



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
CÂMPUS CURITIBA - PR



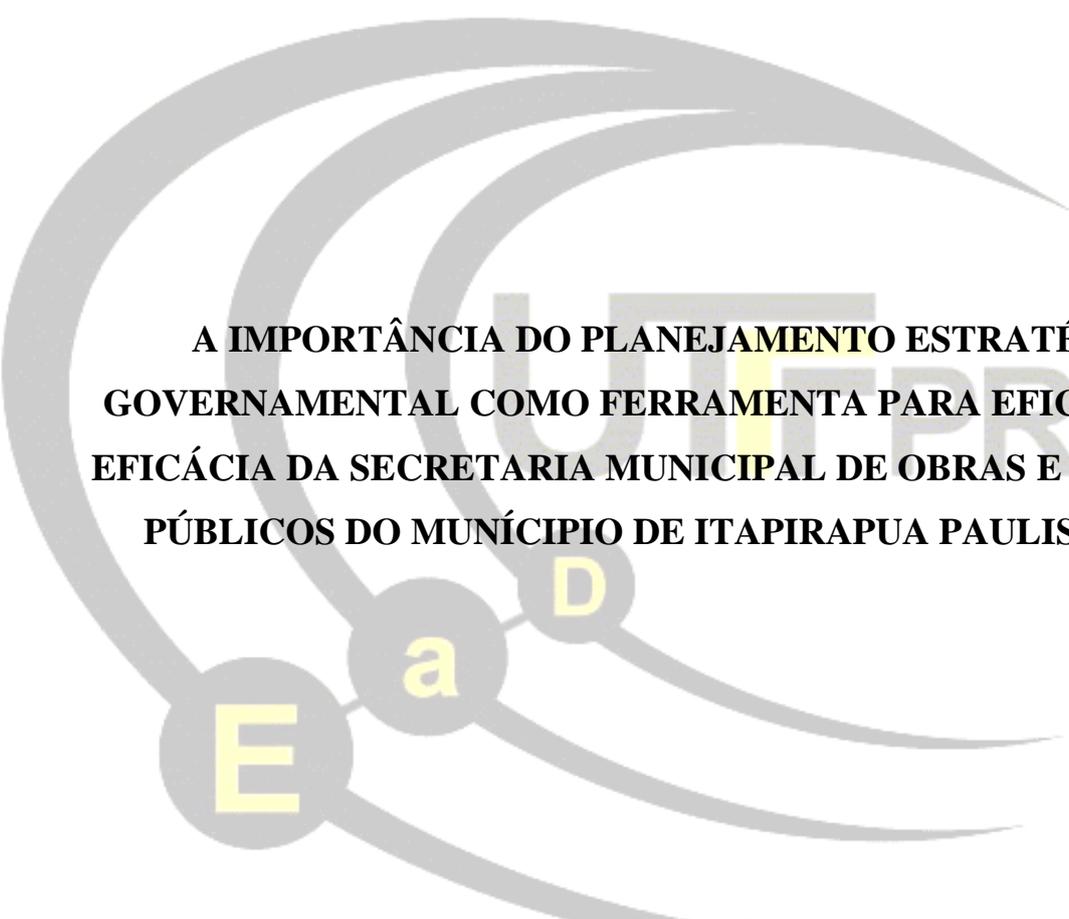
RÔMULO RAFAEL DIAS FLORIANO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GOVERNAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA EFICIÊNCIA E
EFICÁCIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E SERVIÇOS
PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE ITAPIRAPUA PAULISTA – SP

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2012

RÔMULO RAFAEL DIAS FLORIANO



**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GOVERNAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA EFICIÊNCIA E
EFICÁCIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E SERVIÇOS
PÚBLICOS DO MUNÍCIPIO DE ITAPIRAPUA PAULISTA – SP**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Curitiba.

Orientador(a): Prof. Armando Rasoto

**CURITIBA
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, meu agradecimento maior, ele é tudo em minha vida. Minha formação acadêmica não poderia ser concretizada sem a ajuda dos meus queridos Pais, Sebastião Floriano e Doracina Dias Floriano, proporcionando a mim carinho e amor, sendo exemplos de perseverança em que me incentivaram a buscar os meus sonhos e assim concretiza – los.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Aos Meus irmãos e principalmente meu irmão Érico Dias Floriano Formado em Direito um exemplo e referencial para mim, pela colaboração na revisão ortográfica deste trabalho.

Aos colegas de Curso pela troca de informação e conhecimento durante esse curso.

Ao Prefeito Municipal João Batista Cesar e Almeida e o Secretário de Obras e Serviços Públicos Noel de Oliveira Fischer do Município de Itapirapuã Paulista pela disposição apresentada para realização deste tão valoroso trabalho.

À meu orientador professor Armando Rasoto, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, Campus Curitiba.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

Planejar é decidir de antemão qual é, e como será
a sua vitória.

(Rhandy di Stefano)

RESUMO

FLORIANO, DIAS RAFAEL RÔMULO. **A Importância do Planejamento Estratégico Governamental como Ferramenta para Eficiência e Eficácia da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista – SP.** 2012. 51 f. (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Este trabalho aborda sobre Planejamento Estratégico Governamental, buscando exemplos no ambiente empresarial, como a Ferramenta BSC (Balanced Scorecard) usada para que a empresa avalie sua atuação e conseqüentemente atinja seu objetivo em relação as demais, será destacado também a maneira de proceder para que a empresa seja eficiente e eficaz que venha obter lucratividade e diferencial competitivo, todavia, assim serão contextualizados esses conceitos adentro da Gestão Pública, tendo como foco teórico na área governamental a democracia em referência a elaboração das políticas públicas, a importância da análise política, portanto é nesse caminho que os gestores devem seguir tendo uma metodologia que de suporte direcionando o trabalho das secretarias municipais, uma vez que atualmente observamos falhas internas, onde os gestores públicos tem dificuldades para executar um trabalho eficiente e ter reconhecimento de aprovação da população pelo seus serviços prestados para a administração pública do município, assim destacamos duas metodologias do PEG (Planejamento Estratégico Governamental), a MDS (Metodologia de Diagnóstico de Situações) e MPS (Metodologia de Planejamento de Situações) para a Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos atinja sua meta de trabalho e através da verificação das falhas de serviço possam ter eficiência e eficácia em sua gestão. Para tanto será feito um Estudo de Caso buscando conhecer a realidade e através dessa interferir com ações de correção para melhoria do setor de Obras e Serviços Públicos de Itapirapuã Paulista – SP.

Palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC), Análise Política, Democracia, Metodologia de Diagnóstico de Situações e Metodologia de Planejamento de Situações.

FLORIANO, DIAS RAFAEL RÔMULO. **A Importância do Planejamento Estratégico Governamental como Ferramenta para Eficiência e Eficácia da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista – SP.** 2012. 51 f. (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

ABSTRACT

This paper focuses on Strategic Planning Government, seeking examples in the business environment , such as Tool BSC (Balanced Scorecard) used for the company to evaluate its performance and consequently achieve your goal , than any other , will also be posted to the procedure for the company is efficient and effective that will get profitability and competitive advantage , however , so be contextualized these concepts inside of public Management , whose theoretical focus on democracy government area in reference to shaping public policy , the importance of political analysis , so it is in this way that managers should follow with a methodology that support directing the work of municipal departments , since internal flaws observe today , where public managers have difficulty performing work efficiently and have the approval of the population recognition by his services for the public administration of the municipality, so we highlight two methodologies of PEG (Governmental Strategic Planning , MDS (Methodology Diagnostic situations) and MPS (Planning Methodology situations) to the Municipal public Works and Services reaches its goal of working and a verification of service failures can be efficient and effective in their management for this there will be a case study seeking to know the reality and through this interfere with corrective actions to improve the Public Works sector Itapirapuã Paulista - SP .

Keywords : Balanced Scorecard (BSC) , Policy Analysis , Democracy , Methodology of Diagnostic Situations and Planning Methodology of situations .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Situação Problema.....	29
Figura 2 - Ordenamentos dos Problemas Identificados.....	30
Figura 3 – Fluxograma Explicativo para situação problema.....	30
Figura 4- Momentos.....	31
Figura 5-Problemas críticos selecionados.....	32
Figura 6- Nó críticos e suas ações.....	32
Figura 7 – Organograma da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos.....	39
Figura 8 - Situação Problema da Secretaria de Obras e Serviços Públicos.....	41
Figura 9 - Ordenamento dos Problemas identificados.....	42
Figura 10- Fluxograma Explicativo da Situação Problema.....	42
Figura 11- Problemas críticos selecionados.....	43
Figura 12- Nó críticos e suas ações.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro1- Nomenclatura das Funções e quantidades dos funcionários do Setor de Obras e Serviços Públicos.....	40
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Atraso no Salário do Palmeiras.....	33
Tabela 2- Palmerias com má preparação física.....	33
Tabela 3- Palmeiras pouco motivado.....	33
Tabela 4 – Baixo Salário.....	44
Tabela 5- Avaliação Profissional (Motivação e Estímulo).....	44
Tabela 6- Capacitação Profissional	44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1.Problemática.....	12
1.2.Justificativa.....	12
1.3.Objetivos	13
1.3.1.Objetivo Geral	13
1.3.2.Objetivos Específicos	13
1.4.Delimitação do Tema	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Definições de Planejamento Estratégico Empresarial.....	15
2.1.1. A importância do Planejamento estratégico Empresarial.....	19
2.1.2. BSC (BALANCED SCORECARD).....	20
2.1.3. Eficiência, Eficácia no ambiente empresarial.....	22
2.2. Planejamento Estratégico Governamental.....	23
2.2.1. Contexto Sociopolítico de aplicação do Planejamento estratégico Governamental.....	24
2.2.2 Breve Síntese da democratização da Política e o Estado necessário.....	25
2.2.3 Análise Política.....	26
2.2.4 Metodologia de Diagnósticos de Situações.....	27
2.2.5 Metodologia de Planejamento de Situações.....	32
2.3. Eficiência e Eficácia na Gestão Pública	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1.Tipo de Estudo.....	37
3.2.Elementos do Estudo	38
3.3.Instrumento e Processo de Coleta de Dados.....	38
3.4.Tabulação e Análise.....	38
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1.SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo central destacar o planejamento estratégico governamental como ferramenta essencial para atingir os objetivos da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista – SP.

