



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A INFLUÊNCIA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL: O CASO
DO MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Taisa Maria Rossato

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

**AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A INFLUÊNCIA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL: O CASO DO
MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS**

Taisa Maria Rossato

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Área de Concentração em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientador: Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Rossato, Taisa Maria

As decisões estratégicas e a influência do planejamento estratégico formal: o caso do município de Santiago/RS. / Taisa Maria Rossato.-2014.

139 p.; 30cm

Orientador: Mauri Leodir Löbler

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Tomada de decisão estratégica 2. Planejamento Estratégico 3. Instituições Públicas 4. Influência 5. Liderança I. Löbler, Mauri Leodir II. Título.

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Taisa Maria Rossato. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: taisamr@hotmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A INFLUÊNCIA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL: O CASO DO
MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS**

elaborada por
Taisa Maria Rossato

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr^a. (UFSM)

Jaime Peixoto Stecca, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 10 de Dezembro de 2014.

À minha família e ao Alejandro, que me inspiram a
fazer tudo o que faço, que estão sempre ao meu lado
nos momentos difíceis e agora, nessa grande
conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Diomedes e Emília, e minha tia, Josefina, pelo apoio e incentivo na realização deste sonho.

Aos meus irmãos, Luciana, Tobias, Tiago, Liana e Carla, pelo apoio nessa conquista.

Ao Alejandro, meu amor, que sempre me incentivou a buscar a realização desse sonho, e que esteve sempre junto nos momentos mais angustiantes dessa caminhada.

Agradeço ao professor Mauri pela sabedoria transmitida, pela orientação sempre encorajadora, pelos momentos de ensinamentos sempre bem humorados. Obrigada pela condução das orientações, que me fizeram crescer profissionalmente e pessoalmente.

À Juliana Nishi, querida amiga que conheci na primeira ida a Santiago, e que muito ajudou na realização desse trabalho, o qual sem ela não conseguiria concretizar. Agradeço de coração.

Às incríveis amigas Mariglei, Aline e Roberta, que conheci em Júlio de Castilhos, e desde então sempre me ajudam na minha caminhada profissional e pessoal, obrigada pelos conselhos e palavras de estímulo que me fazem crescer. Em especial a Mariglei que ajudou na elaboração do projeto para seleção e agora na conclusão da dissertação.

Aos colegas do mestrado, pela amizade e pelos bons momentos de convivência nesses dois anos.

Aos professores do Mestrado em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, meu respeito e consideração por tudo que me permitiram vivenciar e aprender nesse período.

Às novas e queridas amigas, Eliane e Jociane, que conheci na realização desta pesquisa. Em especial a Eliane por sempre me atender prontamente disponibilizando o material desejado para o trabalho. Muito, muito obrigada.

À Prefeitura Municipal de Santiago pela oportunidade de realizar este trabalho. Em especial ao prefeito Júlio César Viero Ruivo e ao secretário Tiago Gorski Lacerda por ter autorizado a realização desta pesquisa.

Ao Instituto Federal Farroupilha pela oportunidade de me afastar nesse período de estudos e aprendizados, sem o qual não seria possível a realização do Mestrado.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Administração pela oportunidade de estudar e conhecer um pouquinho de gestão pública.

*"Olhando pelas frestas do passado,
vislumbrei a cidade onde nasci, e tudo
parecia edificado com sonhos e emoções
que lá vivi." (Minha Cidade) Túlio Piva.*

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria.

AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL: O CASO DO MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS

AUTORA: TAISA MARIA ROSSATO
ORIENTADOR: MAURI LEODIR LÖBLER
Santa Maria, 10 de Dezembro de 2014.

O planejamento estratégico como técnica teve seu auge no Brasil por volta de 1990 nas empresas, e essa expectativa positiva expandiu-se para as organizações públicas como uma panaceia para todas as mazelas desse setor. Questionando o otimismo excessivo, este estudo analisou se a tomada das decisões estratégicas dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS segue o planejamento estratégico formal. O presente trabalho é um estudo de caso e, a fim de atingir o objetivo proposto, este assume caráter descritivo e com tratamento qualitativo dos dados através da técnica de análise de conteúdo. Participaram da pesquisa sete gestores de diferentes níveis hierárquicos da prefeitura municipal, e utilizaram-se como instrumentos de coleta de dados a análise de documentos e entrevistas guiadas por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido. As entrevistas foram transcritas sob a autorização dos respondentes para que fosse feita a análise de conteúdo à visão de Bardin (2006). Para tanto, as entrevistas foram submetidas a sucessivas leituras de modo a identificar a presença de certos conteúdos, cujas categorias de análise foram: ciclo de planejamento, decisões programadas e não programadas (intuição), burocracia, a importância do planejamento estratégico no setor público, a continuidade das ações estratégicas, as mudanças políticas/legais federal e estadual, participação comunitária e perfil inovador. Em um segundo momento, iniciou-se a procura de fatores que se enquadrassem nas categorias em análise. Ou seja, buscou-se encontrar as palavras que eram relevantes em todo o conteúdo de cada resposta e que possuíam o mesmo sentido, e foram eliminados aqueles sem pertinências para esta pesquisa. As entrevistas ocorreram nos meses de março e julho de 2014. Os principais resultados encontrados expõem que o planejamento estratégico influencia a tomada de decisão dos gestores municipais, pois nos treze anos de sua elaboração e implementação atingiu 83% das ações executadas, em 2013. No entanto, o *feeling* dos gestores e seu perfil de liderança são essenciais para lidar com situações emergenciais e cunhar o diferencial na gestão pública.

