



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
PROEAD
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

MARIA ROSEMARY FARIAS LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O ESTUDO DE UM CASO DE MELHORIA
NA GESTÃO PÚBLICA EM PICUÍ

CAMPINA GRANDE-PB

2015

MARIA ROSEMARY FARIAS LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O ESTUDO DE UM CASO DE MELHORIA
NA GESTÃO PÚBLICA EM PICUÍ

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Vorster Queiroga

CAMPINA GRANDE-PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L732p Lima, Maria Rosemary Farias
Planejamento estratégico [manuscrito] : O estudo de um caso de melhoria na gestão pública em Picuí / Maria Rosemary Farias Lima. - 2015.
59 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Me. Vosrter Queiroga Alves, Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis da UFCG".

1.Planejamento estratégico. 2.Administração pública. 3. Modelo de excelência em gestão pública. I. Título,

21. ed. CDD 354.81

MARIA ROSEMARY FARIAS LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O ESTUDO DE UM CASO DE MELHORIA
NA GESTÃO PÚBLICA EM PICUÍ**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

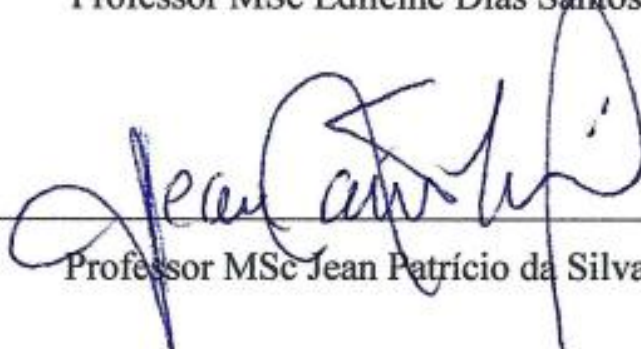
Aprovado em 21/03/2015



Professor MSc Voster Queiroga Alves



Professor MSc Edileine Dias Santos



Professor MSc Jean Patrício da Silva

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com carinho à minha família pelo apoio incondicional que me dedicaram, em especial meu esposo Francisco Jorge, aos meus filhos Felipe Jorge e Maria Roberta e aos meus pais Nadilza Maria e José Zezito. A vocês o meu amor e minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me concebido forças para a realização deste trabalho. Aos meus familiares por serem à base de minha estrutura, em especial aos meus amados pais Nadilza Maria e José Zezito, pelas orações e por serem exemplos para mim.

De forma especial quero agradecer ao meu chefe Acácio Dantas pela compreensão e aos meus amigos Denise, Itinho, Mary Ann, Priscila e Jadma por terem passado otimismo nos momentos difíceis. Aos tutores do curso por terem contribuído na formação de ideias e na construção de bases críticas no decorrer do curso.

Ao professor Vorster Queiroga, pela orientação, pelo apoio e profissionalismo, pelos ensinamentos fundamentais e pela prestabilidade com a qual sempre me ajudou. Ao meu marido Francisco Jorge por ter sido sempre meu porto seguro.

E aos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para realização deste trabalho.

Meu muito obrigado a todas e todos!

RESUMO

Uma administração pública coerente, responsável e transparente, que tenha como meta precípua a promoção de benefícios sociais para atender a sociedade de forma coletiva e satisfatória, deve priorizar o planejamento, como um instrumento para alcançar os objetivos e os meios para alimentar a execução e permitir o controle do que se busca. O planejamento estratégico, enquanto ferramenta administrativa permite que o administrador trace um caminho gerencial com direção legalmente definida. Desta forma, a pesquisa busca avaliar o impacto do uso do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria gerencial na Prefeitura Municipal de Picuí. Para tanto, utiliza uma pesquisa bibliográfica, documental, descritiva, explicativa, qualitativa com a utilização do método de um estudo de caso, apresentando uma experiência de destaque na Administração Pública Municipal. Os resultados demonstram que após a utilização de ações ligadas ao Planejamento Estratégico o município obteve mudanças consideráveis no desenvolvimento social e humano, conforme demonstram os números de órgãos oficiais. Logo, entende que a utilização do instrumento de planejamento estratégico pode implicar na potencialização em resultados satisfatórios na gestão pública.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Administração Pública, Modelo de Excelência em Gestão Pública.

ABSTRACT

A consistent, accountable and transparent government, which has the goal principal the promotion of social benefits to meet society's collective and satisfactorily, should prioritize planning as an instrument to achieve the goals and the means to feed the execution and allow the control is sought. Strategic planning, as an administrative tool allows the administrator to trace a managerial way with legally defined direction. Thus, the research seeks to assess the impact of the use of strategic planning as a management improvement tool in the Municipality of Picuí. We also use a literature search, document, descriptive, explanatory, qualitative using the method of a case study, with an outstanding experience in Municipal Public Administration. The results show that after the use of actions related to the Strategic Planning the municipality has made significant changes in the social and human development, as evidenced by the number of official agencies. So understand that the use of strategic planning tool will involve the enhancement in satisfactory results in public management.

Keywords: Strategic Planning, Public Administration, Model Excellence in Public Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Ciclo do Planejamento Estratégico	18
Figura 02 - Princípios constitucionais	24
Figura 03 - Modelo de Excelência em Gestão Pública	26
Figura 04 - Localização do município de Picuí	31
Figura 05 - Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	33
Figura 06 - Programas Sociais Municipais para crianças e adolescentes	50

LISTA DE TABELA

Quadro 1 - Estrutura organizacional administrativa	34
----------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Receitas Próprias	39
Gráfico 02 - Mortalidade Infantil	40
Gráfico 03 - Gestante acompanhada	40
Gráfico 04 - % de nascidos vivos com 07 ou mais consultas pré-natal	41
Gráfico 05 - Crianças de 0 a 05 anos de idade desnutridas	43
Gráfico 06 - Imunização de crianças menor de 01 ano de idade	44
Gráfico 07 - Consultas médicas	45
Gráfico 08 - Consultas de enfermagem	46
Gráfico 09 - Exame citológico	47
Gráfico 10 - Taxa de aprovação, reprovação e evasão escolar	48
Gráfico 11 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.....	49

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.2	Problemática	12
1.3	Objetivos	13
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.4	Justificativa	12
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Planejamento	15
2.2	Planejamento Estratégico	16
2.2.1	<i>Ciclo de planejamento estratégico</i>	17
2.3	Administração	19
2.3.1	<i>Modelo burocrático</i>	19
2.3.2	<i>Modelo gerencial</i>	20
2.3.3	<i>Modelo participativo</i>	21
2.4	A transformação da administrativo	22
2.5	Excelência no atendimento público	23
2.6	Planejamento nas organizações públicas	25
2.7	Legislação e instrumentos do planejamento nas organizações públicas	27
3.	METODOLOGIA	29
3.1	Tipo de pesquisa	29
3.2	Universo, amostra e coleta de dados	30
3.3	Tratamento de dados	30
4.	EXPERIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PICUI	31
4.1	Perfil do município	31
4.1.1	<i>Características demográficas</i>	31
4.1.2	<i>Aspectos físicos</i>	32
4.1.3	<i>Características econômicas</i>	33
4.1.4	<i>Estrutura organizacional administrativa</i>	34
4.2	Análise de dados	36

4.2.1	Metas	37
4.2.2	Melhoria organizacional	37
4.2.3	Indução ao desenvolvimento local	38
4.3	Indicadores	39
4.3.1	Saúde	40
4.3.1.1	<i>Mortalidade infantil</i>	40
4.3.1.2	<i>Gestão acompanhada</i>	41
4.3.1.3	<i>Percentual de nascidos vivos com 07 ou mais consultas pré-natal</i>	42
4.3.1.4	<i>Criança de 0 a 05 anos de idade desnutridas</i>	43
4.3.1.5	<i>Criança de 01 ano imunizada</i>	44
4.3.1.6	<i>Consultas médicas</i>	44
4.3.1.7	<i>Consultas de enfermagem</i>	46
4.3.1.8	<i>Exame citológico</i>	46
4.3.2	Educação	47
4.3.2.1	<i>Taxa de aprovação, reprovação e evasão escolar</i>	47
4.3.2.2	<i>IDEB</i>	48
4.3.3	Assistência social	50
4.3.4	Economia	51
4.3.5	Participação popular	52
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública, o planejamento realizado como instrumento estratégico no processo de gestão ainda é pouco muito utilizado, apesar de ser imprescindível.

Planejar é essencial, é o ponto de partida determinante para uma administração competente. No entanto, realizá-lo não é uma tarefa tão fácil, requer que “as administrações públicas se tornaram mais empresariais, menos onerosas e, em geral, mais eficientes” (KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p. 01).

Ao adotar o plano estratégico como ferramenta de gestão, a Administração pública, seja federal, estadual ou municipal, têm a oportunidade de aplicar melhor os seus recursos, de direcionar suas ações, de identificar as dificuldades e, principalmente, de alcançar os objetivos propostos com uma visão a longo prazo, médio e longo prazo.

Todavia, para Pfeiffer (2000), para que o planejamento estratégico possa ser aplicado no setor público com êxito, deve haver algumas condições prévias favoráveis: além da óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, é importante que o processo disponha de uma liderança competente (...). Também são necessários recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum.

A ideia do presente estudo é apresentar um exemplo prático do uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão no setor público. Para isso, foi utilizada a Prefeitura Municipal de Picuí, como referencia, sendo inicialmente realizada uma explicitação do referencial teórico. A seguir, foi apresentada a metodologia aplicada ao estudo. Posterior, foi explanado os resultados relativos à pesquisa e por fim a conclusão do estudo.

1.2 PROBLEMÁTICA

Embora se fale muito sobre a importância do planejamento estratégico, o que se percebe é que as organizações governamentais, sobretudo nos municípios de pequeno porte, ainda é predominante a prática da política de improviso e a precariedade do planejamento, fatores estes que acarretam desperdício de recursos públicos e má oferta de serviços.

Nesse sentido, a problemática principal deste estudo gira em torno do seguinte questionamento: **Como a prática do planejamento estratégico pode ser considerada fator determinante para a melhoria da gestão pública?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o impacto do uso do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria gerencial na Prefeitura Municipal de Picuí.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar como se deu o processo de planejamento estratégico na Prefeitura Municipal de Picuí
- Analisar os resultados pós-implementação do planejamento estratégico como ferramenta da gestão pública.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Brasil, assim como o mundo inteiro, passou por uma grande transformação, pós-globalização. É fato que as grandes empresas têm usado cada vez mais o planejamento estratégico como uma prática comum para resultados positivos e sustentáveis. Mas, ao que parece, a teoria do planejamento ainda não está ligada, nem tampouco implementada na maioria das organizações governamentais. A razão em pesquisar a importância da inclusão do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria na gestão pública é o de poder analisar o quanto e até que ponto esse instrumento torna-se relevante para o melhoramento gerencial e para a eficácia dos serviços ofertados à população.

O sustentáculo para a escolha do tema pauta-se na visão de Ackoff (1976), que afirma que o planejamento é um processo que aumenta a probabilidade de um resultado favorável de uma situação futura. E que a estratégia, segundo Oliveira (1999) é justamente o conjunto das ações que objetivam orientar os meios eficazes para obtê-lo. E que ambos constituem-se em um direcionamento focado para atingir o sucesso, construir o futuro e onde são conjecturadas oportunidades e ameaças e avaliadas forças e limitações.

Ademais, a presente proposta se justifica ainda pelo fato de fazer com os gestores governamentais despertem e busque novos caminhos para tornar a administração pública bem próxima dos padrões das empresas de sucesso, afinal de contas. De acordo com a *UNESCO*, (2000, p. 7), “O público-estatal e o público-social devem somar-se, portanto, não apenas no que tange à execução de medidas de interesse público mas, também, na formulação das prioridades nacionais que inspiram e orientam tais medidas. Ora, é isto o que justifica o compartilhamento, com a Sociedade, das tarefas de formulação estratégica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido. Porém, na grande maioria das vezes, a importância do planejamento é questionada nas repartições públicas. Muitas são as justificativas: processo muito burocrático, intensas reuniões e perda de tempo.