Visto a baixa produtividade onde ações inadequadas afetam o setor e os trabalhadores e conseqüentemente a administração pública municipal, para tanto é necessário um planejamento estratégico voltado a gestão da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos para a eficiência e eficácia da mesma e isso se faz diagnosticando problemas e propondo soluções que iram orientar o setor e os serviços prestado por esta secretaria permitindo, menos custos, mais produtividade e satisfação da população em relação a qualidade dos serviços, só assim podemos deixar o estado herdado caminhando para o estado necessário.

Os municípios tem grande parcela para que o estado necessário se efetive em nossa sociedade. A gestão pública, portanto, é a peça chave para o desenvolvimento de uma cidade, mas para que é a gestão do município seja eficiente, deve haver uma organização em sua gestão, criar missões que correspondam ao desenvolvimento que se pretende alcançar para que se realize uma gestão eficiente e eficaz, ou seja para isso acontecer a gestão municipal deve estar bem planejada atendendo o desenvolvimento do município em benefício do povo que nela habita.

É através de um planejamento e boas práticas no processo de trabalho que os gestores e seus subordinados conseguiram fazer funcionar a gestão municipal de forma eficiente, agíl e de qualidade. Vários são os instrumentos criados para melhorar a performance da gestão pública, mas o fator primordial para a sua excelência esta na educação e treinamento para melhorar os processos na busca de suprir as necessidades do povo, e conseqüentemente tenha produtividade e eficiência.

Assim os Capítulos teóricos deste trabalho fazerão enfase a definição de planejamento estratégico empresarial e sua importância, apresentando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta estratégica nas empresas com fins lucrativos, e como proceder de forma eficiente e eficaz para atinigr esse lucro em uma empresa, assim será contextualizado esses conceitos em um ambiente de governo explicando planejamento estratégico governamental, e onde deve se aplicar o PEG, abordando após sobre a Democratização e o

Estado Necessário e Análise Política, e descrevendo portanto a Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e Metodologia de Planejamento de Situações (MPS), será finalizado com a eficiência e eficácia na gestão pública buscando esclarecer como os agentes públicos devem proceder para que a administração pública municipal tenha resultados satisfatórios e aprovação da população no que se refere ao trabalho feito no município.

1.1.Problemática

A inexistência de estratégias e ações voltadas para eficiência e eficácia da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista.

1.2.Justificativa

Torna se primordial pesquisar sobre Planejamento Estratégico Governamental na Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos de Itapirapuã Paulista, visto a baixa produtividade onde ações inadequadas afetam o setor e os trabalhadores e conseqüentemente a administração pública municipal, para tanto é necessário um planejamento estratégico voltado a gestão da Secretaria Municipal de Obras para a eficiência, eficácia da mesma e isso se faz diagnosticando problemas e propondo soluções que iram orientar o setor e os serviços prestado por esta secretaria permitindo, menos custos, mais produtividade e satisfação da população em relação a qualidade dos serviços, só assim podemos deixar o estado herdado caminhando para o estado necessário, os municípios tem grande parcela para que o estado necessário se efetive em nossa sociedade.

Percebemos no ambiente empresarial que as empresas para sobreviverem no mercado necessitam ter um planejamento estratégico, se não tiverem dificilmente conseguiram ser competitivas e ter resultados, as empresas mais bem preparadas estrategicamente que entendem onde querem chegar teram um diferencial competitivo, pois estarão atentos aos problemas e reagiram com ações corretivas necessárias para que o problema acabe e conseqüentemente a organização atinja seu alvo, que é conquistar clientes através de bens e serviços que atendam a necessidade e o desejo do consumidor final.

Visualizamos que o estado herdado tem um caráter possessivo, onde o poder do gabinete se torna supremo ao poder democrático, é necessário criarmos uma visão de um estado necessário que ná pratica se efetive em nossos governos que seja democrático e participativo

para isso é necessário planejar de forma estratégica onde os problemas serão resolvidos e ideias novas contribuirão para uma sociedade mais justa, democrática e igualitária assim como diz Dagnino:

[...] “Estado Necessário”, entendido como um Estado capaz não apenas de entender àquelas demandas, mas de fazer emergir e satisfazer as demandas da maioria da população hoje marginalizada. Um Estado que possa alavancar o atendimento das demandas da maioria da população e projetar o País numa rota que leve a estágios civilizatórios superiores. (“DAGNINO, 2009, p. 27”).

O município de Itapirapuã Paulista foi criado em 1991, sua origem se remonta nos meados de 1989, quando chegaram à região as famílias de Joaquim Cordeiro e de Antonio Novo, em busca de solos férteis. As atividades econômicas do Município são a cultura de subsistência: Arroz, feijão, milho e pecuária e plantio de Pinus, sendo a População atual de 4.900 habitantes.

A Gestão Pública é um tema muito importante no Século XXI, vários estudos estão sendo feitos visando a melhoria da atuação dos gestores públicos no que tange a boa aplicação dos recursos públicos, objetivando atender a todos de modo, ético, equitativo e eficiente, assim o planejamento entra como fator positivo para que o objetivo da Gestão Pública seja alcançado.

Será feito um estudo de caso a partir do exemplo de Roberto Peixoto dagnino em que o Palmeiras a qual sofre uma derrota, onde o presidente do palmeiras reuniu os jogadores para entender o motivo da derrota e a partir da identificação desses erros, buscar soluções.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

- Destacar o planejamento estratégico governamental como ferramenta essencial para atingir os objetivos da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista – SP.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Apontar que a falta de planejamento é prejudicial ao bom resultado das obras públicas do município de Itapirapua Paulista – SP.

- Explicar os conceitos de planejamento estratégico, eficiência, eficácia e efetividade na prática do planejamento estratégico empresarial, contextualizando esses conceitos para o interior da administração pública municipal.
- Propor melhorias através da Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e Metodologia de Planejamento de Situações (MPS) para a Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista – SP.

1.4. Delimitação do Tema

Essa pesquisa foi realizada no Município de Itapirapuã Paulista no Estado de São Paulo, na Gestão Municipal de 2013 a 2016, onde foi colhida informações através de entrevistas com o Secretário de Obras e Serviços Públicos, e funcionários do Setor, destacando o Planejamento Estratégico Governamental como ferramenta para eficiência e eficácia da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos em que se explica os conceitos e ferramentas que são aplicadas na esfera privada e pública, para que o gestor tenha consciência de suas ações de como atuar em cada esfera organizacional aqui referenciada, na qual são identificados os principais problemas que ocorrem no interior da mesma, propondo assim estratégias e ações que promovam o atingimento dos resultados almejados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta fase será feita uma descrição da fundamentação teórica sobre Planejamento Estratégico Empresarial, Balanced Scorecard (BSC), Eficiência e Eficácia Empresarial, Planejamento Estratégico Governamental, Contexto em que se deve aplicar o PEG, Democratização e Estado Necessário, Análise Política, Metodologia Diagnóstico de Situações, Metodologia Planejamento Situacional e Eficiência e Eficácia na Gestão Pública.

2.1. Conceituação de Planejamento Estratégico Empresarial

Planejamento

Torna – se importante primordialmente antes de qualquer abordagem sobre planejamento estratégico empresarial, definir esses conceitos para que de tal forma se entenda essa ferramenta indispensável para organizações do Século XXI onde sob orientações de rumo possam atingir seus objetivos, onde o ponto de saída para atingir esses objetivos se inicia com o planejamento.

Segundo Chiavenato (2005, p. 60) o planejamento é a função administrativa que define os objetivos a atingir e estabelece os meios e programas para alcançá-los.

Daft (2005, p. 152), argumenta que “das quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle, o planejamento é considerado o mais importante”. Planejamento assim significa “o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las”. (DAFT, 2005, p. 152).

Assim como diz Stoner 1985:

É necessário que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que estabeleça melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que (1) a organização consiga aplicar os recursos necessários para a consecução dos objetivos (2) e que os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos (3) o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório, os primeiros passos para o planejamento envolvem a seleção de objetivos para a organização, conseqüentemente se estabelece os objetivos para subunidades da organização, suas divisões e departamentos etc. Uma vez determinado os objetivos e os programas leva-se em conta a viabilidade onde poderão ser aceitos pelos administradores e pelos colaboradores da organização (Stoner, 2010).

Planejamento de acordo com o conceito definido por Peter Drucker existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações “ eficiência e eficácia”

(apud Stoner e Freeman, 1992, p.136) a eficácia, na concepção de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é a eficiência do desempenho das atividades operacionais, jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização.

Segundo (Kist 2004 p.21) “o planejamento auxilia de acordo com o contexto que terá impactos futuros, as quais de forma prévia foram analisados”.

Kist (2004 p,21) “ complementa dizendo que o planejamento pode ser utilizado para estabelecer objetivos, determina formas e identifica recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados”.

De acordo com (Frezzati 1999) “ planejar significa tomar decisões antecipadas” uma vez que sem controle e planejamento é praticamente impossível a uma organização atingir seus objetivos e se projetar para o futuro.

Tiffany e Peterson (1997) compreendem que planejamento é uma estratégia que possibilita alcançar sucesso em um mundo empresarial cada vez mais em constante mudança.

Mosimann e Fisch (1999, p.45) expõem o planejamento como sendo “ a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a parte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos.

Estratégia:

Oliveira (1993) define estratégia como uma forma articulada de unir ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado.

Para Tregoe e Zimmerman (1978: 4) as escolhas estratégicas são opções vitais.

Ansoff (1977) conceitua estratégia como uma forma adicional de pensar sobre o futuro, integrado ao processo decisório com o intuito de alcançar os resultados desejados.

Stoner e Freeman (1985) ao se referir sobre estratégia, procuram tratá-la como um programa e ao, conceitua – la usam uma definição similar a de planejamento, também por eles adotada, diferenciando apenas, quanto a inclusão da variável “ Ambiente Organizacional”.