Palavras-chave: Tomada de decisão estratégica. Planejamento Estratégico. Instituições Públicas. Influência. Liderança.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

STRATEGIC DECISIONS AND THE INFLUENCE OF FORMAL STRATEGIC PLANNING: THE CASE OF THE MUNICIPALITY OF SANTIAGO/RS

AUTORA: TAISA MARIA ROSSATO
ORIENTADOR: MAURI LEODIR LÖBLER
Santa Maria, 10 de Dezembro de 2014.

Strategic planning as a technique had its peak in Brazil around 1990 in business, and this positive expectation expanded to public organizations as a panacea for all the ills of the sector. Questioning the excessive optimism, this study analyzed the strategic decisions of public managers of the Municipality of Santiago / RS follow the formal strategic planning. This paper is a case study and in order to achieve the proposed goal, this assumes descriptive and qualitative treatment of data using the technique of analysis of content. Participated in the research seven managers from different hierarchical levels of the municipal government, and were used as instruments for data collection the analysis of documents and guided interviews by a predetermined script (protocol). The interviews were transcribed under the authorization of the respondents that the analysis of content by Bardin's vision was made. For this, the interviews were subjected to successive readings in order to identify the presence of certain contents, whose analysis categories were: the planning cycle, programmed and non-programmed decisions (intuition), the bureaucracy, the importance of strategic planning in the public sector, the continuity of strategic actions, the federal and state legal / political changes, community involvement, innovative profile. In a second moment, it started the search for factors that would fit in the categories analyzed. That is, we sought to find the words that were relevant to all the contents of each answer, and they had the same sense, and were eliminated those without pertinence to this research. The interviews took place in the months of March and July 2014. The main results expose that strategic planning influences the decision-making of municipal managers because in the thirteen years of its development and implementation reached 83% of the actions performed in 2013. However, the feeling of managers and your leadership profile are essential to deal with emergency situations and coin the differential in public management.