No setor público, a tradição do planejamento autoritário e tecnicista é, em parte, culpada pela rejeição. A frase tão usual "planejar é uma coisa, fazer é outra..." revela, com frequência, a ridicularização do esforço de planejamento na organização de sistemas públicos ou privados. A dicotomia "plano versus ação" opõe processos supostamente antagônicos. (Toni, 2002)

Provavelmente, o grande problema reside na dificuldade que muitos servidores têm de lidar com as improbabilidades de maneira estruturada. É bem mais viável dar início a uma ação, do que parar e investir tempo pesquisando nas possibilidades, fazendo estimativas e planejando metas e objetivos.

Mas o fato é que o planejamento é uma ferramenta de gestão fundamental para que uma administração seja eficaz. O ato de planejar significa programar, traçar e definir os objetivos, como também escolher qual o melhor caminho a ser seguido e aonde se quer chegar.

Segundo Chiavenato (2004), 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 as considerações do autor é possível considerar que o planejamento, além de ser o primeiro passo o alcance da excelência na Administração Pública é imprescindível para que gestores públicos definam, de maneira clara, participativa e com base em dados concretos, a direção que se quer dar a organização.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas últimas décadas, o Estado brasileiro está atravessando muitas mudanças, principalmente, no que diz respeito ao gerenciamento de suas atividades. Isso se deve, em parte, a uma nova interpretação desenvolvida para a Administração Pública e as demandas sociais que visam instaurar um país e um governo mais competitivo.

Dessa forma, na atual conjuntura em que se apresenta a sociedade brasileira, constata-se que as gestões públicas devem implementar o planejamento como norteador de atividades futuras. Todavia, é necessária a compreensão de que tal instrumento deva ser um processo controlado e avaliado que vise à satisfação do cidadão. Logo, considera-se que a incorporação da estratégia no planejamento é extremamente necessária, pois a mesma direciona a forma e os moldes das metas e caminhos a serem seguidas para alcançar um objetivo. Sendo assim, surge o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

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.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2010, P. 17-18).

A partir dessa definição, feita por Oliveira, verifica-se que o planejamento estratégico consiste num processo administrativo voltado para o atingimento das metas e objetivos traçados. Observa-se ainda que, a princípio, o mesmo foi direcionado para a iniciativa privada, sendo a abordagem voltada para a gestão pública uma matéria ainda recente.

A sua aplicação, na administração pública, é de fundamental importância, visto trazer ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações (PORTER, 2001).

Contudo, o grande desafio para a gestão pública gira em torno da transformação de estruturas extremamente técnica-burocrática em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Mas, para que essa inversão aconteça, torna-se necessário que, essencialmente, os gestores estejam capacitados e adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, a exemplo do planejamento estratégico.

Um dos benefícios do planejamento é que ele ajuda os administradores públicos a tomar decisões atuais que têm melhor chance de produzir consequências desejadas – tanto no presente como no futuro. Ele permite aos administradores saber onde a organização está hoje em dia, quais são ou poderiam ser os seus recursos e para onde desejam ir os dirigentes ou detentores do poder na organização (SILVA, 2013, pág. 7).

Outro argumento comum é a constatação de que o planejamento estratégico é a ferramenta básica para que o Estado alcance o seu fim último, que deve ser o bem-comum. Do ponto de vista administrativo e gerencial, tem o propósito de identificar os objetivos e metas e definir modos operacionais que garantam, no tempo adequado, a estrutura e os recursos necessários para a execução de ações. (LIMA, 2004, p. 5).

2.2.1 CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como se trata de uma ferramenta que se propõe a estabelecer metas e objetivos para médio e longo prazo, como também de auxiliar os gestores a lidar com um grande volume de informações, o planejamento estratégico deve respeitar três etapas importantes: o desenvolvimento, a execução e o monitoramento.

Nessa abordagem é utilizada as etapas do planejamento estratégico descritos por um modelo adaptado a partir das considerações de Oliveira (2004).

No desenvolvimento, exige a sensibilização e o envolvimento dos gestores e a realização de estudos do cenário em face à política da organização. É nessa fase que a organização tem o conhecimento de “como está” e “como chegar na situação que se deseja”, sendo o momento em que o plano é colocado no papel

Já o processo de execução coloca-se em ação as estratégias desenvolvidas, as quais emergiram das etapas anteriores. Concomitantemente, é necessário que se faça as projeções

financeiras. Sem essa sintonia: ação/recurso, os projetos e atividades previstas não poderão ser implementadas.

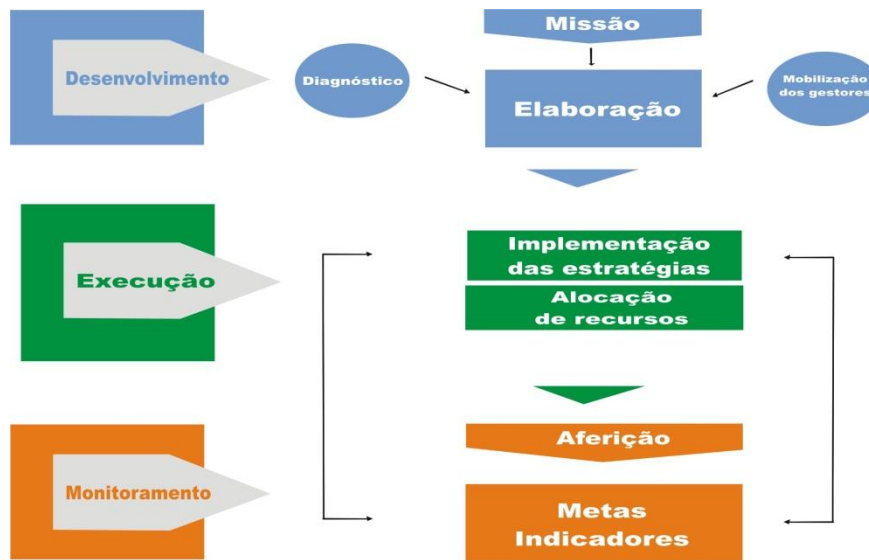
O monitoramento é a etapa pela qual se examina como a organização está indo para a situação almejada. Em sentido amplo, decorre da comparação o que foi encontrado na primeira fase com a sua segunda fase, ou seja, comparar o do realizado com o esperado.

Para Oliveira (2004, p. 266 e 267) o monitoramento consiste em:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos;
- Verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e 4) proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Para apresentar esta comparação é admissível empregar indicadores que mensurem os resultados. Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012, p.16) “O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”. Observe a figura 1 a seguir e o ciclo de planejamento informado.

Figura 1: Ciclo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

A figura 1 ilustra o ciclo do planejamento estratégico, onde é importante observar que as etapas apresentadas distinguem-se pela natureza de suas ações. No entanto, não constituem rígidas etapas sequenciais. Ao contrário, estabelece momentos que interagem se complementam, afinal de contas o Planejamento estratégico é um processo interativo.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública consiste em um conjunto de organismos geridos por servidores e mantida com recursos públicos que tem como premissa fundamental assegurar que os interesses do cidadão sejam respeitados e organizados de modo a atender as necessidades sociais.

Para Harmon e Mayer (1999, p.34),

A administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

Ao se definir Administração pública, necessita-se dizer que seu principal objetivo é trabalhar em favor do interesse coletivo. Nesse contexto, identificam-se três modelos que se sucederam na evolução do aparelho estatal brasileiro.

2.3.1 MODELO BUROCRÁTICO

Fundamentada nos estudos de Max Weber e institucionalizado no Governo de Getúlio Vargas, por meio do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, o modelo burocrático de administração pública no Brasil, “representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica”. (BRESSER-PEREIRA, ano 1996, p. 4).

Em sua concepção, esse tipo de administração buscava uma nova forma de organizar a gestão pública, pois tinha como meta precípua a superação dos problemas do modelo vigente e a implantação de uma administração pública de mais qualidade, agilidade e eficiência. Todavia, o modelo burocrático não cumpriu com o seu propósito, pois se tornou extremamente rígido e arcaico. O centralismo, a morosidade e o excesso de formalismo tornaram-se obstáculos para satisfazer os interesses da população. Tal administração privilegiava de forma exagerada a administração direta ao invés de se preocupar também com a administração indireta. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 8).

2.3.2 MODELO GERENCIAL

A falta de eficiência para atender as demandas do mundo globalizado, aliado a rigidez e a centralização da administração burocrática, forçou o Estado a avançar e, conseqüentemente romper com modelo vigente.

Neste contexto, surge a partir da segunda metade do século XX, em resposta à crise da forma burocrática de administrar o Estado, a proposta da administração pública gerencial, que foi o primeiro a pensar o setor público com uma visão mais democrática, ou seja, descentralização mediante a autonomia da administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 7).

De acordo com Pereira (2005), o modelo gerencial surge como um modo de enfrentar a crise fiscal pela qual os Estados estavam passando e se configurava numa estratégia para tornar a administração pública mais eficiente e menos custosa.

Nas palavras de Argemiro Martins:

A proposta do Estado gerencial não vira suas costas às questões sociais como a saúde, a educação e assistência pública, mas apenas deixa de tratá-las como questões de administração exclusivamente estatal. O Estado transfere tais responsabilidades às organizações da sociedade civil organizada, mantendo uma espécie de controle por intermédio de contratos de gestão. Trata-se de substituir a forma de administração burocrática weberiana calcada na prestação de serviços públicos por servidores estatais, atuando segundo formas rígidas e sujeitos a um controle burocrático hierarquizado e guiados pelo princípio da estrita legalidade. (MARTINS, 2012, p. 22).

Desta forma, enquanto o modelo burocrático ressaltava o controle e não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos, o modelo gerencial, fundamentava-se na descentralização político-administrativa, baseado em um conjunto de novas iniciativas firmadas nos conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados e parcerias.

2.3.3 MODELO PARTICIPATIVO

A participação popular como elemento central no contexto da Gestão Pública ganhou forças a partir da promulgação da Constituição da República de 1988, que em suas diretrizes, introduziu mecanismos que estimulam a integração do povo nos processos de construção e de manutenção do Estado brasileiro.

Esse modelo que surge em paralelo a reforma gerencial, redefine o papel do Estado a partir da universalização dos direitos do cidadão, da descentralização e da gestão democrática das políticas públicas. Trata-se de um novo formato que valoriza a participação das pessoas no processo de decisões sobre diversos aspectos da administração pública e tem respaldo na Constituição Federal de 1988.

A partir desse advento, há um maior envolvimento da sociedade na definição da agenda política, e, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações do Estado.

Instrumentos como orçamento participativo, Plano Diretor, fóruns, audiências públicas e conselhos gestores deliberativos são exemplos concretos do fortalecimento da gestão pública participativa.

Em concomitância a esse incipiente fortalecimento, há um problema a ser enfrentado para que esse processo seja legítimo: “O poder do povo mesmo em face de toda a sua amplitude e reconhecimento constitucionais, necessita ser organizado e se submeter a um processo de autoconhecimento para ser validado e instrumentalizado, dada a abundância de sua difusão em virtude do emaranhado de interesses que se entrelaçam na sociedade pluralista a qual compomos”.(DEUTSCH, 1983, p. 24).

Porém, sem esse autoconhecimento fica, praticamente, inviável que essa prática diferenciada de gestão seja aplicada devidamente. O que se percebe é que a sociedade brasileira, marcada por uma administração pública sempre centralizada nas mãos da elite e por um regime militar, encontra-se nos níveis mais reduzidos de participação (Rocha, S/A, pág 1).

muitos paradigmas mantêm as pessoas alienadas, acomodadas, É extremamente limitado o número de pessoas que participam de conselhos, orçamento participativo, entre outros mecanismos de participação. A grande maioria está preocupadas com os interesses individuais, e terminam esquecendo a importância da ação coletiva para o bem de todos. (Rocha, S/A. pág 1).