Levando se em conta no planejamento a escolha de alternativas, para se alcançar um objetivo, essencialmente essas alternativas possíveis constituem estratégias.

Tavares (1991) explica:

Que até a época napoleônica, a estratégia fazia referência a arte e ciência de dirigir forças militares no decorrer de um conflito ou modera o resultado da derrota, depois disso o seu sentido foi ampliado fazendo incorporação as medidas econômicas e políticas originadas a aumentar chances de vitória em guerra.

Para Stoner (1985)

Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização é, portanto, para o desempenho de sua missão, a palavra programa “implica” em nossa definição, um papel ativo, consciente e nacional desempenhado por administradores na formulação de estratégia da organização em termos de seus objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a esses objetivos [...] (“Stoner 1985”).

Kaplan e Norton (1997) descrevem a estratégia como umas das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização desde o nível estratégico, onde é definida a missão da empresa, até o nível mais baixo de execução, dentre vários conceitos de estratégia um dos mais utilizados é o de Wright Kroll (2000) que definem como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes, com a missão e os objetivos gerais da organização.

Tavares (1991, p.166) ainda argumenta que estratégia é a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir as ditas metas que estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar.

Planejamento Estratégico

Segundo (Oliveira 1993, p.280) “Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, buscando maior grau de interação com o ambiente”.

Philip Kloter (1975) complementa com seguinte afirmação em que a direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

Fischmann e Almeida (1990) conceituam planejamento estratégico de uma forma mais objetiva na qual questionam, como e qual nossa missão? O que queremos Ser? Quais os objetivos, metas e políticas do negócio?

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, define se o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (Fischmann e Almeida,1990).

De acordo com o conceito de planejamento estratégico na definição de administração:

Fischmann e Almeida (1990), defendem a ideia de capacitação dos colaboradores da organização, argumentam eles que a administração estratégica é o processo que possibilita a organização integrar decisões operacionais com estratégias, buscando assim a maior eficácia e eficiência para a organização.

Cunha (1998, p.10) destaca uma definição muito similar a de Fischmann e Almeida, de acordo com ele:

Planejamento Estratégico é um processo que se fundamenta na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de definir objetivos, estratégias e ações que permitem um aumento da competitividade empresarial.

Assim se faz importante destacar outros dois importantes níveis que complementam o planejamento estratégico, o planejamento tático e operacional:

Conforme Oliveira (1999)

O Planejamento tático ou Intermediário – Amortece os impactos ambientais, por receber ordens do nível Institucional, onde busca otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Pois, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico, elaboração de meios para obtenção dos fins, são desenvolvidos a níveis organizacionais inferiores, visando tornar eficientes os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos presumidamente fixados, seguindo todo um roteiro pré-determinado pelo nível mais elevado. Já o Planejamento operacional pode ser conceituado como o nível onde tudo acontece, pois, a execução das tarefas determinadas no nível Estratégico, também considerado como a formalização, perculiamente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, correspondentes a um conjunto de partes homogêneas de planejamento tático.

Para (Kist 2004, p.21) o planejamento estratégico estabelece o que se pretende fazer com a organização no sentido de chegar ao que já foi preestabelecido na estratégia geral da empresa, tudo isso adequado a mudanças constantes no ambiente, visando, com base no histórico anterior, definir passos e planos.

Uribe (1989) enfatiza que o planejamento estratégico é o nome que se tem dado a um conjunto de contribuição para a orientação geral de uma empresa. Com o intuito primordial de adquirir diferencial competitivo no longo prazo.

O Planejamento Estratégico, segundo Tavares (1991), teve seu ímpeto na década de 70 e pode ser considerado um fator essencial para melhorar a administração das empresas, alavancar a competitividade e auxiliar na tomada de decisão.

2.1.1. A Importância do Planejamento Estratégico Empresarial

Segundo Bryson o planejamento estratégico é um esforço disciplinado que inicia se com decisões importantíssimas, que darão forma e que permitiram guiar uma organização, favorecendo o pensamento estratégico e o desenvolvimento de estratégias, visão da direção a ser seguida, definição das prioridades, dimensionar resultados futuros das ações efetuadas no presente, desenvolver uma base coerente e defensável para tomada de decisão, controle de atividades, tomar decisões em diferentes níveis e funções, maximizar performances e responder as situações de mudança (Bryson, 1988, p.5)

Para (Beggy, 2002 p.23)

As escolhas ou decisões em relação aos caminhos futuros representarão a base das decisões atuais. Identificar sistematicamente oportunidades e ameaças do futuro, e combiná-las com outros dados relevantes, constituem os fundamentos para que sejam tomadas decisões atuais mais acertadas aproveitando-se as oportunidades e evitando as ameaças. Desta forma, evidencia-se que as organizações que utilizam o planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, em relação àquelas que não o utilizam (Beggy, 2002, p. 23).

Para (Maximiano 2009, p.15) “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para garantir seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que almeja alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado”. Isso se torna perculiarmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida.

Segundo (Silva e Leon p.6) “ a definição clara da missão da empresa, a definição para determinado horizonte, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são elementos que devem constar de um processo de planejamento competente. A empresa deve aproveitar, em particular, os casamentos de oportunidades com forças e atacar com energia as situações de ameaças.

Ainda (Silva e Leon p.6) enfatizam que para “ entender o planejamento estratégico, é preciso conhecer seu conceito uma vez que é por meio dele que compreendemos os resultados que podem ser obtidos através desse planejamento, onde proporciona fundamento para ação efetiva que resulta da administração ser capaz de prever e preparar –se.

Para (Cartoni, 2011, p.1) o planejamento pode ser definido como um processo de gestão, que apresenta, de maneira integrada, a visão futura das decisões da organização, com início da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e estratégias a serem utilizadas para dar segurança a sua implementação.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2007) destacam que:

Para sua efetividade, o planejamento estratégico deve ser concebido de forma adequada, ouvindo se os prováveis atores envolvidos no processo de execução e sintonizando-se com os objetivos da empresa, de maneira que sejam exploradas as "condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos" e aplicados "os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos" (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2007). Alea jacta est. Uma vez que a sorte esteja lançada, será necessário acompanhar e, principalmente, ter indicadores de que as coisas estão fluindo segundo o que foi planejado, de acordo com as aspirações da empresa.

Entretanto (Cartoni 2011, p.1) defende que o planejamento estratégico não deve, entretanto, ser considerado somente como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar tais aspirações em realidade. Esse sentido ampliado engloba tanto a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno para atingir metas, como o acompanhamento sistemático de suas ações.

De acordo com (Ferreira, Miranda et al, p.35), o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão.

2.1.2 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC foi divulgado pelos anos de 1996, onde foi associada a implementação a execução com sucesso de estratégia organizacional, por meio do artigo "Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System". Em que também foi publicado pela HBR, em que Kaplan e Norton junta o conceito de painel de indicadores (Scorecards) com estratégia organizacional. Onde no ano de 1996 Robert Kaplan e David Norton publicaram o livro "The Balanced Scorecard" - Translating Strategic into action.

De acordo com Kaplan & Norton, Balanced Scorecard é uma técnica em que consiste permitir integrar e balancear todos os primordiais indicadores de desempenho que existem em uma empresa. dos financeiros/administrativos indo até os relativos a parte interna da empresa, onde estabelece (indicadores) para funções e níveis importantes dentro da organização, em que desdobra os indicadores corporativos em setores, com metas explícitas bem definidas. O BSC aponta em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Em que os executivos precisam tomar decisões no que tange: suas operações, seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. O BSC abrange quatro visões (Financeira,

clientes, processos internos e aprendizado / Crescimento). Formando um grupo coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter relacionando, formando então um fluxo ou diagrama de causa e efeito, que tem o impeto no aprendizado/ crescimento a visão financeira.

Perspectiva Financeira

Tem como objetivo avaliar a lucratividade da estratégia. Possibilitando, avaliar e medir resultados que o negócio proporciona e necessita para crescer e se desenvolver, bem como para satisfazer os seus acionistas, pode ser considerado um dos indicadores financeiros o retorno sobre o investimento, o valor economicamente agregado, lucratividade, a maximização das receitas, a minimização dos custos, entre outros objetivos de fundamento financeiro que estejam inclinados com a estratégia.

Perspectiva do Cliente:

Identifica os vários segmentos de mercado visados e as medidas do sucesso empresarial nesse segmento. Identificando os fatores que são valiosos na opinião dos clientes, sendo exigência do BSC, e a preocupação desse em geral se direciona em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Indicadores considerados importantes nessa perspectiva, esta, participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e qual o nível de satisfação dos clientes.

Perspectivas do processo interno:

É feito após a perspectiva financeira e dos clientes, uma vez que ela fornece as diretrizes para os objetivos. Os processos internos consistem nas diversas atividades empreendidas dentro da organização, permitindo realizar desde a identificação das necessidades chegando a satisfação do cliente. Onde abrange o processo de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviço após venda que é (o suporte ao consumidor). Melhorar os processos internos no presente é um indicador primordial para o êxito financeiro no futuro.

Perspectiva de aprendizado/ crescimento:

Permitir a base para se alcançar objetivos das outras perspectivas. Identificando assim a infra – estrutura precisa para que assim se propicie o crescimento e melhorias em longo prazo, que provêm de tres fontes primordiais: pessoas, sistemas e procedimentos da organização. Em que também se verifica as capacidades de criar valor para os clientes e acionistas. Podemos citar indicadores importantes dessa visão podem ser considerados: o grau de satisfação dos clientes, rotatividade dos funcionários, o lucro por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e a participação dos funcionários com ideias para minimizar custos e maximizar resultados positivos.

Quando se integra estas quatro perspectivas elas permitem uma análise e uma visão balanceada da situação atual e futura da performance do negócio, possibilitando equilíbrio no que se refere aos seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passado x impulsionadores de desempenho futuro.

2.1.3 Eficiência e Eficácia no Ambiente Empresarial

Peter Drucker conceitua “Eficiência em fazer certo as coisas e a Eficácia fazer as coisas certas” no ambiente administrativo vários profissionais lidam com o significado dessas duas palavras.