Keywords: Strategic decision making. Strategic planning. Public institutions. Influence. Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contexto da decisão verso modelos prescritivos e descritivos.	34
Figura 2 – Desenho conceitual da pesquisa	58
Figura 3 – Modelo da pesquisa	60
Figura 4 – Ilustração do método utilizado	64
Figura 5 – Logomarca Terra dos Poetas	65
Figura 6 – Logomarca Cidade Educadora	66
Figura 7 – Organograma da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.	67
Figura 8 – Processo do Sistema de Gestão da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.	68
Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico Municipal de Santiago/RS.	69
Figura 10 – Mapa Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS	71
Figura 11 – Desdobramento Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS	72
Figura 12 – Divulgação do Fórum Municipal Pró-desenvolvimento de Santiago	81
Figura 13 – Divulgação do Planejamento Estratégico Comunitário	83
Figura 14 – Objetivos do Milênio.....	84
Figura 15 – Metas municipais Cidade Educadora	85
Figura 16 – Plano Estratégico da Secretaria Municipal do Meio Ambiente	86
Figura 17 – Norteadores do Planejamento Estratégico Municipal	87
Figura 18 – Exemplo de Planejamento e Plano de Ação da Secretaria de Gestão.	92
Figura 19 – Mapa dos distritos geo-sanitários e unidades de saúde.	110
Figura 20 – Organograma funcional da Secretaria Municipal da Saúde	112
Figura 21 – Descrição dos colaboradores e do prefeito sobre o Planejamento Estratégico.	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases X Pressupostos do processo decisório.....	30
Quadro 2 – Fases do processo decisório	30
Quadro 3 – Aspectos da decisão estratégica	39
Quadro 4 – Definições de Estratégia.....	40
Quadro 5 – Escolas de formulação de estratégias	45
Quadro 6 – Processo de planejamento estratégico	48
Quadro 7 – Finalidades do PPA, da LDO e da LOA.	51
Quadro 8 – Evolução dos modelos de gestão na administração pública brasileira.....	52
Quadro 9 – Proposta de ações prioritárias por temáticas - 2012.....	77
Quadro 10 – Ações prioritárias do Planejamento Estratégico Comunitário - 2012.....	78
Quadro 11 – Panorama das ações estratégicas - 2013.....	79
Quadro 12 – Perfil dos entrevistados.	89
Quadro 13 – Ações e Decisões Estratégicas – SMEC e SECFAZ – 2013.....	93
Quadro 14 – Características do empreendedor de sucesso	108
Quadro 15 – Categorias X Resultados	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICE	– Associação Internacional de Cidades Educadoras
BNDE	– Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
CEE	– Companhia de Energia Elétrica
CRAS	– Centro de Referência da Assistência Social
CREAS	– Centro de Referência Especializado de Assistência Social
DASP	– Departamento Administrativo do Serviço Público
EMEI	– Escola Municipal de Educação Infantil
ESF	– Estratégia Saúde da Família
FNDE	– Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FPM	– Fundo de Participação dos Municípios
HPV	– Human Papiloma Vírus
IES	– Instituições de Ensino Superior
IPI	– Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	– Imposto Predial Territorial Urbano
LDO	– Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	– Lei Orçamentária Anual
ONU	– Organização das Nações Unidas
PAEG	– Plano de Ação Econômica do Governo
PAR	– Programa de ações Articuladas
PED	– Plano Estratégico de Desenvolvimento
PEM	– Planejamento Estratégico Municipal
PNDs	– Planos Nacionais de Desenvolvimento
PPA	– Plano Plurianual
PRONATEC	– Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SEBRAE	– Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul
SECFAZ	– Secretaria Municipal da Fazenda
SMEC	– Secretaria Municipal de Educação e Cultura
SMMA	– Secretaria Municipal do Meio Ambiente
UFSC	– Universidade Federal de Santa Maria
UPA	– Unidade de Pronto Atendimento
URI	– Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Problema de pesquisa	25
1.2	Objetivos	26
1.2.1	Objetivo geral	26
1.2.2	Objetivos específicos.....	26
1.3	Justificativa	26
1.4	Estrutura do trabalho	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	Decisões em Administração	29
2.2	Decisões estratégicas	37
2.3	Estratégia empresarial	40
2.4	Planejamento estratégico	46
2.4.1	Planejamento estratégico no setor público	49
3	MÉTODO	57
3.1	Delineamento Metodológico	57
3.2	Desenho Conceitual da Pesquisa	58
3.3	Plano e Projeto	59
3.4	Preparação, Coleta e Análise	60
3.5	Compartilhamento	63
3.6	Objeto de estudo	64
3.6.1	Município de Santiago/RS	65
3.6.1.1	Resgate histórico do Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS.....	73
3.6.1.2	Norteadores do Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS.....	80
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	89
4.1	Perfil dos entrevistados	89
4.2	Análise das categorias	90
4.2.1	Ciclo do planejamento estratégico	90
4.2.2	Decisões programadas e não programadas (intuição).....	93
4.2.3	Burocracia	98
4.2.4	A importância do planejamento estratégico no setor público	99
4.2.5	Continuidade das ações estratégicas.....	100
4.2.6	Mudanças políticas/legais federal e estadual.....	101
4.2.7	Participação comunitária	102
4.2.8	Perfil inovador.....	104
4.3	O despertar da escola empreendedora	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	119
	ANEXOS	127
	APÊNDICES	135

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial atual em que prevalece a era da comunicação e do conhecimento, estimulados pelos avanços tecnológicos, surgem vários problemas que demandam resoluções adequadas, isto é, decisões que satisfaçam as exigências da sociedade. Diante disso, faz-se necessário incorporar estratégias gerenciais para facilitar a tomada de decisões na busca dos resultados desejados.

Decidir nada mais é do que escolher uma alternativa ou aproveitar uma oportunidade e colocá-la em ação e, com isso, obter resultados satisfatórios ou não. Algumas decisões são bastante fáceis de serem tomadas, como jantar com colegas de trabalho ou ficar em casa assistindo a um filme na TV, enquanto outras são mais difíceis e geralmente mais importantes. Decisões desse segundo tipo envolvem riscos, incertezas e mudam a vida de muitas pessoas, pois estão inseridas em ambientes de múltiplas alternativas e poucas informações.

Nessas últimas se encaixam as decisões estratégicas, que é o processo de escolha em que o ser humano pensa no futuro, almejando conquistar bons resultados. Para isso, os gestores dos mais altos níveis hierárquicos precisam de informações rápidas e fidedignas de seus colaboradores. No entanto, é essencial às organizações atuarem de forma estrategicamente planejada.

