: “sempre ter a possibilidade de angariar recursos para desenvolver o município” e o Entrevistado 2, falou da “celebração de convênios com os governos federal e estadual. No entanto, como foi relatado na questão anterior, a crise financeira nacional pode ser um fator que dificulte esses convênios ou parcerias entre os governos federal e municipal.

Para o melhor entendimento dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades, Fernandes et al. (2013), justifica que a análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento. Segundo Silva et al. (2009), o termo SWOT refere-se a um acrônimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). O método foi desenvolvido nos anos 60 para análise de cenário e desenho de estratégias para empresas. Consiste basicamente na elaboração e interpretação de uma matriz onde constam as características do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) à empresa.

Fernandes et al. (2013), destaca que o Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial; o Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial; a Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica; e por fim, a Ameaça que é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender como ocorre a utilização do Planejamento Estratégico por parte da Prefeitura de Sousa-PB. Ao longo do trabalho foi possível entrevistar e conhecer o posicionamento dos secretários municipais da cidade de Sousa acerca do planejamento utilizado pela prefeitura, bem como a sua missão, apontando os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades, identificando as ações de planejamento utilizadas.

O perfil dos entrevistados demonstrou que a maioria é do sexo masculino, casado, com nível superior em áreas voltadas para o Direito e Administração. Notou-se que os entrevistados buscam desenvolver um plano de ação, de modo que, este possa ser controlado e avaliado pelos gestores e acreditam que as organizações públicas devem ter missão, visão, estratégias, metas e objetivos a serem cumpridos, havendo sempre a preocupação com o equilíbrio financeiro. No entanto, a participação popular por meio das audiências públicas ainda está sendo iniciada e trabalhada para que o cidadão tenha uma postura atuante frente às discussões referentes à gestão municipal. Por isso, eles ressaltaram a importância de ter o planejamento estratégico eficaz e eficiente, porém a burocracia, a falta de interesse dos funcionários e a aversão a mudanças podem dificultar a implementação desse planejamento.

Os secretários ainda salientaram que o orçamento público bem planejado e executado, avaliando se as diretrizes e metas do PPA são cumpridas garante resultados positivos a população e a Prefeitura. Portanto, é circunstancial que todos os gestores possam trabalhar juntos, com transparência na prestação de contas e na melhoria dos recursos públicos, fazendo com que não ocorra a descontinuidade das ações mesmo com as mudanças de governo. Com isso, observa-se que as Prefeituras, de forma geral, devem adotar o plano de ações que consiga atender aos cidadãos de forma geral, garantindo-lhes o que é de direito.

Diante de tudo que foi apresentado, conclui-se que apesar da maioria dos secretários municipais de Sousa-PB não terem tido disponibilidade para participarem do estudo, notou-se que os que tornaram possível essa pesquisa estão buscando aperfeiçoar-se e conhecem o contexto ao qual estão inseridos, além de terem embasamento teórico para o desenvolvimento de um bom serviço na gestão municipal através de ações práticas e efetivas.

## 6 REFERÊNCIAS

ABREU, Welles Matias de; GOMES, Ricardo Corrêa. O orçamento público brasileiro e a perspectiva emancipatória: existem evidências empíricas que sustentam esta aproximação?. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, mar.-apr., 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000200011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ALBANO, Claudio Sonaglio; GARCIA, Fabiane Tubino. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma Universidade Federal. **Parc. Estrat.**, Brasília, v. 18, n. 37, p. 151-172, jul-dez., 2013. Disponível em: <[http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/viewFile/728/668](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/728/668)>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ALVES, Fabiana Robles Rodrigues; BRELÀZ, Gabriela de. **Participação social e uso de TICS na revisão do plano diretor estratégico da cidade de São Paulo 2013-2023**. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1304/1/PARTICIPA%C3%87%C3%83O%20SOCIAL%20E%20USO%20DE%20TICS.pdf>>. 10 jun. 2018.