É importante ressaltar o que diz (Brender, 2009):

“Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.)” (Brender, 2009)

De acordo (Maximiano 2000), a eficiência que determina a eficácia: se houver recursos disponíveis, e forem utilizados de forma correta, a possibilidade de atingir os objetivos aumenta. A eficácia, todavia, depende ainda da escolha dos objetivos corretos, o que, por sua vez depende da compreensão do ambiente e de sua evolução.

Segundo (Bateman e Snell 1998, p. 58), a “eficiência é a razão dos resultados pelos insumos” e “eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo”.

Para (Chiavenato 2007), a eficiência procura fazer corretamente as coisas e da melhor maneira possível, dando mais importância nos métodos e procedimentos internos, utilizando os recursos nesse processo. Já a eficácia se preocupa em fazer as coisas corretas para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a circunda se concentrando no alcance dos resultados, com a atenção voltada para os aspectos externos da organização.

2.2. Planejamento Estratégico Governamental

Evolução Histórica do Planejamento

Segundo (Dagnino 2009 p.24) O planejamento pode ser considerado como uma extensão do pensamento marxista, uma vez que esta obscureceu a possibilidade de conferir ao Estado Herdado do capitalismo um papel de destaque na organização das tarefas associadas a mudança para o socialismo, foi então que só no período da nova política econômica, no começo dos anos de 1920, que o planejamento se integrou no arsenal do estado soviético.

Em que a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) se inspiraram na experiência do exército revolucionário advinda da luta contra a Burguesia e contra os inimigos externos, e apoiados pelas pesquisas que permitiram construir a metodologia de balanço intersetorial (Matriz insumo produto), o planejamento após se afirmou como instrumento de organização da economia socialista. A potencialidade desse planejamento permitiu em menos de um quinquênio atingir os níveis de produção agrícola e industrial, que vigentes antes da destruição causada pela guerra, pela revolução e pela sabotagem contra revolucionária.

Na esfera dos Países capitalistas, o planejamento - com o sentido aqui abordado e fazendo apontamento ao âmbito global e público - no que se refere a um território delimitado por alguma organização estatal - passou a ser visto, pela esquerda, uma permissão para superar as relações sociais e técnicas de produção capitalistas no caminho de um tipo de socialismo. E pela direita como uma forma de evitar “ falhas de mercado”, e de tal maneira, substituir racionalmente ainda que por parte, o seu papel regulatório e alocador de recursos.

Alguns desses países, governos populares adotaram planejamentos com características socialistas, seguindo o exemplo da experiência soviética. A experiência da frente popular, na França nos anos de 1930, tornou-se a mais significativa.

No ideológico contrário, na Alemanha, os dirigentes nazistas preferiam a racionalidade do planejamento à capacidade do mercado maximizar a alocação dos recursos. Uma vez que isso aconteceu, primordialmente, no que se referia a preparação para a guerra, após, se estendendo para toda a economia, pois o Estado alemão passou a adotar meios desenvolvidos no campo militar.

Ainda que não se pudesse caracterizar de forma própria como o planejamento viria a ser entendido depois, as iniciativas implementadas durante o esforço de guerra e nos processos

de reconstrução europeia no imediato pós guerra se utilizaram de métodos (de planejamento) que se aproximavam daquele usados no campo socialista.

Dagnino (2009, p.25) diz que o sucesso dessas iniciativas foi primordial para que o planejamento ganhasse campo na América Latina. Experiências de antes, como as que vieram à ocorrer no início da década de 1940 no Brasil, receberam impulsos, estimuladas pela Organização das Nações Unidas (Em especial da Comissão Econômica para América Latina e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento).

Dagnino (2009, p. 26) esclarece que surgiram no Brasil, a partir dos anos cinquenta, sucessivas experiências no âmbito federal. Pode se citar como exemplo o Plano de metas (1956 – 1961) do governo Juscelino Kubiteschek que foi bem sucedido visto o resultado que se obteve.

Dagnino explica que:

Essa experiência brasileira de planejamento se aprofunda durante o período militar. Onde sucessivos planos são formulados e implementados a partir de 1964, seguindo o estilo autoritário, centralizador e economicamente concentrador que caracterizou os governos militares. Seu projeto Brasil grande potencia demandava uma mobilização que, ainda que em menor grau havia ocorrido no âmbito dos países avançados, demandava um significativo esforço de planejamento. No ímpeto dos anos 60 foi implantado um sistema de planejamento federal que originou três edições do Plano Nacional de Desenvolvimento. O último foi aquele que a ditadura perdeu sua legitimidade que antecedeu a abertura e a redemocratização do país, uma vez que o caráter demagógico e manipulador que envolveu se a experiência de planejamento dos militares (Dagnino 2009, p. 26).

2.2.1 Contexto Sócio-político de Aplicação do Planejamento Estratégico Governamental

De acordo com (Dagnino 2009, p.27) pode se dizer que o contexto brasileiro atual é contrário à adoção do Planejamento Estratégico Governamental como um instrumento de gestão pública.

Uma vez que as atividades a ele correspondentes se desenvolveram no interior do aparelho de “ Estado Herdado”. Onde o planejamento com frequência era de caráter demagógico e manipulador (no período militar) ou foi praticamente anulado (no período do neoliberalismo) por não estar ativamente preparado para atender as demandas que nossa sociedade cada vez mais complexa hoje lhe coloca.

As atividades em referencia ao PEG devem, buscar transformação no sentido “ Estado Necessário”. Aqui entendido como um Estado capaz não apenas de atender aquelas demandas, mas fazer emergir e satisfazer as demandas da maioria da população hoje marginalizada.

Em que permitíra um Estado que possa atender as demandas da maioria da população e projetar o país em um caminho que leve a estágios civilizatórios superiores.

Guillermo O’ Donnell é o pesquisador que mais tem contribuído para o conhecimento desse primeiro componente da matriz que forma o chamado “Estado Herdado”, que originou se do período militar. Por sua expressão “corporativismo bifronte” – combinação de uma lado “estatista” levada à “conquista” do Estado e à subordinação da sociedade civil com outra “privatista” que teria colocado a serviço de setores dominantes suas áreas institucionais próprias – é especialmente elucidativa (O’DONNELL, 1976).

2.2.2 Breve Síntese da Democratização política e do Estado Necessário

Dagnino (2009, p.29) destaca que o Estado legado por mais de 20 anos de autoritarismo não contemplou os recursos como escassos. Os econômicos podiam ser financiados – interna ou externamente – com aumento da dívida imposta à população, os políticos eram virtualmente inesgotáveis, uma vez que seu aparato repressivo a serviço do regime militar sufocava qualquer oposição. A reforma gerencial desse Estado, proposta pela doutrina neoliberal e iniciada pelos governos civis que sucederam à queda do militarismo, não encontrou muitos opositores. O mais conhecido expoente da proposta de Reforma Gerencial do Estado brasileiro é Luis Carlos Bresser-Pereira.

Dagnino (2009, p.30) nos explicita que questão dividiu a esquerda. De um lado os que, frente à ameaça de um futuro incerto defendiam intuitivamente o Estado que herdáramos. Já de outro lado estavam os que entendiam que a construção do “Estado Necessário” iria precisar de algumas providências e que já estavam sendo tomadas, onde defendiam o controle da sociedade sobre o processo de privatização.

Pode se afirmar que a democracia é uma condição necessária para construir um Estado que promova o bem-estar das maiorias. Só o conjunto que ela forma com outra condição necessária – a capacidade de gestão pública e de PEG – é suficiente. Só a democracia aliada às quatro dimensões propostas por a seção que analisa a questão da governabilidade e do Triângulo de Governo é especialmente elucidativa a este respeito. O’Donnell (2004), de eficácia da burocracia, da efetividade do sistema legal, da credibilidade, e da capacidade de atuar como filtro adequado ao interesse geral da população, podem levar à transformação do “Estado Necessário” no sentido que almeja a sociedade brasileira.

2.2.3 Análise de Política

Segundo (Dagnino 2009, p.78) a Análise Política forma-se o fundamento em que se apoia a proposta do PEG, em que é capaz de focar a interface entre a sociedade e estado e o seu próprio funcionamento de uma maneira mais reveladora do que há Ciências Políticas.

O mesmo ainda argumenta que análise política nasce como área de pesquisa nos círculos ligados a disciplina da administração pública, como nos EUA, na década de 60, onde estavam focalizados na análise organizacional com métodos quantitativos entre outros que não priorizavam as questões de interesses e valores da administração pública.

Bardach (1998), considera a Análise de Políticas como sendo um conjunto de conhecimentos proporcionado por diversas disciplinas das ciências humanas utilizados para analisar ou buscar resolver problemas concretos relacionados à política (policy) pública.

Para (Wildavsky 1979), a Análise de Política recorre a contribuições de uma série de disciplinas diferentes, a fim de interpretar as causas e consequências da ação do governo, em particular, do processo de elaboração de políticas.

Já segundo Dye (1976), fazer análise de Política implica em descobrir o que os governos fazem, porque fazem e que diferença isto faz. Para ele, Análise de Política é a descrição e explicação das causas e consequências da ação do governo.

Ham e Hill (1993) ressaltam que só recentemente a política pública tornou-se um objeto importante para os cientistas políticos. E o que distingue da Ciência Política é a preocupação com o que o governo a faz.

Assim para, (Dagnino 2009, p.81) a Análise de Política se caracteriza pela sua orientação aplicada, socialmente relevante, multidisciplinar, integradora e direcionada à solução de problemas. Além de sua natureza ser ao mesmo tempo descritiva e normativa.

Ele explica que é necessário explorar três níveis em que se dão de forma real as relações políticas (policy e politics) os níveis são:

Funcionamento da Estrutura administrativa (Institucional): Nível superficial, descritivo, que explora ligações e redes de intra e interagências, determinadas por fluxos e recursos e de autoridade.

Processo de decisão: É o nível que pode ser considerado aquele que trata de diversos níveis de interesse, em que estão presentes no âmbito da estrutura administrativa, que no interior e que influenciam o conteúdo das decisões tomadas.

Relações entre estado e sociedade: referente ao nível da estrutura de poder e das regras de sua formação, o da “infraestrutura econômico-material”. É o determinado pelas funções do Estado que asseguram a reprodução econômica e a normatização das relações entre os grupos sociais.