Apesar de se observar uma continuidade em relação a práticas gerenciais, a população não deve abdicar do modelo participativo que está em construção, afinal de contas, foram muitas lutas para que se chegasse até esse patamar. “A nova administração pública está sempre sendo reinventada, e enquanto houver vitalidade democrática permanecerá como um projeto inacabado”. (PAULA, 2005, p. 47).

2.4 A TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administrar uma organização de forma exitosa não é tarefa fácil, requer qualificação, atitudes pró-ativas e aplicação de métodos para o alcance dos resultados estabelecidos. (CHIAVENATO, 1999).

No entanto, o modelo burocrático, que olha mais para o passado de que para o futuro e que persiste em continuar, tem inviabilizando a evolução da administração pública. O mundo globalizado atual e de mudanças constantes, muitas vezes, imprevisíveis, não admite mais tal método. Surge a necessidade de que a gestão pública torne-se mais gerencial e participativa, onde a agilidade, o controle, a eficiência, o planejamento e o reconhecimento, a capacidade e o potencial diferenciado de cada um sejam partes integrantes de sua estrutura.

As antigas suposições e modelos de conhecimento perfeitos e restritos a áreas específicas precisam ser mudados diante da complexidade dos problemas sociais e da velocidade do desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, que nos impõe (GesPública 2008/2009, p.31)

Em um ambiente de mudanças constantes é natural que a sociedade também as acompanhe. É notório que o cidadão, de hoje, está deixando, gradativamente, de ser um indivíduo passivo. Esse cidadão, que conhece seus direitos, passa a exigir, da administração pública, profissionalismo, moralidade, economicidade e excelência na oferta dos serviços.

Destarte, para atender aos anseios da sociedade e cumprir o seu papel no mundo moderno, a gestão pública deve possuir os meios necessários para atuar com eficácia. Reestruturando os serviços, focando nos alcances dos resultados, reduzindo gastos públicos e fomentando o controle social e motivar os funcionários que estão na ponta dos serviços. É impossível promover benefícios à sociedade com equipamentos precarizados e recursos humanos insuficientes.

A necessidade de programar uma administração mais gerencial, focada em resultados, surgiu como estratégia para tornar a gestão mais eficiente, ofertando os serviços públicos com qualidade, como também para reduzir custos. (SOUZA, 2010, pag. 10).

Porém, há uma peça importante nesse contexto, o comprometimento dos servidores públicos. É do nível de compreensão de quem está na ponta do serviço que depende o sucesso ou insucesso da organização. Nesse novo modelo de administração é mister que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos e as metas traçadas.

De acordo com Dussault (1992, p. 13),

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus

negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Mas, para agir de forma positiva e atender as expectativas do cidadão é essencial que os órgãos governamentais brasileiros se apoderem do papel a eles conferido pela Constituição Federal, que é o de atender as necessidades da população.

2.5 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO PÚBLICO

Adotar um modelo de Administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social, não é tão fácil como se pensa. Essa nova abordagem, ou seja, essa mudança de paradigmas na cultura organizacional exige a busca de novos métodos e práticas de gestão pautadas pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...). (Art. 37, da Constituição Federal de 1988.)

A Carta Magna, em seu artigo 37, ratifica que tais princípios constitucionais definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Se exercidos, pelos gestores públicos da forma adequada, os mesmos contribuirão para um Estado futuro adequado, conforme demonstra a figura 2 através dos princípios constitucionais.

Figura 02 – Princípios constitucionais



Fonte: GesPública 2008/2009

Como pode ser visto na figura 2, a Constituição Federal de 1988, propôs princípios que direcionam o desenvolvimento da excelência nos serviços públicos. Tais princípios, sendo exercidos como determina a Lei, são base estrutural que permite que as organizações governamentais atendam as necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade de forma qualitativa.

Para Lobos (1991, p.18) “Qualidade é tudo aquilo que alguém faz ao longo de um processo para garantir que o cliente obtenha exatamente aquilo que deseja”. Porém, a adoção de uma nova sistemática na administração pública não pode, nem tampouco deve conflitar e causar prejuízos na sua caracterização enquanto organização governamental. É preciso respeitar, entender e considerar os princípios e aspectos inerentes a sua natureza, ou seja, ser excelente sem deixar de ser público.

(...) a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. (Gespública 2008/2009. p. 10)

Isso significa dizer os órgãos governamentais não precisam deixar seus princípios institucionais para serem excelentes. O que se pretende, com a transformação gerencial rumo a excelência da gestão é que o sistema de geri-los vise a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas para atender as necessidades dos cidadãos-usuários.

2.6 PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Embora se fale muito sobre a importância do planejamento, o que se pode perceber é que as organizações governamentais, sobretudo nos municípios de pequeno porte, não implementam a cultura de planejar, tornando-se praticamente inexistente.

Sair da zona de conforto não é tarefa fácil para qualquer gestor. A mudança, na maioria das vezes, assusta, principalmente para quem está habituado a trabalhar pensando em curto prazo (mas precisamente nos quatro anos de mandato).

Creio que todos os gestores públicos precisariam conhecer categorias do universo privado da gestão como vantagem competitiva, singularidade, valor, mercadologia e meritocracia para, assim, tentar colocar a casa de qualquer instituição em ordem (MORAES, 2014), pag 2).

Todavia, essa mudança é inevitável, pois a própria sociedade começa a interagir com maior ênfase e gerar maior cobrança. As organizações governamentais têm sofrido pressões cada vez maiores para serem mais inovadoras e mais focadas na sociedade, prezando pela efetividade, eficiência e seriedade dos serviços ofertados.

O público-estatal e o público-social devem somar-se, portanto, não apenas no que tange à execução de medidas de interesse público mas, também, na formulação das prioridades nacionais que inspiram e orientam tais medidas. Ora, é isto o que justifica o compartilhamento, com a Sociedade, das tarefas de formulação estratégica (UNESCO, 2000. p. 7).

É fato que, nas últimas décadas o Brasil tem se preocupado com esse cenário globalizado e focado em resultados. Algumas iniciativas, como o Ministério do Planejamento (criado em 1962, durante o governo João Goulart), foi criado para fomentar a prática de planejamento como instrumento facilitador das ações governamentais.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, é outro instrumento importante para instituições públicas que desejam aprimorar seus níveis de gestão, uma vez que apresenta o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) (Figura 3).

Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública

Princípios	Fundamentos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economicidade ✓ Publicidade ✓ Impessoalidade ✓ Moralidade ✓ Eficiência; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelência dirigida ao cidadão ✓ Gestão participativa ✓ Gestão baseada em processos e informação ✓ Valorização das pessoas ✓ Visão de futuro ✓ Aprendizado organizacional ✓ Agilidade ✓ Foco em resultados ✓ Inovação ✓ Controle Social

Fonte: GesPública 2008/2009

Há a necessidade que as organizações públicas já tivessem introduzido esse modelo em suas gestões. Todavia, a realidade da gestão pública brasileira ainda está bem aquém dessa realidade. Porém, pesquisas têm mostrado que as organizações governamentais que utilizam o planejamento estratégico (GESPÚBLICA, 2009) como ferramenta gerencial têm melhorado seu desempenho operacional e sustentável, fato esse que atende aos princípios do GesPública, uma vez que contribui para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

2.7 LEGISLAÇÃO E INSTRUMENTOS DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O Planejamento tornou-se tão importante e essencial nas ações governamentais que as diversas normas que regem a Administração Pública destinaram-lhe uma atenção especial, inclusive na Constituição Brasileira de 1988.

Na Carta Magna, mais especificamente no capítulo “Das Finanças Públicas”, o texto constitucional deu ênfase à função de planejamento, quando introduziu significativamente mudanças na forma de condução do processo orçamentário, pois aliou o orçamento público ao planejamento, integrando os instrumentos de planejamento: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Art. 165.

§ 9º - Cabe à lei complementar: I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;

Outro instrumento que transformou as finanças públicas foi a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (BRASIL, 2000). Esse dispositivo que regulamenta o Art. 163 da Constituição Federal estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

(...) a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito,

inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em restos a pagar.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, além de ser a maior inovação em termos de finanças públicas é de suma importância no planejamento da administração pública, pois possibilita maior clareza às funções dos instrumentos de planejamento definidos na Constituição – PPA, LDO e LOA e às relações entre eles, uma vez que trata-se de uma Lei voltada para auxiliar o governante a gerir os recursos públicos dentro de um marco de regras claras e precisas, com vistas a monitorar a gestão do patrimônio público.

Ademais, A Lei Complementar n.º 101/00, “Delimita a ação dos gestores de recursos públicos de todas as esferas de governo, nas diversas ações, como as regras que buscam disciplinar os níveis de endividamento e os gastos com pessoal, na busca de combater os desmandos e o descrédito da sociedade na gestão pública. Também estabelece mecanismos de transparência da gestão através da exigência de publicação de relatórios, demonstrativos de execução orçamentária e a presença, em audiência pública, de autoridades, de forma a fornecer à sociedade explicações de política e um quadro mais preciso da utilização dos recursos que são colocados à disposição dos governantes”

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo apresentado adotou como procedimentos metodológicos as pesquisas bibliográfica, documental, descritiva, explicativa, qualitativa e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (MORESI, 2003).

Segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 174), a pesquisa documental, é uma coleta de fontes primárias, como: documentos públicos, publicações parlamentares e administrativas, estatísticas, cartas, dentre outros.

Quanto a Pesquisa Descritiva, GIL (2008), descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

De acordo com GIL (2008) a Pesquisa Explicativa procura identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Já a Pesquisa Qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos (RENEKER, 1993).

Para o estudo de caso utilizou-se o critério metodológico proposto por Yin (2005), o qual argumenta que o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Conforme VERGARA (2009, p. 46), universo é o conjunto de elementos e o espaço amostral é uma parte do universo escolhido, segundo algum critério de representatividade, para servir de objeto do estudo, que nesse é a Prefeitura Municipal de Picuí.

De acordo com VERGARA (2009), na coleta de dados, o leitor deve ser informado de como o autor pretende obter os dados para responder a situação proposta. Nesse caso, a autenticidade da pesquisa foi embasada em livros, artigos científicos, leis vigentes, teses, sites e documentos públicos e publicações administrativas e estatísticas da Prefeitura Municipal de Picuí, obtidos na Secretaria de Planejamento. A escolha por tal organismo deve ao fato do mesmo deter, sua responsabilidade, o gerenciamento de toda a estrutura e funcionamento da organização. Outro mecanismo de coleta dados foi o site oficial da Prefeitura.

3.3 TRATAMENTO DE DADOS

No que tange ao tratamento dos dados a obtenção dos dados e informações coletados através de relatórios oficiais, propiciaram a montagem e estruturação de tabelas, gráficos e quadros comparativos que foram analisados e contextualizados através dos temas e assuntos abordados no referencial teórico.