ALVES NETO, José. **Princípios orçamentários**: uma análise no contexto das constituições e de Leis Orçamentárias Federais. 2006. 58p. Monografia [Graduação]. Tribunal de Contas da União. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055130.PDF>>. 15 jun. 2018.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLUMEN, Abrão. **Administração Pública**: tipos de Entes Estatais e Serviços Públicos. 2005. Disponível em: <<http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/artigosArquivos/3f504f14a16d72baf0c57706d48bb40.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **GcCont**, Florianópolis, v. 1, n. 1, Jan-Jun. 2014. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556/1264>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. **LOA 2015 - Projeto de Lei nº 13/2014-CN**. 55ª Legislatura. 1ª Sessão Legislativa Ordinária. Palácio do Congresso Nacional. Praça dos Três Poderes. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/loa/loa-2015>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

CAETANO JÚNIOR, Messias Batista. A importância do planejamento estratégico, tático e operacional no gerenciamento de projetos. **Revista Saber Eletrônico**, Jussara, v. 2, n. 1, ano 9, jan/mar, 2018. Disponível em: <<https://sabereletronico.emnuvens.com.br/saber/article/view/15/36>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CANDIDO, Jose Leandro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. **Revista Polêmica**, v. 17, n.3, p. 93-110, jul.ago.set., 2017.

CARDOSO, José Carlos Martins. O plano de ação articulada e o município de Portel no arquipélago de Marajó. **Revista Exitus**, Santarém, v. 5, n. 2, p. 114-124, Jul./Dez., 2015. Disponível em:

<<http://ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/65/65>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Eglalciane de Lyrio Tongo; BEHR, Ricardo Roberto. **Limites à participação: uma crítica à (des) construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino**. Salvador, 2015.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CREMONEZZI, A. A. et al. **Orçamento empresarial: uma revisão teórica**. 2010. Monografia [Graduação]. Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio. Salto, 2010.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e Controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, jul.-dez., 2003. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11680/6861>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, maio/jun., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/0D/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

COUTO, Carlos Henrique da Mota et al. Planejamento estratégico no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santos Dumont-MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 17, p. 128-148, jul-dez., 2016. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/278/386>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

D'ANJOUR, Miler Franco et al. **Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças**. III SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/918\\_Consideracoes%20sobre%20o%20planejamento%20estrategico.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/918_Consideracoes%20sobre%20o%20planejamento%20estrategico.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:

<[http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/56/AAAdm\\_Aula\\_08.pdf](http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/56/AAAdm_Aula_08.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2018.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. 2013. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

FERREIRA, Giovanilton André Carretta; BIENENSTEIN, Glauco; LIRA, Pablo. Vitória do Futuro (1996-2010): marco e difusor do planejamento estratégico de cidades no estado do Espírito Santo, Brasil. **Dimensões**, v. 40, p. 109-131, jan.-jun. 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufes.br/dimensoes/article/view/20445/13722>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

JOSÉ FILHO, Antônio. A importância do controle interno na administração pública. **Diversa**, ano 1, n. 1, p. 85-99, jan./jun. 2008.

LIMA, Andrea Kalianny da Costa et al. **Fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico em uma rede pública de ensino**. Rio de Janeiro, 2015.

KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia. FROZZA, Kenia Munaretti. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 1059-1079, jul./ago., 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621/50404>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACÊDO, Dartagnan Ferreira de et al. Potencialidades e Desafios do Processo de Planejamento Integrado: A Experiência de uma Secretaria Municipal de Saúde do Nordeste Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.7, n.1, jan./abr., 2018. Disponível em: <<https://rigs.ufba.br/index.php/rigs/article/view/24746/16138>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Douglas da Silva; COELHO, Fabrício Boechat; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura. **A Importância da Implantação do Portal de Transparência Pública na Prefeitura Municipal de Dores do Rio Preto/ES**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZURANA, Josias Ezequiel Julierme; JUNG, Carlos Fernando. Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. **Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional – Faccat**, Taquara, v. 11, n. 1, jan./jun., 2014. Disponível em: <[http://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103/pdf\\_39](http://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103/pdf_39)>. Acesso em: 16 abr. 2018.

MINEK, Zélia Maria; RODRIGUES, Luis Adriano. Plano de ação administrativo e financeiro para instituições do terceiro setor. *Revista de Administração*, v. 12, n. 22, 2014. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1081>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

MOREIRA, Adriano Dias et al. Fabricação de uma estante de painel de OSB utilizando conceitos de planejamento estratégico e de desenvolvimento do produto. **Revista Engenharia em Ação UniToledo**, Araçatuba, SP, v. 02, n. 01, p. 169-181, jan./ago. 2017. Disponível em: <<http://ojs.toledo.br/index.php/engenharias/article/view/2590/164>>. Acesso em 23 abr. 2018.