2.2.4 Metodologia de Diagnóstico de Situações

Segundo (Dagnino 2009,p.85) afirma que a metodologia PES, surgiu em meados da década de 1970, como resultado da busca de uma ferramenta suporte ao mesmo tempo científica e política para o trabalho diário dos dirigentes públicos e outros profissionais em situação de governo.

O criador deste método foi Carlos Matus de acordo com o mesmo a metodologia PES nasceu de um longo processo de reflexão que teve lugar no período em que ele ficou preso em função do golpe militar que levou a morte do Presidente Allende, em Setembro de 1973.

Essa formulação critica o modelo tradicional onde ela visa a situação (Situação do que o ator planeja) e estratégico, pois possui planejamento, em peculiar aquele necessário para trabalhar com as prioridades do estado latino americano.

Dagnino (2009, p.86 e 87), enfatiza que Planejamento Estratégico Situacional, contem instrumentos e metodologias que adicionam uma reflexão sobre análises de políticas, buscando de forma mais real o contexto latino americano . O autor destaca alguns pontos que o mesmo serve para disciplina PEG:

- Que trata as decisões de forma participativa e democrática;
- Visa uma solução para situação problema que o ator enfrenta criando estratégias para se possível conseguir enfrentar seu adversário;
- Os problemas são tratados entre estado e sociedade visando dar prioridade a demanda realmente social;
- Esse método contribui para compreender o Jogo Social;

O método PES entra em contraposição ao planejamento economicista, pois, nega:

- A impossibilidade de apenas um diagnóstico;
- reconhece em que os atos da situação de governo nem sempre tem o controle total de recursos onde, não só os escassos os econômicos, mas sim os de poder, de conhecimento e de capacidade de organizar.
- Aceitar que a ação humana é intencional;
- Aceitar que o Jogo Social tem sempre final aberto;

Podemos exemplificar a MDS com um exemplo de (Dagnino 2009, p.97)

Uma visão preliminar do resultado da aplicação da MDS pode ser obtida através de um exemplo bem simples, ainda que sofrido pelos Palmeirenses, que mostra os problemas identificados por um ator – o time do Palmeiras – no âmbito de uma situação-problema, a sua derrota frente ao Corinthians. Frente à derrota, o presidente do Palmeiras reuniu os jogadores para entender porque o time foi derrotado e buscar soluções.

Iniciou a reunião perguntando a cada jogador qual foi a causa da derrota, e pediu que cada um escrevesse numa ficha esta causa. Pediu também que os jogadores respondessem usando uma ficha para cada problema com uma frase objetiva, curta, direta, com poucas palavras, ressaltando que não colocassem mais de um problema na mesma folha; se quisessem indicar mais de um problema, deveriam usar outra ficha.

E ainda, de preferência, que a frase não começasse com “falta...”, pois, se fosse assim, o enunciado do problema já estaria enunciando a sua solução – providenciar o que está faltando –, e isso deveria ser evitado para que se pudesse ter uma visão mais adequada da situação-problema como um todo. Finalmente, pediu que evitassem o ruído do tipo 1: eu falo x e o outro entende y e, também, o do tipo 2: eu acho que falei m mas, na realidade, falei n. Vejamos, de acordo com a Figura 1. Segundo Dagnino (2009, p.98) nos explicita, o que eles conseguiram:



Figura 1: Situação Problema

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

De acordo com Dagnino (2009, p.98) em seguida, eles tentaram ordenar os problemas identificados colocando as causas mais determinantes à esquerda. Observe o resultado na Figura 2:



Figura 2: Ordenamento dos Problemas Identificados

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Depois, eles organizaram os problemas classificando as causas segundo a capacidade que tinham de agir sobre elas (governabilidade), para tentar entender quais eram as “relações de causalidade” que existiam entre si, e chegaram ao que na terminologia da MDS conhecemos por um fluxograma explicativo da situação-problema, conforme exemplificado na Figura 3 por Dagnino (2009, p.99).

Ou o que, de forma mais genérica, conhecemos por um mapa cognitivo de como os jogadores do Palmeiras explicam a sua derrota, ou ainda, utilizando o jargão da

Análise de Sistemas, um modelo de um sistema complexo (a derrota).



Figura 3 – Fluxograma Explicativo para Situação Problema

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Agir Estratégico

Entende-se os problemas enfrentados pelo planejamento para assim construir viabilidade.

Fundamentos para ação estratégica em um Ambiente Governamental

Deve o ator que planeja, atuar sabendo que pode ocorrer a possibilidade de não atingir sua meta, por isso torna-se fundamental saber agir com outros autores para assim ganhar sua colaboração e vencer suas resistências.

Conceito Ator Social

Segundo (MATUS, 1996) o Ator social é uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum “jogo social”, que tem um projeto político, controla algum recurso relevante, tem, acumula (ou desacomoda) forças no seu decorrer e possui, portanto, capacidade de produzir fatos capazes de viabilizar seu projeto.

Características de um Jogo Social

Para (Dagnino 1996, p. 101) é possível caracterizar o agir social como um jogo que pode ser de natureza cooperativa ou conflitiva. Num jogo social, diferentes jogadores têm perspectivas que podem ser comuns ou divergentes e controlam recursos que estão distribuídos entre os jogadores segundo suas histórias de acumulação de forças em jogos anteriores.

Os momentos da Gestão Estratégica

De acordo com Matus (1996, p. 577), momento é uma instância repetitiva, pela qual passa um processo encadeado e contínuo, que não tem princípio nem fim.

Podemos exemplificar em forma de diagrama.

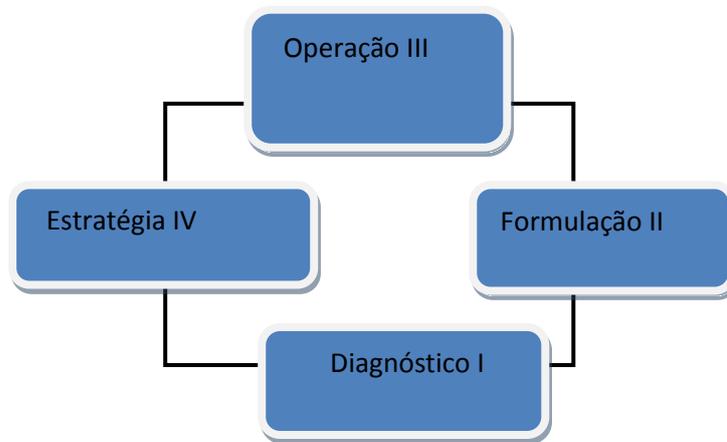


Figura 4: Momentos

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Os momentos indicados no diagrama e as atividades que implicam podem ser caracterizados em:

Diagnóstico: explicar a realidade sobre a qual se quer atuar e mudar; foi, é e tende a ser.

Formulação: expressar a situação futura desejada ou o plano; o que deve ser.

Estratégia: verificar a viabilidade do projeto formulado e conceber a forma de executá-lo; é possível? como fazer?

Operação: agir sobre a realidade; fazer, implementar, monitorar, avaliar.

Um último conceito importante da MDS é a árvore de problemas. Conforme Dagnino (2009, p. 20) esta é formada pelo conjunto de Nós Críticos e o resultado do problema, e indica onde o ator deve concentrar a atenção. Observe na Figura 5:



Figura 5: Problemas críticos selecionados

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Os Nós Críticos escolhidos indicam os centros onde se deve dar a ação de gestão sobre a situação. A definição dessas ações é realizada por meio da aplicação da Metodologia de Planejamento de Situações.

2.2.5 Metodologia de Planejamento de Situações

Após diagnosticado os problemas o planejamento de situações tem início.

Com base no exemplo de Dagnino (2009, p. 132) temos uma visão preliminar do resultado da aplicação da MPS. Observe que depois de terem selecionado os Nós Críticos e elaborado a árvore de problemas, os jogadores formularam, para cada Nó Crítico, ações para atacá-los. Eles chegaram à formulação apresentada na Figura 6.

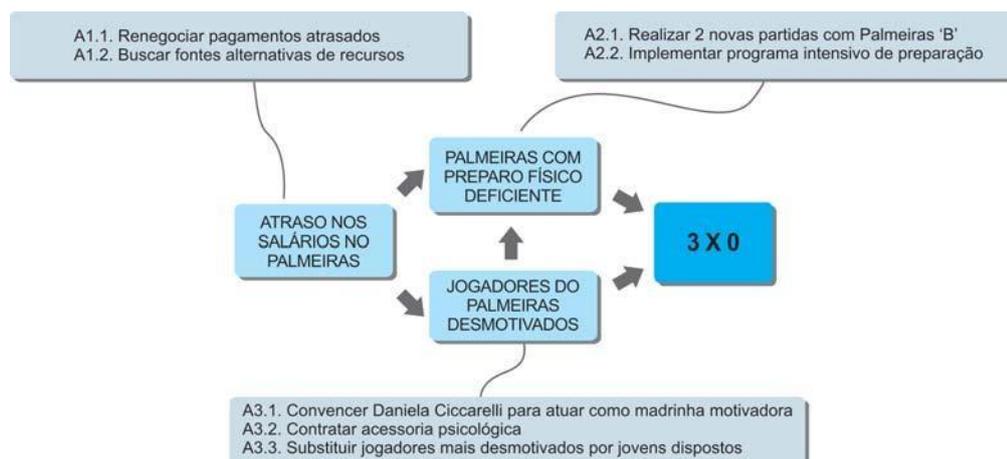


Figura 6: Nós Críticos e suas ações

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Em seguida, os jogadores definiram para cada ação de cada um dos três Nós Críticos, os atores envolvidos. Eles chegaram, então, aos resultados mostrados nas tabelas 1, 2 e 3, que

são o ponto de partida para o detalhamento das ações seguintes da MPS, assim apresentado por Dagnino (2009, p.133 e 134).