4 EXPERIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PICUI

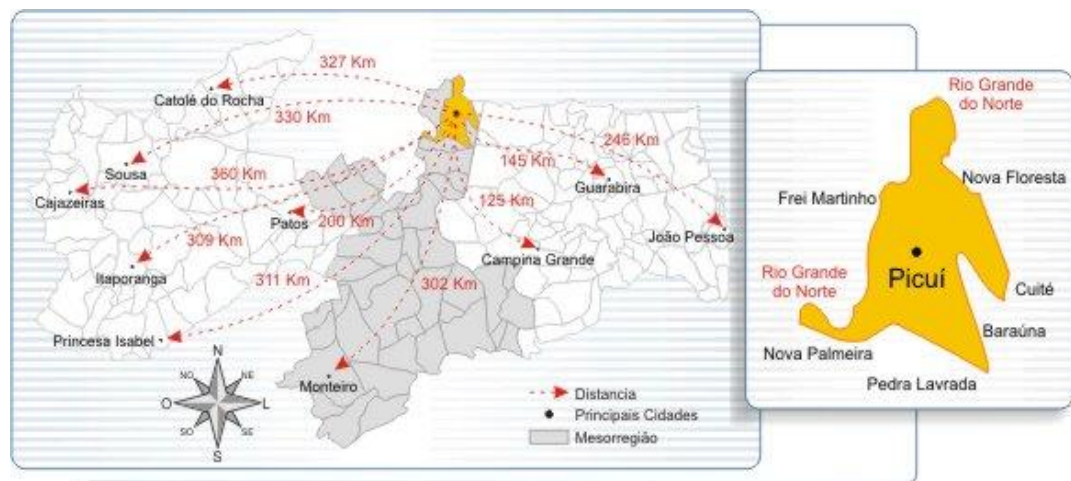
4.1 PERFIL DO MUNICÍPIO

O município de Picuí está localizado na Mesorregião da Borborema e na microrregião do Seridó Oriental Paraibano, com uma área de 661,57 Km² (IBGE/2010), a uma altitude de 439m acima do nível do mar, com latitude – S 6°31’19” e longitude – W. Gr 36°20’14”, distando 246 Km da capital do Estado, João Pessoa. Limita-se, ao Norte com o Estado do Rio Grande do Norte; ao sul com os municípios de Pedra Lavrada (PB) e Nova Palmeira (PB); a leste, com os municípios de Nova Floresta (PB), Cuité (PB) e Baraúna (PB); a Oeste, com os municípios de Frei Martinho (PB) e Carnaúba dos Dantas (RN).

São principais vias de acesso a Picuí, a BR 104/PB 137 (vindo no sentido de Campina Grande, através de Barra de Santa Rosa); A BR 230/PB 177 (vindo no sentido Campina Grande, através de Soledade / Nova Palmeira); a PB 151 (não asfaltada), vindo de Nova

Floresta e a continuação da PB 151, que liga a Paraíba ao Rio Grande do Norte, tendo Carnaúba dos Dantas (RN) como cidade mais próxima.

Figura 4: Localização do município de Picuí



Fonte: Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão de Picuí

4.1.1 - CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

De acordo com dados do IBGE, a população do município de Picuí é de 18.222 habitantes, sendo assim distribuídos: 66,51%, ou seja, 12.120 pessoas residem na área urbana

e 6.102 pessoas, ou seja 33,49%, moram na área rural. O município possui uma densidade demográfica de 27,54 hab/km².

Entre 2000 e 2010, a população de Picuí teve uma taxa média de crescimento anual de 0,18%. Na década anterior, de 1991 a 2000, a taxa média de crescimento anual foi de 0,90%. No Estado, estas taxas foram de 1,01% entre 2000 e 2010 e 1,01% entre 1991 e 2000. No país, foram de 1,01% entre 2000 e 2010 e 1,02% entre 1991 e 2000. Nas últimas duas décadas, a taxa de urbanização cresceu 30,98%.

4.1.2- ASPECTOS FÍSICOS

O município apresenta um clima quente, semi-árido (desértico), com uma temperatura média anual em torno de 26^oc e variações, no verão, das máximas entre 28^o c e 30^o c, chegando a atingir uma temperatura diurna em torno de 34^oc nas máximas absolutas. “A precipitação pluviométrica média anual é de 366 mm, sendo mal distribuído ao longo do ano. Essas chuvas, são irregulares, com anos mais chuvosos (400 mm a 600 mm) e anos em que a precipitação é abaixo de 100 mm (Emater , Picuí – 1995). Assim, o município caracteriza-se, sobretudo, por chuvas ocasionais, que além de raras, às vezes, de pouca intensidade, que podem ficar ausentes durante meses consecutivos, ocasionando conseqüentemente déficits de água”.

Por está localizado nas encostas do Planalto da Borborema, apresenta como forma de relevo, planalto com pequenas ondulações denominadas serras. Sendo consideradas as mais importantes: A Serra vermelha, com 689m; Serra do Pedro, com 679 m e Serra das Onças com 648 m.

Além dos morros do Chapéu e do Juadar e o Pico da Malacacheta. O principal rio do município é o Rio Picuí, que tem como afluente o Rio do Pedro ou Caraiqueira e deságua no rio Acauã, no município de Currais Novos - RN. Nossos rios e riachos são secos e pedregosos, correndo somente no curto e incerto período chuvoso, com a passagem das águas turvas, fortes e ligeiras em poucas horas, devido, naturalmente, ao considerável declive dos terrenos.

A vegetação predominante é a caatinga, típica do semi-árido nordestino. “Sendo que nas áreas mais altas e de terrenos compactados apresentam-se vegetação hiperxerófilas, que são muito resistentes à seca, como: a jurema, xiquexique, palmatória, marmeleiro, cactácias, juazeiro, umburana, entre outras e nas áreas mais baixas, de preferência nas várzeas dos rios, encontra-se uma vegetação arbórea, como a aroeira, caraiqueira, entre outras.

O solo do município é formado de argila vermelha, massapê, materiais micáceos nas ligeiras colinas e rebolos avermelhados nos tabuleiros estéreis, cortados por extensos cordões de pegmatitos, micaxistos e pedras pretas.

O município de Picuí possui uma grande diversidade de minerais, encontrados dentro dos pegmatitos, além de grande extração de rochas graníticas espalhados nos terrenos que compõem o “Celeiro dos Minerais

4.1.3- CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS

As atividades econômicas que compõem a renda do município são distribuídas na agricultura, pecuária, indústria de cerâmicas, comércio e serviços, as quais formam os setores primário, secundário e terciário.

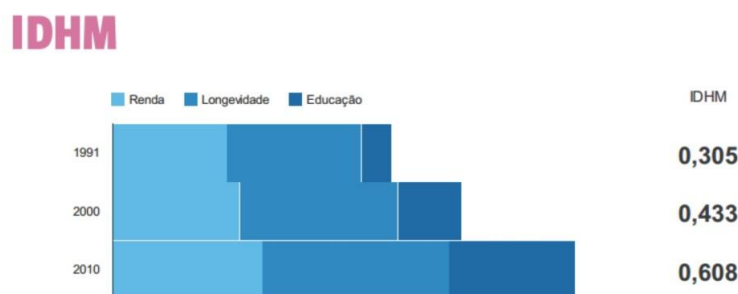
No setor pecuário, os principais rebanhos existentes no município são: bovinos e caprinos.

Por está situado numa das áreas minerais mais importantes do Nordeste, o município destacam-se na extração de: “berilo, tantalita, sheelita, mica, opala, topázio, água marinha, turmalina, granada, calcita, calcedônia, feldspato, albita, enxofre, Quartzo (de diversas cores), ametista, uranitito entre outros.

Além das atividades relatadas, o município ainda dispõe de outras alternativas de geração de rendas, como alguns eventos esporádicos, como: Festival do Picolé, Festival da Carne de Sol, Festejos Juninos e Festa do Padroeiro São Sebastião. Também realiza semanalmente, aos sábados a feira livre com a participação de feirantes locais e de outras localidades.

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Picuí é 0,608, em 2010. O município está situado na faixa de Desenvolvimento Humano Médio (IDHM entre 0,6 e 0,699).

Figura 5: Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013

Como pode ser visto na figura acima, entre 2000 e 2010, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi Educação (com crescimento de 0,250), seguida por Longevidade e por Renda. Entre 1991 e 2000, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi Educação (com crescimento de 0,140), seguida por Longevidade e por Renda.

4.1.4- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa do município apresenta-se da seguinte maneira:

Gabinete do Prefeito	- Secretaria de Gabinete - Setor de Comunicação Social
Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão	- Diretoria de Planejamento
Secretaria de Fazenda	Coordenador de Administração Tributária Coordenador de Contabilidade Coordenador de Tesouraria Coordenador de Finanças
Secretaria de Administração	Chefe de Licitação Secretário da Junta do Serviço Militar Chefe de Almoarifado
Secretaria de Saúde	Diretor Técnico do Centro Municipal de Especialidades Coordenador do Sistema de Regulação – Sisreg Coordenador de Urgência e Emergência Samu/Upa Coordenador do Programa Saúde da Família Coordenador de Segurança Alimentar e Nutricional Coordenador do Programa de Saúde Bucal da Atenção Básica Coordenador do Programa de Assistência Farmacêutica

	<p>Coordenador do Programa de Saúde Mental</p> <p>Coordenador de Imunização</p> <p>Coordenador do Laboratório de Análises Clínicas</p> <p>Coordenador de Educação e Saúde</p> <p>Coordenador de Vigilância Ambiental</p> <p>Coordenador de Vigilância Sanitária</p> <p>Coordenador de Vigilância Epidemiológica</p> <p>Coordenador de Fisioterapia</p> <p>Coordenador de Fonoaudiologia</p> <p>Coordenador do Programa de Saúde Bucal do Centro de Especialidades</p> <p>Coordenador da Proteção Social Básica</p> <p>Coordenador da Proteção Social Especial</p>
Secretaria de Educação	Coordenador Pedagógico
Secretaria de Infraestrutura	<p>Coordenador de Iluminação Pública</p> <p>Chefe de Transporte, Máquinas e Veículos</p>
Secretaria de Agricultura	<p>Coordenador de Assistência Técnica</p> <p>Coordenador de Recursos Hídricos</p> <p>Coordenador de Limpeza Pública e do Meio-Ambiente</p> <p>Coordenador de Saneamento Básico</p> <p>Chefe do Matadouro Público Municipal</p> <p>Chefe do Mercado Público Municipal</p>
Secretaria de Assistência Social	<p>Coordenador de Monitoramento e Controle da Execução dos Serviços, Programas, Projetos e Benefícios</p> <p>Coordenador de Gerenciamento dos Sistemas de Informação</p>

	Coordenadoria da Mulher Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão Coordenadoria da Proteção Social Básica Coordenadoria de Proteção Social Especial
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1- Estrutura organizacional administrativa

Fonte: Secretaria de Administração

4.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesse capítulo, é apresentada a análise dos dados e os resultados alcançados pela Prefeitura Municipal de Picuí após a implementação do planejamento estratégico, conforme explicitado na figura 1, pág.17.

Para a aplicação da primeira etapa - que consistia no desenvolvimento e elaboração - o primeiro passo para fundamentar este trabalho foi a realização de dois instrumentos extremamente significativos: o Censo Demográfico 2005 - um diagnóstico baseado em estatísticas, cruzamento de dados, inspeção das condições in loco e análise de potencialidades, deficiências e fragilidades nos serviços públicos essenciais - e Orçamento Democrático, uma ferramenta que tem como premissa de envolver a sociedade nas decisões administrativas e governamentais, visando ao desenvolvimento sustentável do município.

Em seguida, foi à vez de colocar tudo no papel e a partir de um criterioso trabalho de análise situacional e das demandas oriundas da sociedade foi feita a estruturação do planejamento estratégico. Nessa etapa, foi envolvida a alta gerência, como também todo, ou quase todos os setores da organização e feita uma correlação entre o que se havia detectado no diagnóstico, o que a população tinha demandado, o que já estava sendo executado e depois formulada as estratégias que determinariam os rumos e as formas de onde se queria chegar.

A segunda etapa, que na figura 1 está descrita como execução, consistiu em por em prática as estratégias elaboradas na fase anterior e alocar recursos para tal.

Toda a reforma administrativa, produzida a partir da implementação do planejamento estratégico, trouxe em seu bojo a orientação para resultados. Nesse contexto, o uso de técnicas de monitoramento - exemplificada na figura 1 como metas e indicadores - para aferir se a organização estava caminhando para o modelo de excelência em gestão pública foi essencial.

4.2.1 METAS

Como pontos adotados para transformar a Prefeitura Municipal de Picuí em uma organização mais gerencial, o planejamento estratégico pontuou como metas precípuas: a melhoria organizacional, a indução ao desenvolvimento local e a recuperação do equilíbrio financeiro.