MOURA, Caio Roberto Souto de. **Responsabilidade civil e sua evolução em direção ao risco no novo código civil**. 2005. Disponível em: <[http://www.esmafe.org.br/web/revista/rev02/01\\_artigo\\_resp\\_civil\\_em\\_dir\\_ao\\_risco\\_no\\_novo\\_cod\\_civil.pdf](http://www.esmafe.org.br/web/revista/rev02/01_artigo_resp_civil_em_dir_ao_risco_no_novo_cod_civil.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Jair; TERENCE, Ana Claudia Fernandes; EDMUNDO FILHO, Escrivão. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, jan.-jun., 2010. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/654/418>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

OTA, Erick Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112p. Dissertação [Mestrado]. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV). Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota\\_2014.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico**. 2015. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 255-71, mar./abr., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v41n2/05.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 1, n.1, 2007. Disponível em: <<https://rigs.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/2579/1822>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37p. Monografia [Graduação]. Universidade Cândido Mendes. Rio de

Janeiro, 2010. Disponível em:

<[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2018.

SILVA, Flavia de Araujo; CARMO, Mário, P. Q. do. **A implementação do processo de planejamento estratégico em um tribunal de contas brasileiro**. Belo Horizonte, 2015.

SILVA, Gerlane D. S.; et al. **Análise SWOT**: uma aplicação à gestão ambiental nas pousadas de Porto de Galinhas (PE). 2009. Disponível em:

<<http://www.eventosufrpe.com.br/jepex2009/cd/resumos/R0690-2.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SOUSA, Janilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. **Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico**. Brasília, 2016.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto de; MELLO JÚNIOR, Edson. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. *In*: **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Organizadores: André Luiz Marques Serrado et al. Brasília: Enap, 2018. Disponível em:

<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3246/4/Dimensionamento%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABblica%20federal.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

**ANEXO**



**ANEXO I**  
**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados faz parte do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do aluno **ANTONIO ROCHA DA SILVA JUNIOR**, do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) *Campus Sousa-PB*.

Orientadora: Professora Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**I - QUESTÕES SÓCIO-DEMOGRÁFICAS:**

**1. Sexo:**

Masculino  Feminino

**2. Estado Civil:**

Solteiro (a)  Casado (a)  
 União estável  Viúvo (a)  
 Divorciado (a)

**3. Grau de Escolaridade:**

Ensino Fundamental Incompleto  Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  Ensino Superior Completo  
 Especialização  Mestrado  
 Doutorado Outros ( ) \_\_\_\_\_

**4. Área de formação:**

Contabilidade  Administração  
 Direito  Enfermagem  
 Medicina  Jornalismo  
 Ciências da Educação  Outras. \_\_\_\_\_

**II - QUESTÕES DIRECIONADAS A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

Ao preencher o questionário tenha em conta que o Grau de concordância dos respondentes:

1= Não se aplica, 2= Não adota, 3= Iniciou plano para adotar, 4= Adota parcialmente e 5= Adota Integralmente

Planejamento estratégico e instrumento de gestão							
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.							
Afirmativas gerais		Grau de concordância dos respondentes					
		1	2	3	4	5	TOTAL
1	As organizações públicas devem possuir um plano de ação.						

2	As organizações públicas devem ter definidos a missão, a visão, as estratégias, as metas e os objetivos.						
3	A execução das ações devem ser controladas e avaliadas pelos gestores.						
4	A avaliação das políticas públicas deve ressaltar a preocupação com o equilíbrio financeiro e com a qualidade dos serviços prestados.						
5	É importante a realização de audiências públicas para apresentação e discussão com a população sobre as metas e objetivos da Administração Municipal.						
6	O Planejamento Estratégico pode tornar a gestão municipal mais eficiente e efetiva.						
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.						
8	O orçamento público bem planejado e executado garante melhores resultados para a Prefeitura e para os cidadãos.						
9	É necessário avaliar se as diretrizes, os objetivos e as metas do PPA estão sendo cumpridas.						
10	Não é necessária a participação dos gestores de outras secretarias na elaboração do PPA, da LDO e da LOA.						
11	A transparência na prestação de contas e a melhoria dos recursos públicos são elementos irrelevantes na gestão pública.						
12	As mudanças de governo causam a descontinuidade das ações estabelecidas para o longo prazo.						
13	As Prefeituras não precisam planejar as ações, pois não visam o lucro.						

### III - QUESTÕES RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO DA PREFEITURA

1. Descreva o processo de planejamento utilizado pela prefeitura.
2. Qual a missão da Prefeitura?
3. Quais são os pontos fortes e fracos da Prefeitura?
4. Quais são as ameaças e oportunidades da Prefeitura?