Tabela 1: Atraso no Salário do Palmeiras

<p>A.1.1. Renegociar os Salários Atrasados Atores Envolvidos: - Comissão de Jogadores - Patrocinador do Palmeiras -Presidente do Palmeiras - Agencia que detem os direitos de transmissão de TV</p> <p>A.1.2. Buscar Fontes Alternativas de Recursos Atores Envolvidos: - Empresa de Marketing Contratada - Chefes de Torcida Organizada - Presidente da CBF</p>

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Tabela 2 : Palmeiras com má preparação física

<p>A.2.1. Postergar próximos jogos Atores Envolvidos: - Presidente da CBF - Presidente do Primeiro Clube Adversário - Presidente do Segundo Clube Adversário - Agência que detem os direitos de transmissão de TV - Presidente do Palmeiras</p> <p>A.2.2. Buscar Fontes Alternativas de recursos Atores Envolvidos: -Técnico do Palmeiras - Preparador Físico -Jogadores - Patrocinador do Palmeiras</p>

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Tabela 3: Palmeiras pouco motivado

<p>A.3.1. Convencer uma modelo de atuar como madrinha da equipe Atores Envolvidos: - Empresa de Marketing contratada pelo palmeiras - Representante da Modelo - Chefe de torcida organizada - Presidente da CBF - Presidente do Palmeiras - Patrocinador do Palmeiras</p> <p>A.3.2 Contratar assessoria psicológica Atores Envolvidos: - Presidente do Palmeiras - Patrocinador do Palmeiras</p>
--

- Técnico do Palmeiras

A.3.3. Substituir jogadores mais desmotivados por jovens motivados

Atores Envolvidos

- Técnico do Palmeiras

- Patrocinador do Palmeiras

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

2.3 Eficiência e Eficácia Na Gestão Pública

Eficiência

Segundo (Martins p.1) Os princípios insculpidos originalmente no texto constitucional foram: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Mas, em 1998, o neoliberalismo, a ordem econômica instalada no mundo, por meio da globalização, levou o Brasil a realizar uma reforma administrativa, a qual incluiu um novo princípio ao rol dos já existentes, o princípio da eficiência.

Sua inserção, aconteceu por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, buscando garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo a prioridade da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe.

Maria Sylvia Di Pietro (Direito Administrativo, p.73) apresenta o argumento utilizado pelo Governo já em 1995, no Plano Diretor da Reforma do Estado, para explicar os objetivos que se pretendeu alcançar:

“Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também as finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços – tanto os exclusivos, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não estatais – operem muito eficientemente”.

(Martins p.2), complementa dizendo que

o conceito do princípio de eficiência é econômico e não jurídico, pois ele orienta a atividade administrativa a alcançar os melhores resultados a menor custo e utilizando os meios que dispõe. Assim, devem-se buscar os melhores benefícios a menor custo possível. A eficiência como princípio assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos

buscando que esses tenham um melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados.

É importante ressaltar a atuação do agente público para que possa ser eficiente. Pode seguir o que destaca Hely Lopes Meireles (Direito Administrativo Brasileiro, p. 60):

“Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Assim, (Hely Lopes Meirelles 1996, p. 90) já afirmava que “na administração prestadora, constitutiva, não basta ao administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios”.

Eficácia

Segundo (Conto, galante et al p.3) no setor público, o alcance de metas e objetivos relacionados a prestação de serviços à comunidade só pode ser avaliado com base em indicadores, tais como a eficiência, eficácia, legalidade, economicidade e satisfação do usuário. Nesse sentido, o resultado econômico é o melhor indicador/medida de eficácia, sendo que o desempenho dos gestores pode ser avaliado pelo resultado.

Para (Slomski 2005), alguns pontos devem ser observados, no que tange à mensuração do resultado econômico: que o cidadão é o contribuinte das fontes de recursos para a manutenção da entidade pública; que a missão da entidade é a prestação de serviços para o desenvolvimento do bem-estar social de todos; e que se não existisse o serviço público, o cidadão buscaria o menor preço de mercado a vista para a contratação dos serviços.

Conto, galante et al (p.3) afirmam a administração pública tem como um de seus objetivos, a prestação de serviços à comunidade buscando a satisfação das necessidades sociais, no intuito do desenvolvimento social e econômico.

Eficácia é escolher certo o que fazer, ou seja, selecionar os objetivos adequados ou as alternativas corretas.

Segundo (André 1993), eficácia é o grau em que as metas, entendidas como atributos mensuráveis de objetivos, para um dado período de tempo, foram efetivamente atingidas. É o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado, como, por exemplo, melhoria na

qualidade, lucros maiores e aumento na participação no mercado. Como indicadores de eficácia, Les Metcalfe (METCALFE; RICHARDS, 1992, p. 33-34) recomenda na administração pública: inovação, adaptação a mudanças e aprendizagem organizacional.

Richard Boyle (1989, p. 20) considera que para avaliar eficácia é necessário definir claramente os objetivos da organização. No setor público, para este autor, devem participar políticos, o corpo técnico-burocrático e a população. É importante observar que a Constituição Federal prevê a avaliação de resultados quanto à eficácia no seu artigo 74, inciso II. Art.74.Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Enquanto objetivo de pesquisa ela será explicativa, pois estará destacando a importância do planejamento estratégico governamental para atingir os objetivos da Secretaria municipal de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapua Paulista de forma eficiente e eficaz. Os procedimentos para coleta de dados são bibliográficos, fundamentação por meio de fontes teóricas, através do acesso a artigos, livros e etc. Que permitirá ampliar o conhecimento em relação ao planejamento estratégico governamental com base no planejamento estratégico empresarial será feito estudo de caso, conhecendo a realidade da organização, propondo melhorias para a Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos . A coleta de dados será por meio de entrevistas com o Gestor Municipal, Secretário e funcionários do setor, sendo uma entrevista não estruturada através do levantamento do tema e observação a qual será utilizado o sentido visual para obter informações concernentes a problemática, a análise desses dados colhidos será a análise de conteúdo, utilizando textos escritos, que são resultados de pesquisas, transcrever entrevistas e registro de observações, documentos produzidos fora do ambiente de estudo como jornais, revistas e artigos, documentos internos e externos da organização.

3.1. Tipo de Estudo

A pesquisa será qualitativa, pois de acordo com Mynaio (1993) diz que é uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social, onde o pesquisador depois de coletar os dados analisará os de forma indutiva.

Quanto aos objetivos (GIL, 2008) será pesquisa Explicativa pois identificará 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 motivo da situação.

Segundo Koche (1997, p. 122), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada

O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador investiga “uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, p.28),

3.2.Elementos do Estudo

Os elementos foram selecionados a partir de entrevistas, sendo entrevistas não estruturadas, pois ela permite entender a situação analisada.

3.3.Instrumento e Processo de Coleta de Dados

A coleta dos dados se dará por meio de entrevistas.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Assim a pesquisa será não estruturada buscando extrair todas as informações pertinentes para a construção do objeto de pesquisa.

3.4.Tabulação e Análise

A técnica usada para fazer leituras dos dados foi a análise documental.

Pois de acordo com Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. “(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados do referente trabalho busca explicar através de figuras os problemas identificados na Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos e conseqüentemente propondo ações corretivas para que a mesma venha atingir os resultados que almeja alcançar.

Antes de qualquer explicação faz se necessário apresentar a Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Obras e Serviços públicos.

De acordo com artigo 45 a Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos , é hierarquizada em forma direta ao Prefeito Municipal, sobre a direção do Secretário Municipal e Serviços Públicos, incumbe as atividades de implementação da política Urbana do Município, inclusive a execução dos serviços de manutenção de logradouros públicos urbanos ou rurais, serviço de limpeza e coleta de lixo, e manutenção dos cemitérios municipais, as atividades relacionadas a elaboração de projetos e execução de obras públicas.

São Setores constantes de sua estrutura:

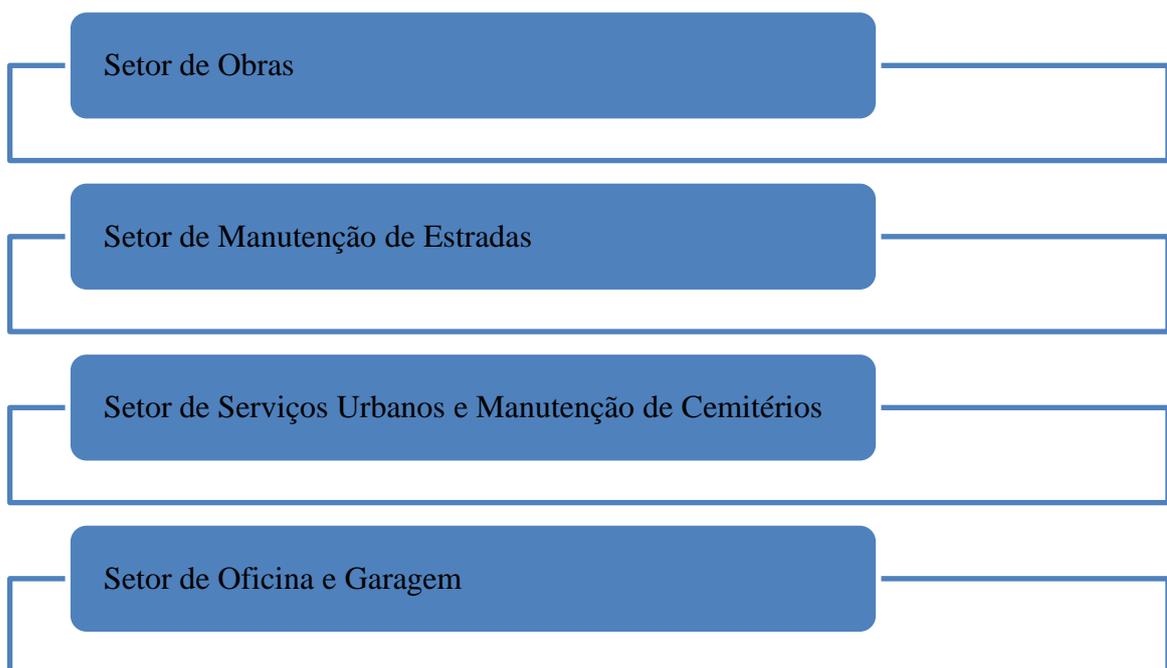


Figura 7: Organograma da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos

Abaixo um quadro que descreve os cargos e quantidade de funcionários para executar os serviços em sua estrutura.