4.2.2 MELHORIA ORGANIZACIONAL

O primeiro ponto que se investigou, nessa pesquisa, foi que a transição para a modelo gerencial na Prefeitura Municipal de Picuí, se deu através da implantação de um trabalho pautado no planejamento estratégico, na descentralização e na intersetorialidade. As ações deixaram de ser centralizadas no gestor maior (prefeito) e as secretarias conquistaram autonomia para executar seus serviços, que por sua vez eram desenvolvidos de forma coordenada e articulada.

Além da implantação do planejamento estratégico, outro dado colhido e que merece destaque nesse processo de melhoria de gestão foi à valorização do servidor público, ao investir em capacitações, ao assegurar o plano de cargo, carreira e salários, ao melhorar as condições de trabalho, tanto no que tange a infraestrutura, com a aquisição de novos prédios para o funcionamento adequado dos serviços, quanto na logística do dia-a-dia. Também sobre o aspecto de investimento em pessoal, a gestão adotou a meritocracia como forma de reconhecimento do potencial do servidor da igualdade de oportunidades.

A pesquisa proporcionou, ainda, observar que a realização do Orçamento Democrático foi um passo importante para o processo de participação popular na administração pública, uma vez que possibilitou que, pela primeira vez, a população, dentro do mais alto espírito democrático, pudesse opinar sobre a aplicação e distribuição de recursos

públicos. No primeiro ciclo 2005/2008 houveram 14 assembleias e uma participação de 1317 pessoas. Já no segundo, 2009/2012, 1078 pessoas participaram das 16 assembleias realizadas.

4.2.3 INDUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

A pesquisa apontou também que o planejamento estratégico teve um papel importante no crescimento socioeconômico do município. Para a indução ao desenvolvimento local e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida da população, a gestão usou uma série de estratégias baseada em dois pilares: empreendedorismo e recuperação do equilíbrio financeiro.

a) Empreendedorismo

- ✓ Ponto importante desse contexto foi à revitalização do “Mercado Velho” que transformou uma área antes ocupada por 17 barracas que se apinhavam umas sobre as outras, dando um ar de desamparo ao centro da cidade e inviabilizando a passagem dos pedestres, no Centro de Convivência “Pedro Tomás”, um espaço que serve de abrigo para o negócio e geração de renda das 24 famílias que já utilizavam o local, mas que reserva uma área para o lazer e o passeio público.
- ✓ A construção do Centro de Comercialização de Produtos Regionais “José Mariano da Silva”, um ambiente com 08 boxes, banheiros e área comum, também contribuiu com o desenvolvimento. Uma vez que promoveu o comércio a partir do potencial regional, valorizando o artesanato e as comidas típicas.
- ✓ Foi instalada ainda, a sala do Empresário, um espaço dedicado à orientação de empreendedores, apoio ao desenvolvimento da economia local e incentivo à formalização de empresas e MEI.
- ✓ No plano para o desenvolvimento, foi incluída também a realização do Festival da Carne de Sol, maior evento de cunho gastronômico da Paraíba que reúne todos os anos cerca de 60 mil pessoas e gera aquecimento da economia durante 03 dias.
- ✓ No decorrer desse processo, foi implantada a Feira de Negócios do Curimataú e Seridó Paraibano, uma iniciativa que se propõe a impactar a geração de negócios e as potencialidades regionais. O evento, que dura três dias, é o maior ponto de encontro dos setores de artesanato e de confecção e onde se realiza até 50% das vendas anuais do setor de artesanato e até 10% do setor de confecção

b) Recuperação do equilíbrio financeiro

Como estratégia para a recuperação do equilíbrio financeiro, a gestão fez uma alternância do pagamento dos servidores, dos prestadores de serviço e fornecedores (do dia 01 a 10 eram pagos os prestadores de serviço, entre os dias 10 a 20 os fornecedores e de 20 a 30 os servidores). Sendo assim, o dinheiro circulava o mês inteiro dentro do município.

Outra alternativa detectada na pesquisa, consiste no fato de que a gestão investiu em capacitações para elaboração de projeto. Dessa forma, conseguiu captar recursos e prospectar novos parceiros da iniciativa privada e assim elevar suas Receitas Próprias de 2,62% para 6,68%.

Gráfico 1: Receitas Próprias



Fonte: TCE(SAGRES)

O fato de não depender, apenas, das transferências constitucionais do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) para sobreviver, aliado a um bom planejamento financeiro possibilitaram o equilíbrio de contas e a manutenção da estrutura de governo.

4.3 INDICADORES

Para apresentação dos resultados, com base em indicadores, faremos um comparativo entre o ano de 2004 (período anterior à implantação de ações realizadas a partir de um planejamento estratégico) e o ano de 2012, período que compreendeu a gestão que implementou o processo de planejamento estratégico.

A pesquisa analisou os resultados obtidos nas áreas de saúde, educação, assistência social, economia e participação popular, após a reforma administrativa.

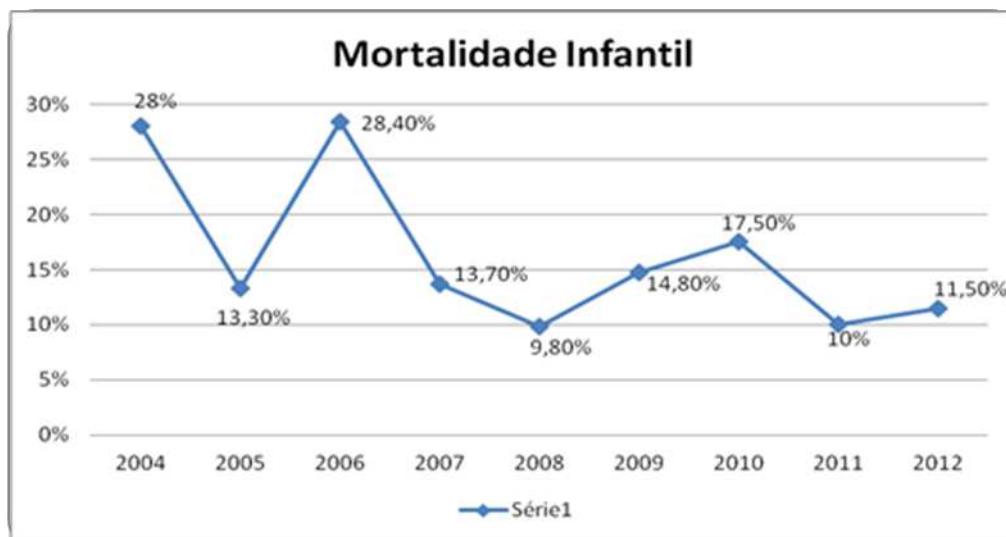
4.3.1 SAÚDE

Para aferição dos resultados alcançados no âmbito da saúde pública, usamos, como parâmetro, os principais indicadores da Atenção Básica, estabelecidos pelo DATASUS.

4.3.1.1 MORTALIDADE INFANTIL

A mortalidade infantil é o indicador de grande influência, pois reflete o grau de desenvolvimento social de uma população. O gráfico a seguir diferencia o percentual de mortes de crianças menores de 01 ano de idade, comparando o ano de 2004 até o ano 2012.

Gráfico 2: Mortalidade Infantil



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

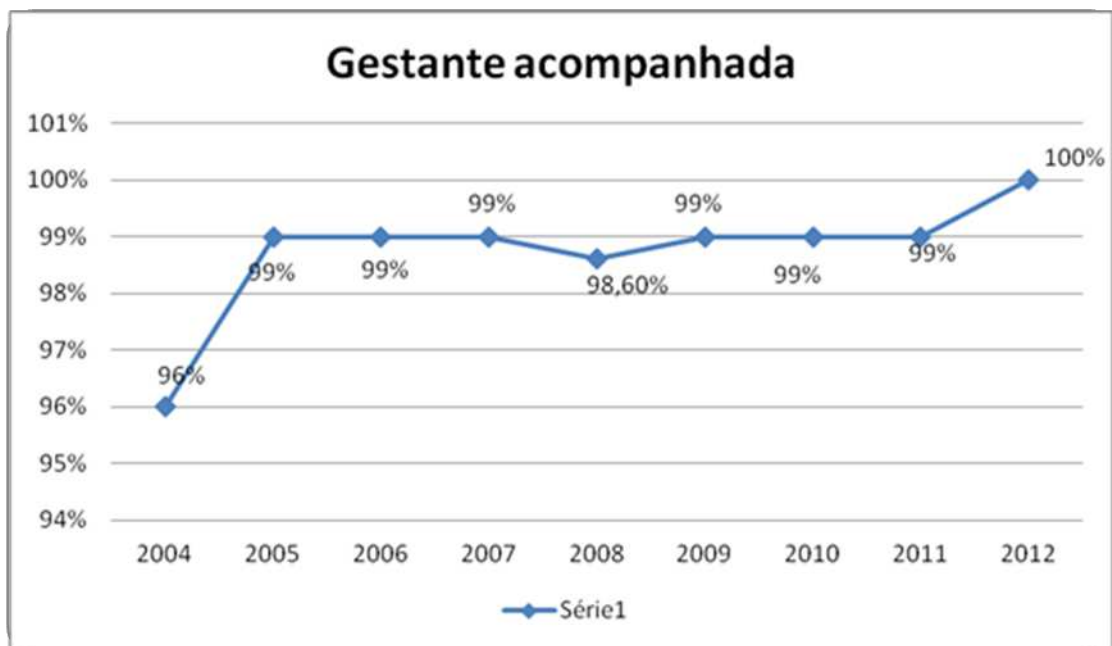
Como se observa no gráfico acima, a mortalidade infantil, em 2004, era de 28%, taxa extremamente alta para a Organização Mundial de Saúde. Observa-se também que, de 2005 até 2012, há uma evolução significativa na redução desse indicador. A exceção fica centrada em 2006, onde a taxa superou os 28%. De acordo com dados da Secretaria de Saúde, após a investigação dos Comitês de Prevenção de Mortalidade Infantil, constatou-se que as causas dos óbitos ocorreram por causas inevitáveis: uma criança

O destaque e a confirmação de que ações bem planejadas rendem bons frutos residem nos anos de 2008 e 2012, onde a gestão conseguiu atingir índices muito baixos.

4.3.1.2 GESTANTE ACOMPANHADA

Esse indicador, também de suma importância, reflete a capacidade do serviço de saúde em captar gestantes para realização do acompanhamento pré-natal.

Gráfico 3: Gestante acompanhada



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

O pré-natal, sem sombra de dúvidas, representa um papel fundamental para a redução da mortalidade infantil, pois tem como meta precípua manter a integridade das condições de saúde da mãe e do bebê. De acordo com o gráfico 02, entre 2004 a 2012, houve um aumento de 4% no quantitativo de gestantes que receberam acompanhamento durante a sua gravidez.