Vergara e Côrrea (2003) ressaltam a dificuldade de harmonizar visões estratégicas no dia a dia do trabalho administrativo, pois a simples distribuição de informações é insuficiente para resolução dos conflitos. E afirmam, ainda, que os membros percebem de forma diferente uma mesma informação e as reuniões são arenas críticas com baixo rendimento construtivo.

As decisões estratégicas tomadas no setor público são mais difíceis quando comparadas com as do setor privado, pois envolvem questões sociais e buscam o desenvolvimento de toda a sociedade. Além disso, há uma dificuldade encontrada quando os interesses político-partidários são superiores aos interesses sociais legítimos do povo (PEREIRA; FONSECA, 2009).

Em estudo realizado em duas instituições privadas constatou-se que são utilizadas estratégias emergentes, isto é, estratégias não programadas, cujo profissionalismo e liberdade são fatores responsáveis na condução das mesmas, que se concretizam na forma de

microestratégias individuais ou pequenos grupos (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIM, 2012).

Nas instituições públicas o processo de planejamento estratégico torna-se essencial para nortear e subsidiar a tomada de decisões em suas várias instâncias, exigindo o envolvimento significativo de todos os níveis hierárquicos nas diversas etapas de sua realização. Contudo, as decisões nessas instituições são complexas e difíceis de serem tomadas, em virtude da sua estrutura democrática, dinâmica, heterogênea e burocrática. Tal estrutura exige dos gestores capacidade de identificar o problema, selecionar entre as alternativas aquelas que pareçam mais adequadas para o momento e buscar e interpretar quais informações serão úteis para sanar o problema.

Os administradores nem sempre seguem um processo racional descrito na literatura, conforme Simon (1970), que se utiliza de etapas formais e de procedimentos. Os gestores se utilizam da capacidade criativa e intuitiva para tomar as decisões, e também do talento e das experiências adquiridas para perceber as ameaças e oportunidades do ambiente interno ou externo, mais do que propriamente do seu embasamento teórico (SOLINO; EL-AOUAR, 2001).

Pereira e Fonseca (2009) destacam que o planejamento formal é pouco utilizado nas organizações públicas, visto que os dirigentes alegam não ter tempo para planejar. Realmente, planejar demanda tempo, mas a falta de planejamento faz com que os gestores tomem suas decisões baseados em experiências passadas e se sobrecarreguem com problemas cotidianos.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, ou seja, é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante as metas estabelecidas e avaliação das estratégias a serem seguidas para que se obtenha êxito ao alcançá-las, e tudo isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade, inserido num contexto externo, não controlável, interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento estratégico pode ser o fator determinante de sucesso de uma instituição, pois serão formulados os objetivos e traçadas as metas, levando-se em conta o ambiente interno e externo, os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, as estratégias e ações que possibilitem o aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade e o fortalecimento da identidade institucional.

É necessário planejar as ações que irão sanar essas demandas e proporcionar treinamento adequado aos profissionais que coordenam essas atividades, sempre evitando a improvisação, o desperdício de recursos públicos e a perda de tempo e esforço, o que possibilitará tornar a instituição pública mais eficiente e competitiva.

O planejamento estratégico incentiva a transparência nas ações, reflete sobre as questões de sobrevivência da instituição, traduz um posicionamento adequado, atende às exigências governamentais (prestação de contas, legislação), privilegia o modelo participativo de gestão, monitora os desvios entre o que foi planejado e o que foi realizado e ainda monitora o ambiente interno, externo e o macroambiente. Portanto, transforma-se em um importante instrumento para embasar as decisões da organização (LIMA; TOMIELLO; SILVEIRA, 2014).

Ao utilizar o planejamento estratégico, as organizações conhecerão o ambiente em que estão inseridas, por meio das análises interna e externa, o que proporcionará um senso de direção, evitando riscos e incertezas nas suas ações, acarretando maior qualidade no processo decisório e, por conseguinte, maior êxito na gestão. Da mesma forma, permitirá detectar como os gestores tomam suas decisões: se de forma racional, seguindo processos e procedimentos (Planejamento Estratégico) para resolver os problemas; ou se eles utilizam a intuição, conhecimentos e experiências anteriores de gestão para decidir o rumo da instituição.