Nome do Posto	Quantidade
Chefe de Setor de Obras	01
Pedreiro	14
Auxiliar de Serviços Gerais	14
Engenheiro Civil	01
Assistente de Engenharia Civil	02
Topógrafo	01
Eletricista	02
Pintor	02
Carpinteiro	02
Marceneiro	02
Mestre de Obras	02
Chefe de Setor de Manutenção de estradas	01
Operador de Motoniveladora	02
Operador de Retroescavadeira	02
Operador de Pá Carregadeira	02
Operador de Trator Agrícola	05
Motorista de Caminhão	10
Encarregado de Operação de Máquinas	01
Chefe de setor de serviços urbanos	01
Jardineiro	02
Coveiro	04
Vigia	08
Encarregado de Serviços Urbanos	02
Chefe de Setor de Oficina e Garagem	01
Mecânico de Automóvel	01
Mecânico de Máquina Pesada	01
Mecânico Eletricista	01
Funileiro	01
Soldador	01
Borracheiro	02
Auxiliar de Mecânica	03
Lubrificador de Auto e máquinas	01
Encarregado de Manutenção Mecânica	01
Secretário Municipal de Obras e Serviços Públicos	01

Quadro- 1 Nomenclatura das Funções

As figuras são embasadas na Metodologia Diagnostico de Situação e Metodologia de Planejamento da Situação proposta por Roberto Peixoto Dagnino onde a Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos de Itapirapuã Paulista se encontra com baixa produtividade e ações inadequadas afetam o setor e os trabalhadores e conseqüentemente a administração pública municipal, para tanto é necessário um planejamento estratégico voltado a gestão da Secretaria Municipal de Obras para a eficiência, eficácia da mesma e isso se faz diagnosticando problemas e propondo soluções que iram orientar o setor e os serviços prestado por esta secretaria permitindo, menos custos, mais produtividade e satisfação da população em relação a qualidade dos serviços.

Assim foram listados pelos funcionários e o secretário os seguintes problemas conforme abaixo:



Figura 8 - Situação Problema

Fonte:Roberto Peixoto Dagnino

Em seguida, foi ordenado os problemas identificados colocando as causas mais determinantes à esquerda. Observe o resultado na Figura 9:



Figura 9: Ordenamento dos Problemas Identificados

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Assim para entender as causas foi realizado um fluxograma explicativo onde explica – se o motivo da baixa produtividade.

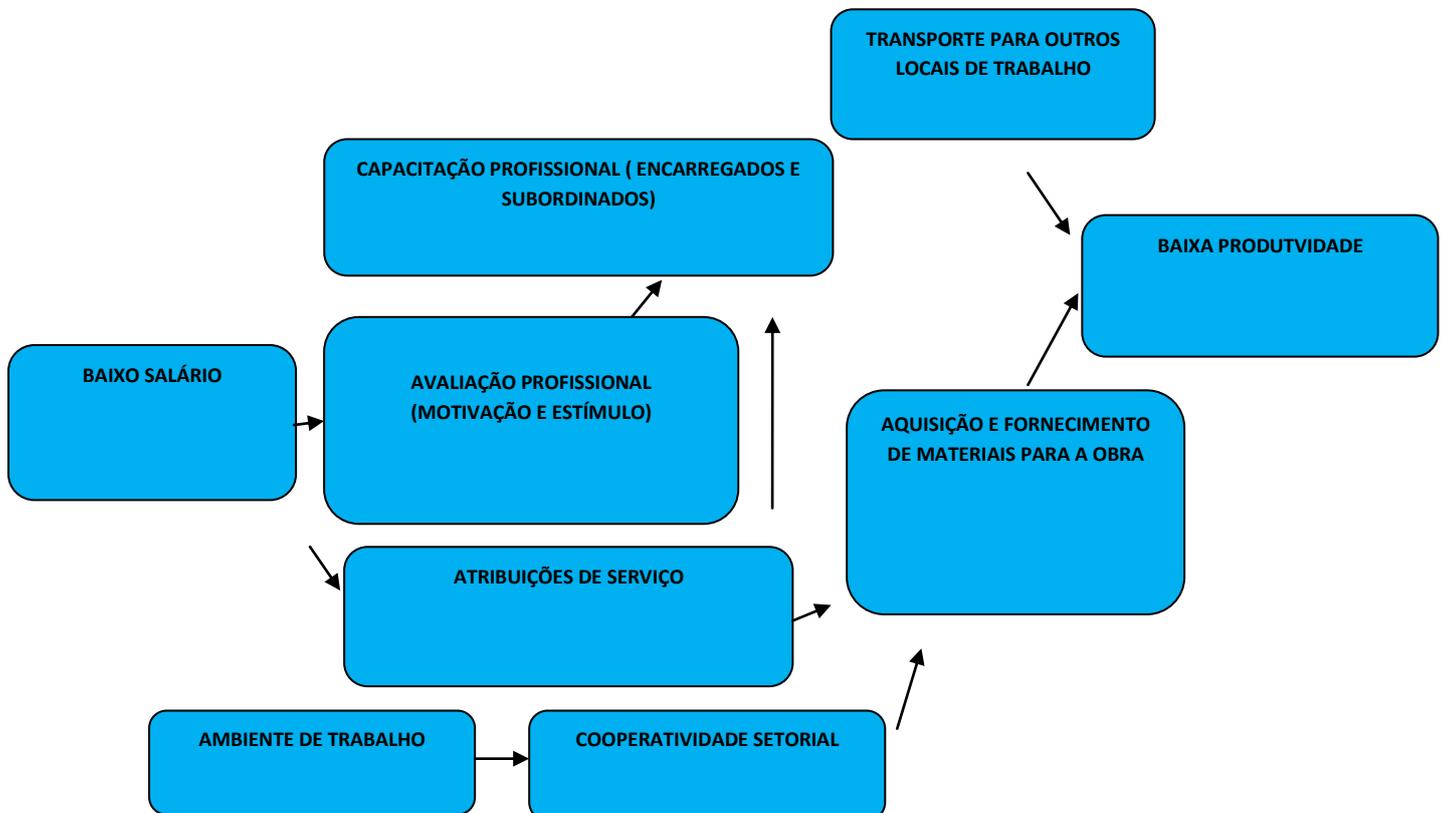


Figura 10: Fluxograma explicativo da Situação Problema

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Após o fluxograma explicativo foram selecionados os nós críticos, onde deve se concentrar toda a atenção e ver a consequência do problema na Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos de Itapirapua Paulista:

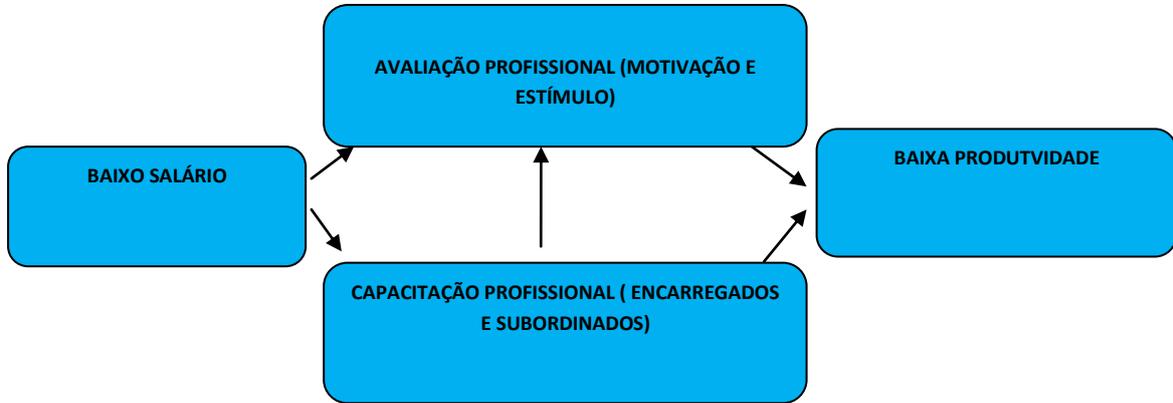


Figura 11: Problemas Críticos Selecionados

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Identificado os problemas centrais que causam a baixa produtividade na Secretaria de Obras e Serviços Públicos do Município de Itapirapuã Paulista passa se aplicar a Metodologia de Planejamento de Situações onde para cada nó crítico selecionado os funcionários e o secretário, criaram ações para solucionar esses problemas, e chegaram a seguinte conclusão:

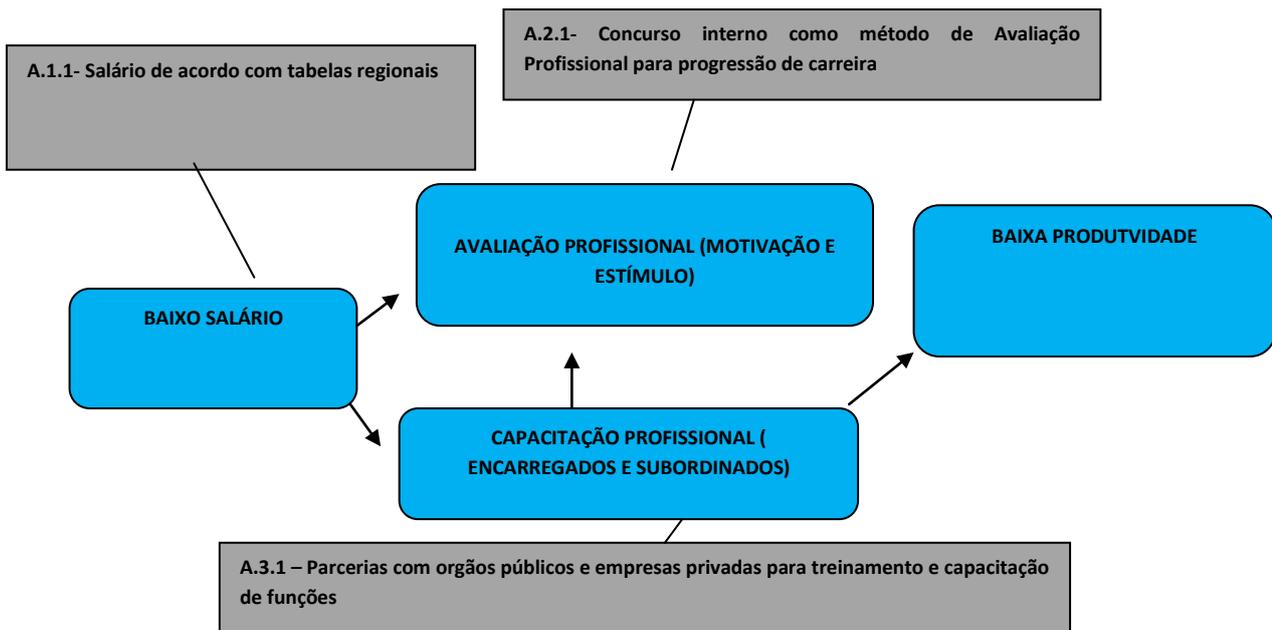


Figura 12: Nós Críticos e Suas ações

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Em seguida, os funcionários e secretário de Obras e Serviços Público, para cada ação definiram os atores envolvidos e chegaram ao seguinte resultado, conforme mostrado nas tabelas 4,5 e 6.