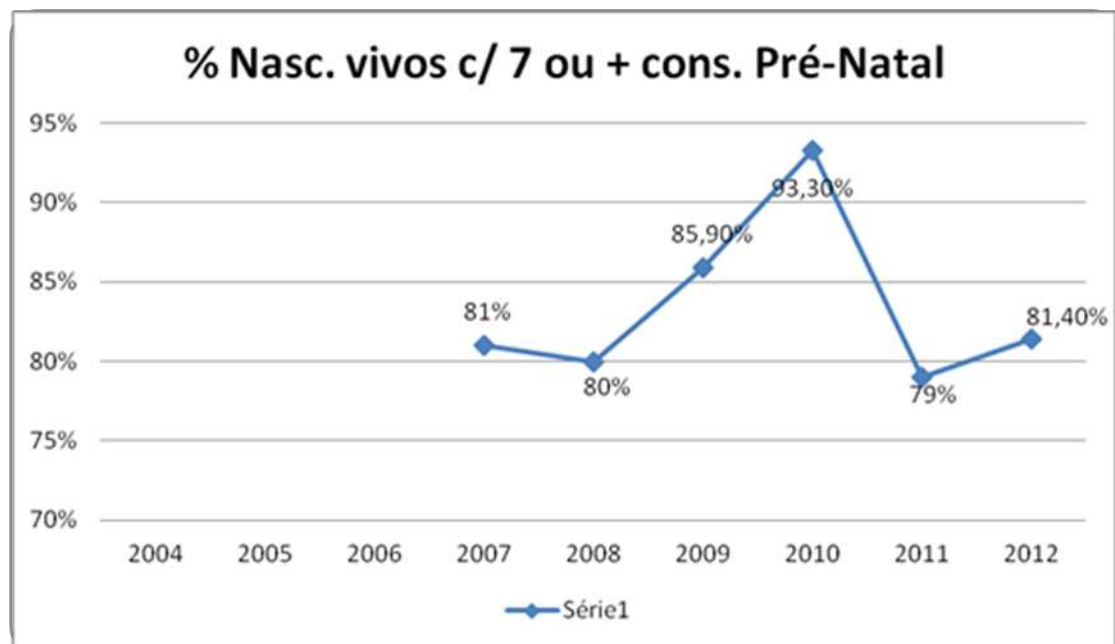
Uma das ações estratégicas que permitiu esse aumento foi à implantação do Programa Bebê do Futuro. Para participar do projeto a futura mamãe tem de fazer 07 ou mais

consultas de pré-natal, participar das palestras educativas -realizadas pelas equipes de enfermagem, realizar todos os exames necessários, inclusive o do HIV/AIDS e tomar as vacinas. Em contrapartida, recebem um kit enxoval e o comprometimento da gestão em acompanhar o seu filho desde os primeiros anos de vida até a sua inclusão no Sistema de Ensino Municipal (do Infantil ao Fundamental).

4.3.1.3 PERCENTUAL DE NASCIDOS VIVOS COM 07 OU MAIS CONSULTAS PRÉ-NATAL

Embora considerado importante, este indicador só passou fazer parte do protocolo do Ministério da Saúde, a partir de 2007

Gráfico 4: % de nascidos vivos com 07 ou mais consultas pré-natal



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Verificou-se na pesquisa que a maioria das mulheres que fizeram as 07 consultas ou mais, eram adultas, casadas ou possuíam união estável. Verificou-se também que, mesmo havendo um trabalho articulado e bem planejado nas equipes das Unidades Básicas de Saúde, aproximadamente 20% das grávidas não realizam, no mínimo, as 07 consultas necessárias.

De acordo com a Secretaria de Saúde, este público é composto por adolescentes que só comunicam que estão grávidas após o terceiro ou quarto mês de gestação e mulheres que, apesar de estar residindo em outro município, retornam para a cidade para terem seus filhos.

4.3.1.4 CRIANÇAS DE 0 A 05 ANOS DE IDADE DESNUTRIDAS

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a desnutrição contribui com mais de um terço das mortes de crianças no mundo, apesar de raramente ser listada como a principal causa.

Gráfico 5: Crianças de 0 a 05 anos de idade desnutridas



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Na análise comparativa realizada entre o ano de 2004 a 2012, é possível observar que este foi um dos indicadores em que a saúde pública mais avançou. Com relação às estratégias de gestão para o alcance desse resultado, a pesquisa verificou, que a peça fundamental para o êxito foi à articulação feita entre as Secretarias de Saúde, Educação e Assistência Social.

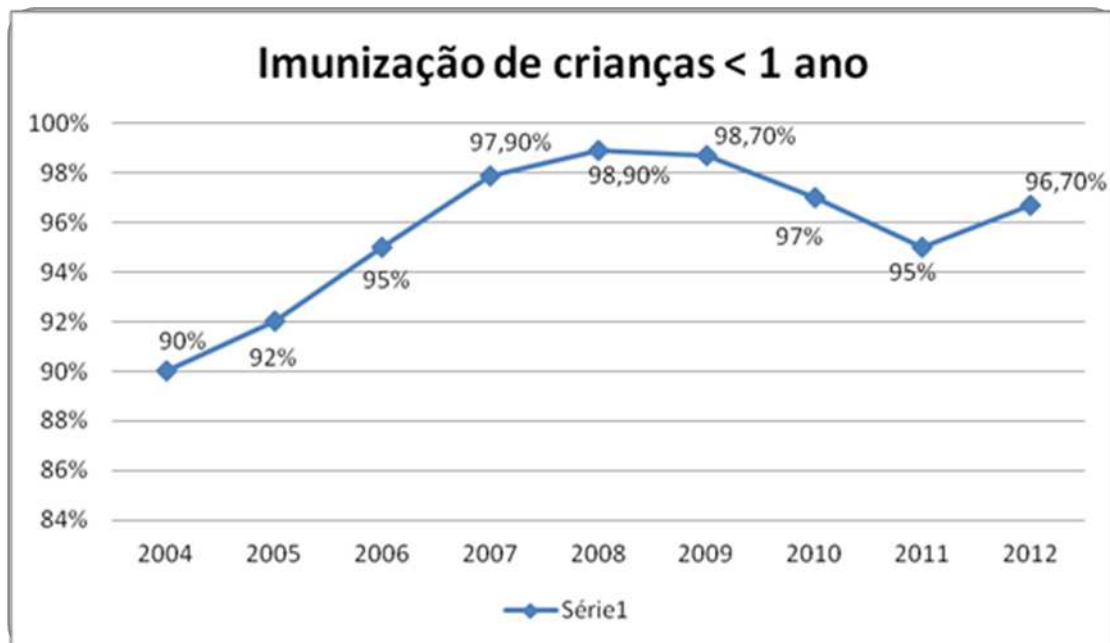
O método desenvolvido baseou-se na co-responsabilidade, onde as secretarias, juntas, construíram uma sistemática gestão estratégica, que funciona da seguinte maneira: a Secretaria de Saúde implantou o Dia do Peso, essa iniciativa consiste em pesar, mensalmente,

crianças de 0 a 07 anos de idade. Ao identificar uma criança com baixo peso, a equipe da saúde verifica qual é a escola onde a mesma estuda, comunica o fato a direção para que seja feita uma adaptação no cardápio da sua alimentação escolar. Concomitantemente encaminha a família para a Assistência Social. Se a criança não estiver em idade escolar, a responsabilidade fica entre as Secretarias de Saúde e Assistência Social.

4.3.1.5 CRIANÇAS DE 01 ANO IMUNIZADA

Seguindo a linha de cuidados com a saúde da população, a atividade de imunização de crianças menor de 01 ano de idade é ofertada em 03 Unidades Básica de Saúde. Duas na zona urbana e uma na zona rural.

Gráfico 6: Imunização de crianças menor de 01 ano de idade



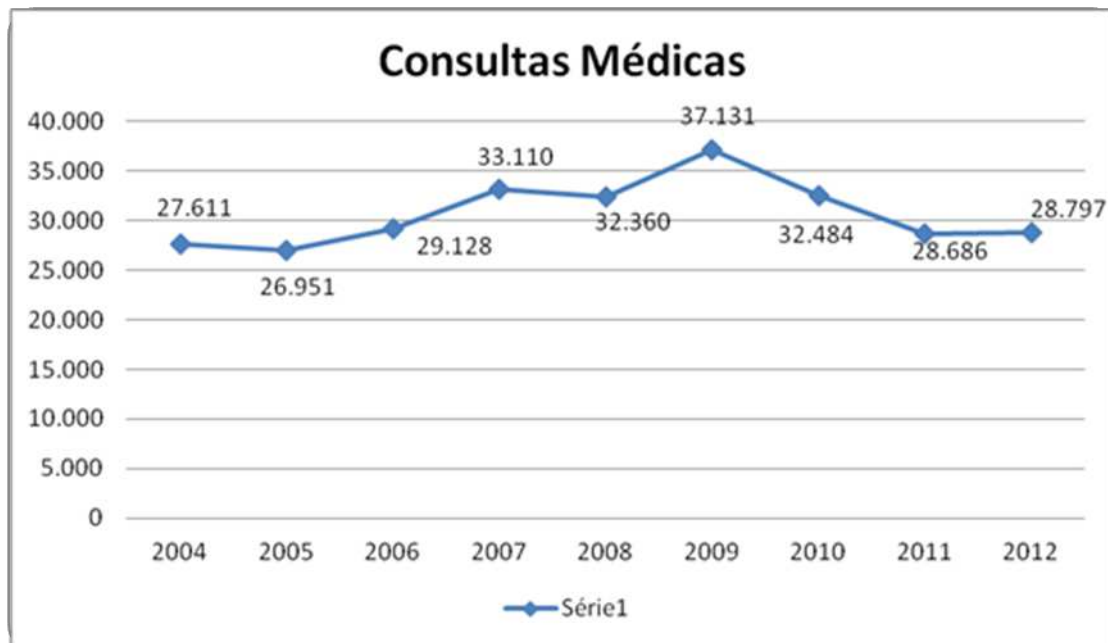
Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Como pode ser observado, no gráfico acima, houve um acréscimo de 6% na imunização de crianças menor de 01 ano de idade entre os anos de 2004 a 2012. Isso significa dizer que as ações estratégicas desenvolvidas permitiram um avanço considerável na redução das taxas de morbi-mortalidade na infância.

4.3.1.7 CONSULTAS MÉDICAS

De acordo com o Ministério da Saúde esse indicador contribui para avaliar a adequação do volume da produção de consultas médicas em relação às necessidades da população.

Gráfico 7: Consultas médicas



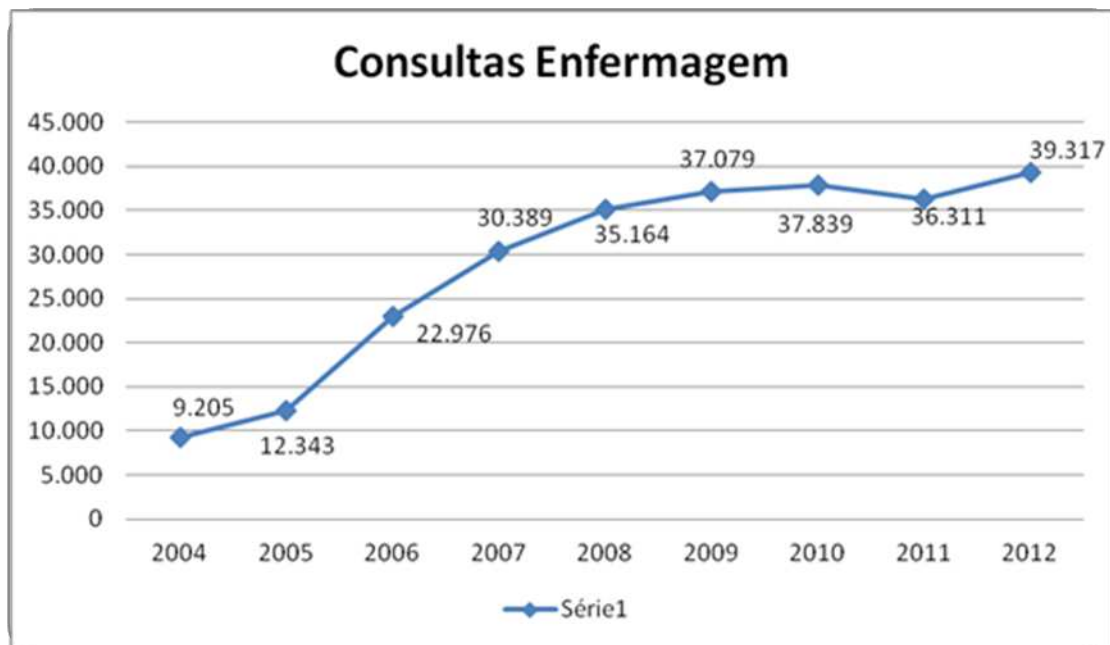
Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Em relação a esse indicador, a partir de 2005, o município de Picuí ultrapassou a meta estabelecida pelo MS que de 1,5 consultas/ano, uma vez que trata-se de um município/sede de um Consórcio Intermunicipal. De acordo com dados coletados na pesquisa documental os fatores que contribuíram para o alcance das metas foram: Cobertura de 100% da Estratégia Saúde da Família, melhoria na estruturação das Unidades Básicas de Saúde (UBS) e nas condições de trabalho para as equipes, melhorias na atuação dos ACS, realização de encontros dos municípios consorciados para discussão do processo de pactuação, desenvolvimento de estratégias de apoio técnico para as equipes, monitoramento e avaliação das equipes da ESF.