1.1 Problema de pesquisa

Nas organizações públicas, o processo de planejamento estratégico torna-se essencial para nortear e subsidiar a tomada de decisões em suas várias instâncias, exigindo o envolvimento significativo de todos os níveis hierárquicos nas diversas etapas de sua realização. No entanto, o planejamento formal é pouco utilizado no setor público (PEREIRA; FONSECA, 2009) e também nem sempre os administradores seguem um processo racional descrito no plano, que utiliza etapas e procedimentos já definidos. Os gestores, igualmente, empregam a capacidade criativa e intuitiva para tomar as decisões, o talento e as experiências adquiridas para perceber as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo (SOLINO; EL-AOUAR, 2001). Tendo em vista o exposto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa:

As decisões estratégicas nas organizações públicas são influenciadas pelo Planejamento Estratégico Formal?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se as decisões estratégicas são influenciadas pelo Planejamento Estratégico Formal no município de Santiago/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a importância do Planejamento Estratégico na tomada de decisões estratégicas no município de Santiago/RS;
- classificar os fatores que os gestores do município consideram para (a) definir os critérios de escolha e (b) escolher a alternativa estratégica a ser implementada;
- realizar o resgate histórico do Planejamento Estratégico implementado no município de Santiago/RS;
- descrever quais são os norteadores na elaboração do Planejamento Estratégico Formal na instituição em estudo.

1.3 Justificativa

A tomada de decisão nas instituições é um assunto muito abrangente e apresenta diversos aspectos, pois, das decisões mais simples às mais complexas, é preciso que haja uma harmonização das decisões de unidades menores da organização, como os setores, departamentos e coordenações, de acordo com os respectivos limites de autoridade e responsabilidade (YU, 2011).

As decisões na esfera organizacional estão envolvidas por muitas dimensões, sendo uma delas o poder. Quanto maior e mais complexas as organizações, maior será o controle de

recursos, maior será o poder dos dirigentes, maior será a capacidade de influenciar o destino das pessoas e de comandar o destino da instituição.

Este estudo justifica-se pela necessidade de verificar como os gestores públicos tomam suas decisões frente à escassez de recursos públicos disponibilizados pela União e diante da demanda de serviços públicos exigidos pela população. No Rio Grande do Sul, com um total de 496 municípios, **somente**¹ cinco municípios utilizam o planejamento estratégico há mais de sete anos como ferramenta de gerenciamento na obtenção da eficiência na gestão pública (FARIAS JUNIOR, 2012).

O tema proposto apresenta relevância, pois poucos municípios elaboram o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, que possui como premissas básicas transformar intenções estratégicas em resultados concretos para a sociedade, reafirmar os propósitos da gestão de qualificar cada vez mais os serviços públicos, agilizar os procedimentos administrativos para atender as demandas da população.

Portanto, estudar planejamento estratégico, confrontando as decisões estratégicas tomadas por gestores públicos, reveste-se de peculiaridades e características próprias que não são contempladas em modelos e abordagens empresariais, e também permitirá conhecer com profundidade seus aspectos de natureza processual e comportamental. E, ainda, o presente trabalho poderá ser útil para elencar bibliografia e sistematizar conhecimentos sobre a tomada de decisão estratégica, utilizando-se da racionalidade ou da intuição na resolução de problemas, e servirá como base para futuras pesquisas sobre processo decisório em instituições públicas, tanto no âmbito acadêmico como no ambiente das organizações.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no Capítulo 1 é apresentada a introdução sobre o tema abordado no estudo, contextualizando o problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos) traçados. Além disso, neste capítulo, é exposta a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, no Capítulo 2, encontra-se a fundamentação teórica, explicitando conceitos sobre decisões estratégicas e planejamento estratégico, e ambos serão abordados no âmbito do setor público.

¹ Grifo da autora para destacar a pouca utilização do Planejamento Estratégico nos municípios do RS.

Na sequência, no Capítulo 3, está presente o método utilizado, compreendendo os seguintes itens: delineamento metodológico, desenho conceitual da pesquisa, plano e projeto, preparação, coleta e análise, compartilhamento e objeto de estudo (Município de Santiago/RS). Por fim, no Capítulo 4, encontram-se as análises dos resultados e, no Capítulo 5, as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo analisa como o Planejamento Estratégico Formal influencia na tomada de decisões dos gestores públicos. Na busca de atender ao objetivo, o presente capítulo irá apresentar uma visão geral das decisões organizacionais e a confrontará com abordagens teóricas diversas, partindo do conceito mais geral de processo decisório e prosseguindo para a discussão dos aspectos mais específicos das decisões estratégicas no âmbito de uma instituição pública.

No segundo item apresentam-se os fundamentos das decisões estratégicas (item 2.2), depois se contextualizam a estratégia empresarial (item 2.3), o planejamento estratégico (item 2.4) e o planejamento estratégico no setor público (item 2.4.1).

2.1 Decisões em Administração

Tomar decisão é colocar em ação uma escolha dentre as alternativas existentes para resolver um problema. Segundo Yu (2011), decidir é saber posicionar-se na estrutura hierárquica, sendo que o gestor primeiramente precisa saber identificar e separar as decisões triviais das críticas para poder aprimorar seu processo decisório.

Tomar decisões é um dos momentos mais críticos na administração de qualquer empreendimento humano e está envolta das limitações humanas, das redes sociais com seus aspectos de afetividade, relacionamentos, interesses e de toda complexidade organizacional (YU, 2011, p. 5).