Tabela 4: Baixo Salário

<p>A.1.1. Salário de Acordo com as tabelas regionais</p> <p>Atores Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prefeito Municipal (Executivo) - Vereadores (Legislativo) - Secretário Municipal de Obras e Serviços Públicos - Funcionários do Setor de Obras e Serviços Públicos
--

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Tabela 5: Avaliação Profissional

<p>A.2.1. Concurso interno como método de avaliação profissional para progressão de carreira</p> <p>Atores Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prefeito Municipal (Executivo). - Vereadores (Legislativo). - Secretário Municipal de Obras Públicas e Serviços Públicos. - Funcionários do Setor de Obras e Serviços Públicos. - Comissão de Avaliação Profissional.
--

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

Tabela 6: Capacitação Profissional

<p>A.3.1. Parcerias com órgãos públicos e privados para capacitação e treinamento das funções</p> <p>Atores Envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prefeito Municipal (Executivo). - Secretário Municipal de Obras e Serviços Públicos. - Funcionários do Setor de Obras e Serviços Públicos. - Empresas privadas especializadas para dar capacitação e treinamento na area de Obras e Serviços Públicos.

Fonte: Roberto Peixoto Dagnino

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu de uma forma eficaz atingir seu objetivo uma vez que mostrou uma direção a ser seguida pela Secretaria Municipal de Obras públicas do Município de Itapirapuã Paulista, propondo ações corretivas e que trazem solução efetiva ao seu problema, com o uso das ferramentas aplicadas para melhoria da gestão pública do município a secretaria de forma positiva conseguirá atingir suas metas de trabalho, é nessa via que todos os gestores seja de quaisquer Secretarias devem aplicar tais ferramentas na busca pela excelência na gerência das secretarias municipais, uma vez que trabalham para o público sendo o dever desse ator o (Gestor Municipal) corresponder as expectativas da sociedade, sempre procurando minimizar gastos desnecessários e melhorando a sua performance e de seus subordinados, assim tendo eficiência no trabalho, sempre procurando a melhor opção custo & benefício. Verificamos a causa da baixa produtividade da Secretaria essa por tres motivos, Baixo Salário, Avaliação profissional (Motivação e Estímulo) e Capacitação e Treinamento Profissional, para que esse quadro se modifique é necessário um trabalho democrático e conjunto na busca de melhoria para todos os envolvidos nesse processo para que se alcance e se efetive um estado que responde as necessidades do bem comum e não de uma minoria. No dia a dia a Secretaria Municipal de obras e Serviços Públicos conforme observado vem enfrentando grandes números de problemas esses listados pelo gestor e seus subordinados uma vez que é inexistente um planejamento consistente de sua realidade, há a necessidade de melhorar com um planejamento buscando, disponibilizar um transporte próprio e adequado para a Secretaria de Obras e Serviços Públicos, pelo fato de que são usados transporte de outras secretarias, tornar seguro mais o ambiente de trabalho dos funcionarios com aquisição e fornecimentos de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual). Atribuições de Serviços, visto que há serviços de diferentes ações e locais, onde deveriam possuir uma programação de execução e definição de locais com antecipação. Ambiente de trabalho são areas de trabalho diferentes que no dia a dia sempre põe em risco o acidente do trabalhador, e que é necessário os trabalhadores e chefias estar cientes dos riscos de acidente dos diferentes locais de trabalho. Aquisição e Fornecimento de materiais para a Obra, pois sempre ha falta ou demora no atendimento de materias para a obra, prejudicando o andamento e a produtividade do serviço, assim os materiais solicitados devem estar nos locais de serviços sem há falta de algum item. Não existe cooperação

entre as secretarias para o bom andamento dos trabalhos (Transporte, Profissionais e Máquinas), portanto faz importante a interação entre as secretarias, pois muitos problemas podem ser solucionados a partir desta interação. Assim deve ter um compromisso de todos os atores envolvidos, o prefeito municipal, os vereadores, gestores e seus subordinados para que os resultados venham fluir, de fato este trabalho torna se valioso para secretaria seguir orientações de rumo serve de base para outros estudos que poderão ser feitos pelas outras secretarias locais e não locais. Por isso é importante uma conscientização entre os envolvidos para tomar uma decisão que permita a secretaria melhorar seu desempenho no processo de trabalho do seu dia a dia.

5.1 Sugestões para novos estudos

Através de conceitos aprendidos do ambiente empresarial e suas ferramentas e contextualizados esses conceitos também na esfera pública através das metodologias do Planejamento Estratégico Governamental, e conhecido a problemática da Secretaria Municipal, vislumbra que se deve cada vez mais priorizar o uso da Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e Metodologia de Planejamento de Situações (MPS) onde todas as secretarias devem incluir em sua gestão para melhoria e desenvolvimento de seu trabalho tendo uma direção a seguir para atingir suas metas.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. **Contratos de gestão como instrumentos de promoção de qualidade e produtividade no setor público**. Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade. IPEA (1), FEV. 1993
- ANSOFF, H. Igor . **Estratégia Empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARDACH, Eugene. **Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftmanship**. Washington DC: Brookings Institution Press, 1998.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEGGY, Terry. **Adapting the traditional business plan into social enterprises**. Pennsylvania CPA Journal, spring 2002.
- BOYLE, Richard. **Managing public sector performance**. Dublin: Institute of Public Administration, 1989.
- BRENDER, Arthur. A **diferença entre eficiência e eficácia**. Disponível em <http://www.baguete.com.br/colunasDetalhes.php?id=2957>. Acesso dia 23 Outubro de 2013
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- CARTONI, Daniela. **A importância do planejamento estratégico para o sucesso empresarial**. 2011, p.1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CONTO.D.A. Angelita, Galante. Celso & Oenning Vilmar. **Mensuração da Eficácia na Gestão de Recursos Público**. http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/335.pdf
Acesso dia 03 de Outubro de 2013
- CUNHA, Cristiano. **Apostila de Planejamento Estratégico**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAGNINO, Peixoto Renato. **Metodologia de Diagnósticos de Situações e Metodologia de Planejamento de Situações**. Planejamento Estratégico Governamental. Especialização Módulo Básico. Pag, 97 a 134.

DAGNINO Peixoto Renato. **Planejamento Estratégico Governamental**. Departamento de Ciencia e Administração UTFPR (Curitiba) Capes – UAB 2009, Especialização Módulo Básico, Pag. 24,25,26,27,29,30,78,81, 85, 86 e 87.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 10ª ed. São Paulo:Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollins Publishers, 1993.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. de, **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

HAM, Christopher; HILL, Michael. **The policy process in the modern capitalist state**. Londres: Harvester Wheatsheaf, 1993.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman,2004

IDALBERTO CHIAVENATO.**Administração nos novos tempos** 2005, p.60, Elsevir Editora Ltda.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert & Johnson, Thomas H. “**Contabilidade Gerencial: Relevância Perdida**”. Ed. Campus, 1993

KIST, Silva da Fabio., **Uma proposta de indicadores financeiros para empresa prestadora de serviço**.UFSC. Florianópolis, 2004, p.21.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. amp. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEON, Silva da Cristina Marcia & Silva da Borges Carecho Esliane. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Sucesso Empresarial**. Faculdades Integradas d de Três Lagoas. AEMS.

MARAISA, Angélica D. Ferreira, Isabella Tamine Parra Miranda et al. **Importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005

MATUS, Carlos. Política, **Planejamento e Governo.** Brasília: IPEA, 1993.

Martins. Nunes fortes Cristiane. **O princípio da eficiência na administração Pública** www.faete.edu.br/revista/artigo1. Acesso dia 05 de Outubro de 2013

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração.**5.ed.São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 10ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. **Improving public management.** 2. ed. London: SAGE, 1992.

MOSIMAN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ ABRASCO, 1996.

MINAYO, M.C. de S. (Org..). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman,2004.

O'DONNELL, Guillermo. **Sobre o corporativismo e a questão do Estado. Cadernos do Departamento de Ciências Políticas.** Belo Horizonte, UFMG (3), 151, mar. 1976, p. 1.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico : Conceitos, Metodologias, Práticas.** 7ª ed., São Paulo : Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas.** São Paulo. Atlas, 1999.303 p.

SLOMSKI, Valmor. **Mensuração do resultado econômico nas entidades públicas: Uma proposta.** Chapecó: Argos, 2001. _____. Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2005.

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

STONER James A. F. Freeman R. Eduard. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice

Hall do Brasil, 1992, p.132.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul, e Peterson, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TREGOE, Bebjamin; ZIMMERMAN, John W. **Pode o Pensamento Estratégico Sobreviver?** IDORT, Mar./Abr. 1978.

URIBE, Enrique Ogliastri. **Planeacion estratégica, estructura organizacional y motivacion personal**. Bogotá: Cerlac, 1989.

WILDAVSKY, Aaron. **Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis**. Boston: Little Brown, 1979.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. ZACCARELLI, S. B. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**, RAE Light, São Paulo: FGV.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.