4.3.1.7 CONSULTAS DE ENFERMAGEM

Segundo o Ministério da Saúde, o objetivo desse indicador é contribuir para avaliar a adequação da produção de atendimentos de enfermeiro em relação às necessidades da população, analisando sua suficiência em relação ao esperado.

Gráfico 8: Consultas de enfermagem



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

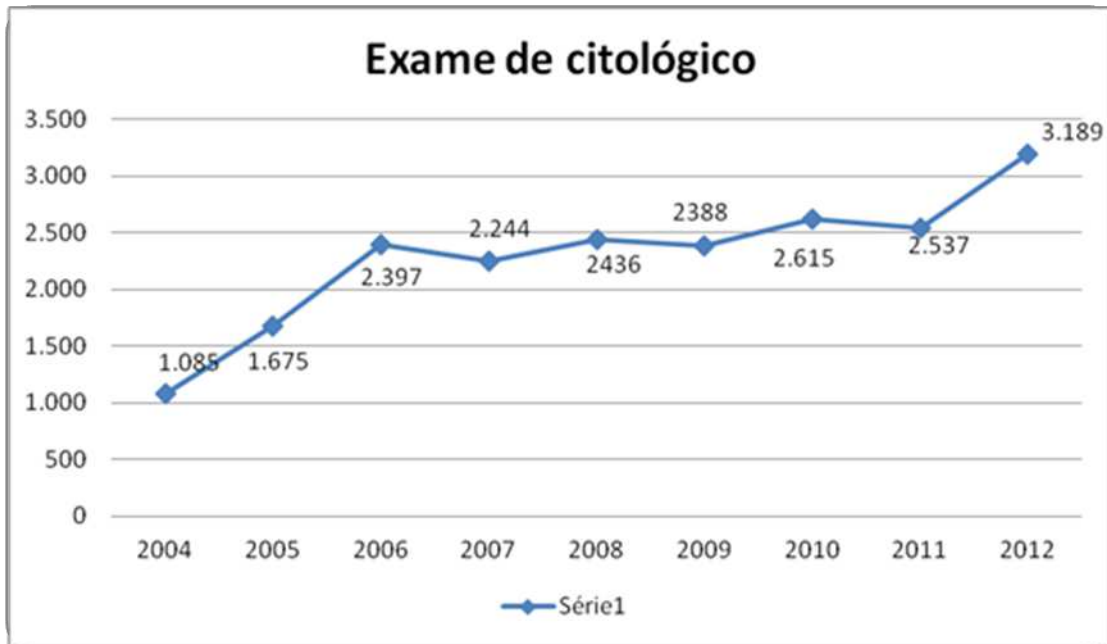
Em oito anos, nota-se que a gestão ampliou, de forma expressiva, o acesso a atendimentos de consultas de enfermagem. Como verifica-se no gráfico 8, O número de consultas atingiu 39.317 pessoas em 2012 – aumento de, aproximadamente, 427% em relação a 2004.

O fato dessa ocorrência tão acentuada, está relacionada ao aumento do número de equipes de Saúde da Família que saiu de 05 equipes em 2004, para 08, em 2012, como também ao acréscimo das consultas de pré-natal.

4.3.1.8 EXAME CITOLÓGICO

Controle do câncer do colo do útero, esse é objetivo desse indicador. Para o Ministério da Saúde, o público alvo desse indicador são mulheres de 25 a 60 anos.

Gráfico 9: Exame citológico



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

Apesar de apresentar relevante avanço entre os anos de 2004 a 2012, esse indicador poderia ser mais crescente. Mediante pesquisa contatou-se que mulheres, com faixa etária a partir dos 50 anos, não aderem a prática da realização do exame com regularidade. De acordo com dados da Secretaria de Saúde, as possíveis razões estão relacionadas a aspectos socioeconômicos e culturais.

Para sanar essa dificuldade a gestão fundamentou suas estratégias em realização de palestras e campanhas educativas durante todo o ano.

4.3.2 EDUCAÇÃO

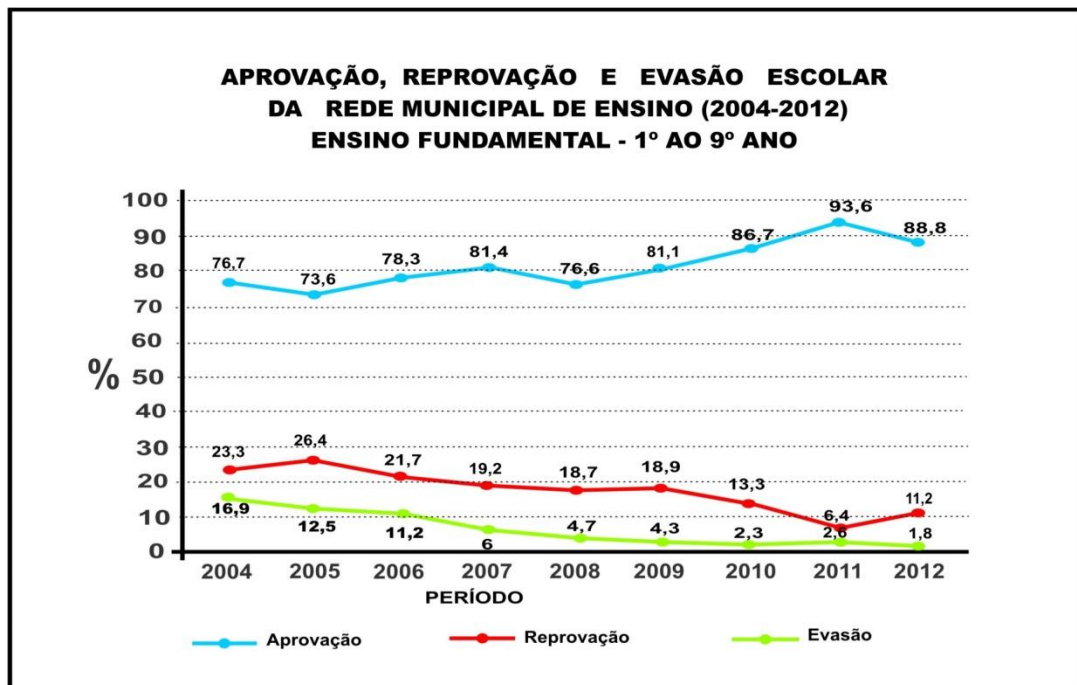
Para aferição dos resultados alcançados no âmbito da educação pública, usamos, como parâmetro, os principais indicadores estabelecidos pelo MEC.

4.3.2.1 TAXA DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E EVASÃO ESCOLAR

De acordo com o Ministério da Educação, os indicadores de desempenho escolar, medidos ao final de cada ano letivo – taxas de aprovação, reprovação e evasão – são

referenciais importantes para verificar a eficiência do sistema de ensino, além de fornecer subsídios aos gestores educacionais no planejamento de ações administrativas e pedagógicas, em seus diversos níveis.

Gráfico 10: Taxa de aprovação, reprovação e evasão escolar



Fonte: SECD/2013

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde

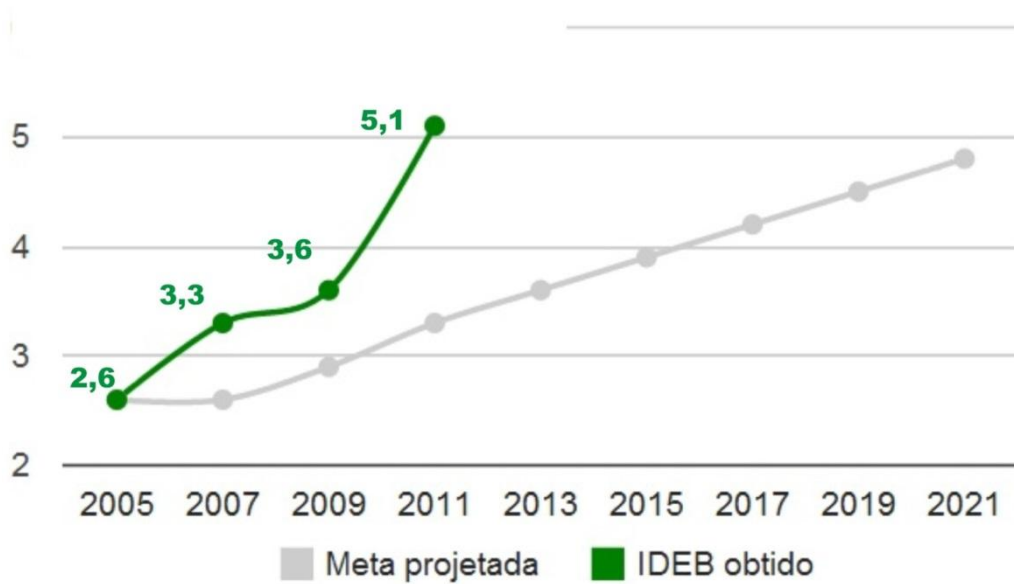
Ao analisar os resultados sobre fatores que influenciaram na melhoria do ensino público municipal, após o processo de implementação do planejamento estratégico, a pesquisa verificou que os resultados foram extremamente positivos, uma vez que o número de alunos aprovados cresceu 12%, enquanto que a reprovação acompanhou a taxa de aprovação, ou seja, caiu para 12% e a evasão escolar teve um decréscimo de 15%. Um aspecto importante a ser ressaltando reside no fato de que, aproximadamente, 15,1% dos alunos de escolas particulares migraram para as instituições municipais.

4.3.2.2 IDEB

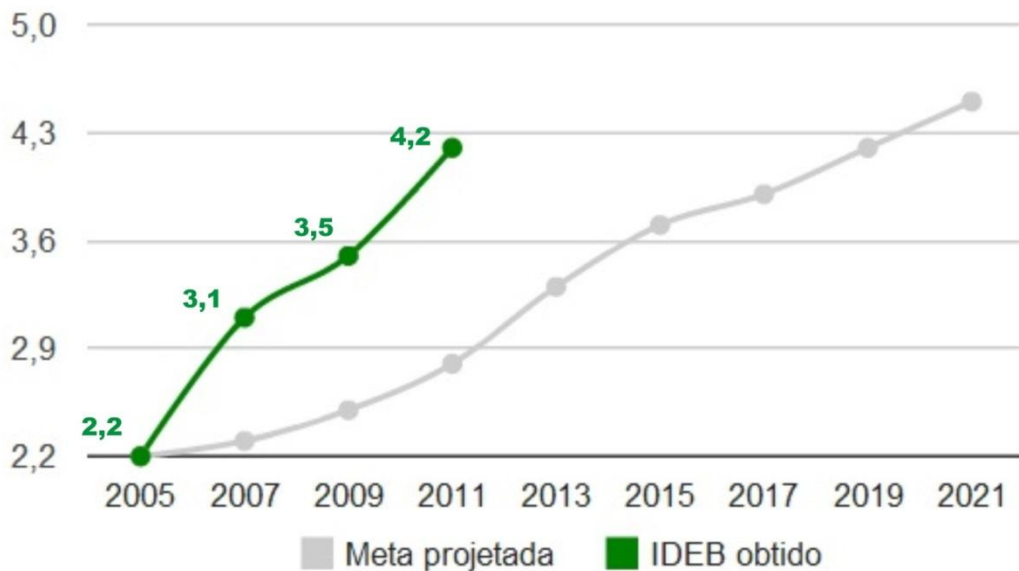
Outro indicador importante, na mensuração de melhoria na qualidade do ensino, é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Esse índice tem como principal função avaliar o desempenho do sistema educacional brasileiro.