Segundo Robbins (2000) e Bazerman (2004), o processo racional de tomada de decisão é composto por seis etapas e também por seis pressupostos, a saber.

	Etapas	Pressupostos
1º	Definir o problema: identificar, por intermédio de julgamento refinado, para não cair em erro.	Clareza do problema. O tomador de decisão identifica o problema como sendo claro e inequívoco, dispondo de informações completas referentes à situação de decisão.
2º	Identificar os critérios: identificar todos os critérios relevantes na tomada de decisão.	Opções conhecidas. O tomador de decisão consegue identificar todos os critérios que são importantes para solucionar o problema e todas as alternativas viáveis.
3º	Ponderar os critérios: atribuir valor relativo para cada critério identificado.	Preferências claras. Ponderação e classificação dos critérios e das alternativas de forma a refletir a importância.
4º	Gerar alternativas: identificar possíveis cursos de ação.	Preferências constantes. Os critérios específicos de decisão são constantes e os pesos a eles atribuídos estáveis.
5º	Classificar cada alternativa segundo cada critério: essa é a etapa mais difícil do processo de decisão, pois o gestor terá que avaliar as consequências da escolha de cada alternativa segundo cada critério identificado.	Não há restrições de tempo ou custo. O tomador de decisão racional pode buscar informações completas sobre os critérios e alternativas sem restrição de tempo e dinheiro.
6º	Identificar a solução ótima: escolher a solução que tenha maior valor percebido.	Máxima compensação. Escolher a decisão com mais alto valor percebido.

Quadro 1 – Fases X Pressupostos do processo decisório

Fonte: Adaptado de Robbins (2000)

Já Shimizu (2006), em seu livro *Decisões nas Organizações*, propõe um modelo de processo decisório em que o mesmo é dividido em duas fases, conforme exposto no Quadro 2:

Fases	Descrição
Fase 1: Formulação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir o problema e suas variáveis relevantes (parâmetros); 2. Estabelecer os critérios ou objetivos de decisão; 3. Relacionar os parâmetros com os objetivos, ou seja, modelar o problema; 4. Gerar as alternativas de decisão e as alternativas dos cenários possíveis, para referentes valores dos parâmetros;
Fase 2: Tomada de decisão	<ol style="list-style-type: none"> 5. Avaliar as alternativas e escolher a que melhor satisfaz aos objetivos (método de decisão); 6. Implementar a decisão escolhida e monitorar os resultados por meio de: (a) Análise de sensibilidade dos resultados, para poder responder a pergunta do tipo “<i>what – if?</i>”; e (b) aprendizagem pela retroalimentação dos resultados, para poder alterar ou melhorar o modelo.

Quadro 2 – Fases do processo decisório

Fonte: Shimizu (2006)

O processo decisório, Quadro 2, se divide em duas fases: (1ª) formulação do problema, que quando inadequada pode levar a um resultado que reduza a eficiência e eficácia, e (2ª) tomada de decisão, fase que programa e monitora os resultados por meio de análise de sensibilidade, isto é, o que aconteceria com a decisão escolhida, se o panorama ou condição fossem outros, e também, aprendizagem pela retroalimentação, ou seja, os resultados são monitorados para alterar ou melhorar o modelo. E existe ainda um procedimento muito importante antes das fases um e dois, que é a análise e organização dos dados coletados para a tomada de decisão (SHIMIZU, 2006).

O tomador de decisão, na resolução de problemas, depara-se com a presença de riscos e incertezas ao decidir. Segundo Robbins (2000), decisão sob risco ocorre quando o gestor pode calcular a probabilidade das alternativas ou resultados, o que acontece em decorrência da experiência pessoal ou de informações secundárias. Quando não se dispõe de informações suficientes para clarear as alternativas ou calcular o seu risco, têm-se as decisões sob incerteza, em que o administrador confia na sua intuição ou criatividade. É o caso típico das decisões estratégicas.

O estudo dos processos decisórios tem-se caracterizado pela divisão conceitual entre as abordagens normativas e descritivas. A abordagem normativa envolve a lógica inerente à tomada de decisão, é desenvolvida a partir da modelagem matemática dos processos decisórios (modelos prescritivos), utilizando-se de ferramentas como, por exemplo, a Árvore de Decisão (ênfase quantitativa) e a Espinha de Peixe (ênfase qualitativa) para auxiliar no processo de tomada de decisão (YU, 2011). A abordagem normativa quer saber “como as pessoas deveriam decidir”, trabalha com decisores idealizados, completamente lógicos e racionais, que são avaliados por sua adequação teórica (PAIVA, 2002).