Gráfico 11: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB

Anos iniciais (1º ao 5º anos)



Anos iniciais (6º ao 9º anos)



De acordo com os dados coletados na pesquisa, a Rede Municipal de Ensino superou as metas na educação propostas pelo Ministério da Educação (MEC) para serem alcançadas pelo município em 2021 de 1º ao 5º ano. Assim como superou a meta projetada no ciclo final do ensino fundamental (6º ao 9º ano) para 2019.

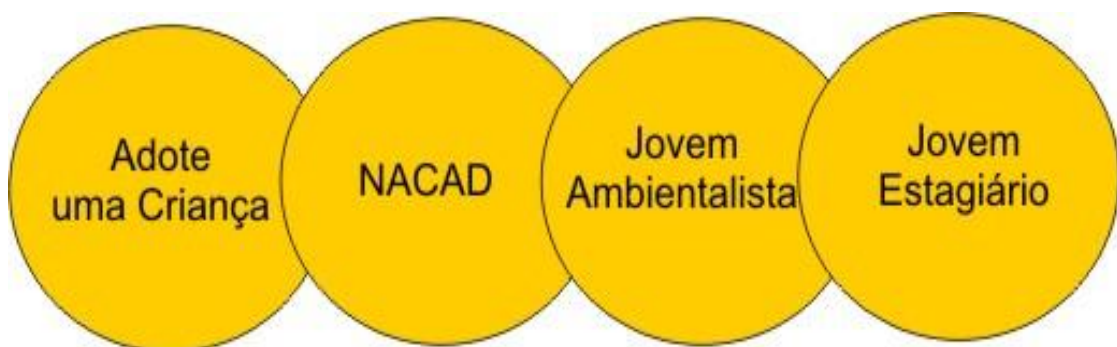
4.3.3 ASSISTÊNCIA SOCIAL

Outro ponto importante do estudo reporta-se as melhorias no âmbito da Assistência social. É certo que após a consolidação essa área - que é considerada como uma das principais promotoras do bem-estar e do desenvolvimento da população em geral – tem recebido um olhar especial dos entes federados.

Por se tratar de um setor que trabalha com a promoção humana - algo que se reflete em todos os demais setores – a pesquisa verificou que a Assistência Social foi à área que mais recebeu atenção de investidores da iniciativa privada.

Com tais recursos o setor implementou sete programas sociais para atender uma demanda não contemplada pelo Governo Federal. Essa demanda, identificada no processo do planejamento estratégico, representava da 48,4% população vulnerável economicamente (Censo Demográfico Municipal- 2005). É importante ressaltar que o Programa Bolsa Família não serviu de parâmetro para essa análise, por se tratar de uma iniciativa de transferência de renda.

Figura 6: Programas Sociais Municipais para crianças e adolescentes



Fonte: Secretaria de Assistência Social

A figura acima identifica os programas sociais que contemplam crianças e adolescente.

De acordo com dados do Censo Demográfico Municipal- 2005, 35% dos idosos residentes no município se enquadravam no grupo de pessoas fragilizadas economicamente, uma vez que suas aposentadorias compunham o único orçamento para grupos domésticos em situações multigeracionais.

Para atender esse segmento a Secretaria de Assistência Social implantou o Programa Vida Ativa, o qual atende 20% do público vulnerável. De acordo com os dados coletados, o programa tem capacidade de ofertar o serviço para todos os idosos, porém estes não ainda aderiram à proposta.

4.3.4 ECONOMIA

Em se tratando de planejamento do município, objetivo do estudo, o setor da economia foi uma das áreas que mais cresceram.

Observou-se que durante oito anos de gestão, houve um elevado crescimento tanto nas Receitas Correntes - que em 2004 era de 10.401.388,90 e em 2012 alcançou o patamar de R\$ 37.381.300,00– quanto nas Receitas de Capital que saiu de R\$ 15.000,00 em 2004, para R\$ 2.821.414,27 e que o equilíbrio financeiro e a capacidade de fazer negócios foram tão impactantes, que duas instituições financeiras foram carreadas para o município, a Caixa Econômica Federal (já instalada) e o Banco do Nordeste do Brasil (em fase de instalação no período pesquisado).

Outro fator determinante, detectado na pesquisa, foi à implantação da Lei Complementar nº 04/2012 que dispõe sobre o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado as micro e empresas de pequenos porte no âmbito do município. a Sala do Empresário, a desburocratização e a priorizaçãodestas, nas compras governamentais, colocaram o município no patamar de excelência no que se refere ao tratamento das suas micro e pequenas empresas.

Com toda sua infraestrutura melhorada, um ambiente favorável para os negócios e com um conjunto de medidas para estimular e facilitar a vida das micro e pequenas empresas (segmento responsável por empregar, aproximadamente, 40 % da mão-de-obra local) o número de empresas praticamente quintuplicaram após a reforma administrativa, saiu do quantitativo de 103 em 2004, para 537 em 2012, ou seja, o setor teve uma taxa de crescimento real de 421% (Fonte: Receita da Fazenda – Estatísticas do Simples Nacional).

Outra condição que merece destaque reside no fato de que 10% das pessoas que beneficiária do Programa Bolsa Família se emanciparam, economicamente, e pediram desligamento e passaram a não depender mais da transferência de renda do Governo Federal. Muitas delas, foram absorvidas pelas empresas formalizadas ou abriram seu próprio negócio.

Nesse processo aglomerativo de melhorias, a elevação da receita tributária é outro elemento que merece destaque, pois obteve um incremento de, aproximadamente, 223%, passando de 190.401.388,90 em 2004, para 32.837.171,87 em 2012.

4.3.5 PARTICIPAÇÃO POPULAR

O objetivo da introdução do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria e da transformação de um modelo burocrático num modelo de excelência de gestão não é apenas modificar a estrutura funcional da administração pública. Trata-se de uma prática que aproxime, de fato, a sociedade e o Estado.

No caso de Picuí, a pesquisa verificou que o processo de participação popular na administração pública começou a ganhar forças com a implantação do Orçamento Participativo e prosperou com a proliferação de instâncias de controle Social. Nos oito anos de gestão, foram implantados o Conselho do Idoso, o Conselho da Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, o Conselho Municipal do Idoso, Conselho Municipal de desenvolvimento Rural Sustentável, Conselho da Mulher e o aumento de mais 10 conselhos escolares, totalizando 15 novos organismos de controle social. Afora, os já que tinham no município, tais como: Conselho Municipal de Educação, Conselho Municipal da Alimentação Escolar, Conselho Municipal de Assistência Social, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do adolescente e o Conselho de Saúde.

A elaboração e discussão das peças orçamentárias – PPA, LDO e LOA, através de audiências públicas, também são momentos importantes de participação popular. Embora o

número de participantes não ultrapasse 50 pessoas, na pesquisa foi considerada como importante porque até 2004, estas eram elaborados por consultorias contratadas, sem qualquer intervenção da população.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem por objetivo avaliar o impacto do uso do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria gerencial na Prefeitura Municipal de Picuí e assim contribuir para a discussão a respeito da implementação desse instrumento nas organizações governamentais, apesar de compreender que, passadas mais de duas décadas, desde que a Constituição Federal de 1988 instituiu princípios para a inclusão do planejamento na Administração Pública brasileira, isto ainda não é uma realidade, sobretudo na maioria dos municípios de pequeno porte I, ou seja, com população menor que 20.000 hab.

As contribuições deixadas pela Prefeitura Municipal de Picuí - objeto desse estudo - mostram que a utilização do planejamento estratégico implica na potencialização e alcance de objetivos e resultados em uma gestão pública.

Inicialmente, vimos que mesmo de forma incipiente, o governo municipal de Picuí está caminhando para uma gestão voltada para resultados e mais gerencial. Constatamos isso no momento em que a organização promoveu capacitações para seus servidores, instalou a meritocracia para que todos tivessem oportunidades iguais e quando definiu suas metas colegiada com a sociedade civil.

A elevação dos indicadores sociais, além de estar intrinsecamente relacionado ao modelo voltado para resultados, é a potencial visibilidade de que as ações pensadas atingiram ou superaram seus objetivos. Ao longo do item 4.3, listamos uma série de indicadores que refletiram o resultado das ações empreendidas.

Depois, vimos que a reforma administrativa contribuiu para que a economia do município tivesse um avanço significativo em relação ao início do período estudado.

Por fim, uma última consideração refere-se ao processo da “tão sonhada” inclusão da sociedade na tomada de decisões governamentais. Ao adotar o orçamento participativo e o fortalecimento de organismos de controle social como instrumentos de incentivo à participação direta dos cidadãos na aplicação dos recursos públicos e ao introduzir as demandas oriundas desse processo no seu planejamento estratégico, a Prefeitura de Picuí deu um passo importante para a democracia participativa e deliberativa.

Com base nas contribuições deixadas é possível dizer que o planejamento estratégico deve ser praticado pelas organizações governamentais, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois a concentração de esforços para o alcance dos resultados aumentam o retorno que esta oferece para a sociedade.

Como sugestão acerca do tema estudado pode-se afirmar que um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico reside, principalmente, no fato deste, fornecer um direcionamento a ser seguido, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso de modo focado, visando o alcance dos objetivos e a maximização dos resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. Lei Complementar n.º 101/00. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências: Diário Oficial da União, 2000.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GesPública. Brasília: MP, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012.

ACKOFF, R. L. Planejamento empresarial. Livros técnicos e científicos, Rio de Janeiro: 1976.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, vol.120, n.I, jan-abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. *Revista do Serviço Público*, v. 124, n. 1, p. 5-25, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999
CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEUTSCH, Karl. Política e Governo. Tradução de Maria José Matoso Miranda Mendes. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1983.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde. *Revista de Administração Pública*, v. 26, p. 8-19, 1992.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999

KISSLER, L.; HEIDEMANN F. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Rev. Adm. Pública* vol.40 no.3. Rio de Janeiro May/June. Disponível em http://www.anpad.org.br/tac/arquivos/trab_titulo_2012_12_18_14_26_55.pdf> Acesso em: 05 de fev de 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, José Tadeu Tavernard. *O Planejamento Estratégico Situacional Como Instrumento De Gestão Útil À Administração De Recursos Materiais E Patrimoniais Do Tribunal Superior Do Trabalho*. Disponível: http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/19641/2004_lima_jose.pdf?Sequence=1. Acesso em 27 de fev. 2015.

MARTINS, Argemiro Cardoso Moreira. *A Noção de Administração Pública e os Critérios de sua Atuação*. Brasília: CEAD/UnB, 2012.

MORAES, Rinaldo. *A importância do planejamento estratégico para as organizações públicas – e o paradigma das metas X resultados pelo BSC e PDCA*. Disponível em: <http://www.sudam.gov.br/comunicacao-social/672-a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes-publicas-e-o-paradigma-das-metas-x-resultados-pelo-bsc-e-pdca>. acesso em 13 de fevereiro de 2015.

MORESI, Eduardo, Metodologia da Pesquisa. Disponível em: http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf. acesso em 28 de fevereiro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.45, nº.1, 2005, p. 36-49.

PEREIRA, Luiz.Carlos; Reforma do estado e administração pública gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2005.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento Estratégico Municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RENEKER, Maxine H. A qualitative study of information seeking among members of na academic community: methodological issues and problems. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.

ROCHA, Wagner Freire, Participação Popular na Administração Pública: Realidade ou Ilusão? Disponível em:

http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Participação%20Popular%20na%20Administração%20Pública-Realidade%20ou%20Ilusão_31.pdf. Acesso em 23 de fevereiro de 2015

SILVA, G. G. da. Planejamento estratratégico na administração pública Mato Grosso. Disponível em: [www.ice www.ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico](http://www.ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico). Acesso em 27 fev. 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. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>. acesso: 05 de fev de 2015. TCE/SAGRES, disponível em: <https://sagres.tce.pb.gov.br/>. Acesso em 16 de dezembro de 2015.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre as possibilidades do planejamento no setor público — do Orçamento Participativo ao planejamento estratégico. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/2048/2430>. acesso em 27 de fev. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009
YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.