Cabe ressaltar que os modelos prescritivos, isto é, aqueles que são avaliados por seu valor pragmático e que abordam problemas do tipo “como ajudar as pessoas a tomar boas decisões” têm caráter normativo – como deveriam ser tomadas as decisões – assumindo a racionalidade do decisor (GERLETTI, 2009).

A abordagem descritiva é pautada em observações do mundo real das organizações e das pessoas como tomadoras de decisão, e o papel que o meio ambiente da organização desempenha no comportamento dos gestores. E também considera os aspectos comportamentais, cognitivos e intuitivos (YU, 2011). Está abordagem preocupa-se em saber “como as pessoas decidem” e “porque as pessoas pensam e agem da maneira que pensam e agem”. Não tem a preocupação de modificar o comportamento, influenciá-lo ou especular sobre a sua moral, pois é uma atividade empírica (PAIVA, 2002).

A abordagem descritiva se baseia fundamentalmente no conceito de racionalidade limitada, proposto por Simon (1970), prêmio Nobel de Economia, em 1978, por sua “teoria da racionalidade limitada”. Simon é insistente em dizer que as organizações são influenciadas pelos limites humanos no ato de processar as informações (MOTTA, 1988). O tomador de decisão não consegue analisar todas as situações nem buscar todas as alternativas possíveis, em virtude de sua capacidade cognitiva limitada (PAIVA, 2002).

Simon (1970, p. 84) explica a racionalidade limitada:

O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

- 1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário.
- 2) Considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.
- 3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.

Após 24 anos da conceituação de racionalidade limitada por Simon, Daniel Kahneman recebe o prêmio Nobel de Economia, intitulado “Psicologia e Economia”. Os estudos desenvolvidos por Kahneman incluíram no processo decisório questões referentes à psicologia, mas precisamente os efeitos da psicologia cognitiva. Löbler (2005, p. 30) trata sobre esses estudos colocando que “a psicologia cognitiva do processo decisório humano consiste em considerar o ser humano como um sistema que codifica e interpreta as informações disponíveis”, e ainda, coloca que existem elementos que permeiam o processo decisório humano, sendo eles: percepção, modelos mentais, emoções, atitudes e memória de situações passadas e suas consequências.

Ainda sobre a análise da abordagem descritiva, Yu (2011) explica que derivam quatro modelos principais relacionados com a abordagem descritiva:

- 1º. **Modelo Administrativo:** tem sua origem nos estudos de Simon sobre a tomada de decisão nas organizações, pois foi ele que trouxe os conceitos de racionalidade limitada e a solução satisfatória.
- 2º. **Modelo Carnegie:** aplica-se quando se tem o envolvimento de vários gestores na tomada de decisão, e o resultado é alcançado por meio de coalizões (negociação).
- 3º. **Modelo Incremental:** foi desenvolvido por Mintzberg *et al* (1976) em uma pesquisa realizada em 25 empresas de diferentes segmentos, que versou a respeito

de diferentes modelos descritivos de decisões estratégicas não estruturadas. Como resultado ele encontrou semelhanças nos processos decisórios dessas empresas.

- 4°. **Modelo da Lata de Lixo:** o problema da tomada de decisão é considerado como uma enorme lata de lixo, onde os problemas a serem resolvidos são colocados dentro. Neste modelo tem-se a dificuldade em decidir em função da anarquia organizacional e o problema proposto pode receber uma das seguintes soluções: (a) decisão satisfatória, (b) decisão de abandono (dificuldade em encontrar uma solução final), (c) decisão com exame superficial (conhecida vista grossa) ou (d) decisão sem qualquer discussão (omissão, decurso de prazo).
- 5°. **Modelo Político:** existe formação de alianças informais ou coalizões entre os gestores para apoiar determinado curso de decisão. Existem quatro suposições a respeito do modelo político: a) As organizações são formadas por grupos cujos interesses são convergentes; b) Informações incompletas, racionalidade limitada em função das restrições organizacionais e operacionais; c) Os gestores não disponibilizam de recursos suficientes para identificar todas as dimensões do problema; d) As decisões são resultado de negociação e discussão entre os gestores.

Segundo Façanha (2007), decisões de todos os tipos são tomadas diariamente nas organizações, sejam elas frequentes e com regras bem definidas ou esporádicas e sem regras definidas. Simon (1970) fez essa distinção entre decisões programadas (rotineiras ou repetitivas) e decisões não programadas (inéditas e imprevisíveis). Façanha (2007) também relata que usualmente as decisões são tomadas em ambientes em que existe algum grau de risco e/ou certeza (incertezas) e/ou ambiguidade e que, de acordo com estes elementos, é recomendável escolher por um ou outro modelo decisório. A Figura 1 explica esse contexto.

Em outras palavras, o tomador de decisão procura uma alternativa satisfatória para solucionar o problema, e para isso utiliza-se de heurísticas na busca de soluções, isto é, atalhos para avaliar, calcular, pensar sobre o assunto em questão, ou melhor, as estratégias que buscam simplificar o processo de tomada de decisões (YU, 2011).

Simon (1970, p. 84) afirma que a racionalidade humana é limitada, isso quer dizer que nenhum decisor consegue listar e analisar todos os fatores, critérios e alternativas que envolvem o processo decisório nas organizações, pois pensa que

Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

Por isso, os tomadores de decisão se utilizam de heurísticas para facilitar suas decisões e podem se deparar com erros sistemáticos por causa dos vieses cognitivos, ou seja, visão parcial do problema e discrepância entre o julgamento que está sendo feito e a realidade a ser julgada (YU, 2011).

Barzeman (2004) ressalta que a utilização de heurísticas resulta de forma mais frequente de decisões adequadas do que decisões inadequadas, principalmente porque uma eventual perda de qualidade na decisão será ganha em função do tempo poupado pelo uso de heurísticas.

O uso de heurísticas e vieses é inerente aos seres humanos, pois simplificam o processo de tomada de decisão no dia a dia pessoal e profissional. Todavia, a consciência e minimização dos possíveis efeitos negativos desses atalhos mentais são trunfos poderosos para os gestores que buscam um processo decisório com maior qualidade e maior potencial de êxito (YU, 2011, p. 106).

Além disso, dessa limitação da racionalidade, pesquisas indicam que os tomadores de decisão permitem que erros e vieses atrapalhem seus julgamentos. Isso acontece quando os gestores tentam agilizar o processo decisório, valendo-se excessivamente da própria experiência, de seus impulsos e de regras de “senso comum” convenientes para o momento. Muitas vezes esses atalhos são válidos, mas também podem levar a sérias distorções da realidade (ROBBINS, 2006).

A análise do emprego de heurísticas na tomada de decisão está inserida no contexto da discussão dos conceitos de razão e intuição. A razão se refere a processos sequenciais, analisa todas as alternativas e suas respectivas consequências para obter o resultado ótimo, enquanto a intuição é “tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas talvez ainda não seja parte do próprio consciente” (Motta, 1988, p. 78). Já

Robbins (2000) considerada a intuição como uma forma de poder extrassensorial ou sexto sentido e, para Gerletti (2009), são processos imediatos e espontâneos que atendem a maior parte das atividades diárias.

Conforme Solino e El-Aouar (2001), o processo de tomada de decisões pode tanto se sustentar em modelos racionais como em formas intuitivas e criativas. A utilização de ambas pelo gestor depende do seu perfil quanto à filosofia de gestão e habilidades, e mais ainda quanto à percepção e visão do futuro, determinando seu comportamento diante da resolução de problemas organizacionais ou, até mesmo, sua antecipação aos problemas.

Os autores Gontijo e Maia (2004) discutem a racionalidade e o comportamento na tomada de decisão, analisando os tipos de decisão, a natureza do processo, suas fases e variáveis relevantes. Na análise do modelo político de decisão, é abordado o viés do poder, em que se enfatiza a divergência de objetivos, cujo resultado das ações influencia na posição relativa de poder dos participantes. Assim, a racionalidade pode não prevalecer em razão dos interesses ocultos.

Robbins (2006) define a tomada de decisão intuitiva como um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas. E também relata que esse processo não funciona como uma alternativa ao método racional, mas sim como um complemento. O mesmo autor reconhece que “confiar na intuição pode resultar em melhores decisões” e identifica ainda oito condições em que as pessoas mais usam a intuição para tomar as decisões:

- 1º. Quando existe um alto nível de incerteza;
- 2º. Quando há poucos precedentes para se basear;
- 3º. Quando as variáveis são menos previsíveis cientificamente;
- 4º. Quando os “fatos” são limitados;
- 5º. Quando os fatos não indicam claramente o caminho a seguir;
- 6º. Quando as dados analíticos não são muito úteis;
- 7º. Quando existem várias alternativas plausíveis, todas com boas justificativas; e
- 8º. Quando há limitação de tempo e existe uma pressão para que se chegue rapidamente à decisão certa.

Em seus estudos, Amaral e Sousa (2011) mencionam sobre a relação entre tomada de decisão no ambiente organizacional e qualidade da informação, considerando a intuição dos gestores. Chegaram à conclusão que, quanto maior o número de subordinados vinculados direta ou indiretamente aos gestores, maior é a importância dada à intuição na tomada de decisão organizacional. E ainda explicaram que, quanto maior o número de subordinados,

maior a probabilidade do gestor se encontrar no topo da pirâmide organizacional, e possivelmente ser o responsável pelas decisões estratégicas da organização onde atua.

A intuição torna-se imprescindível na tomada da decisão porque ela tem uma capacidade de síntese da situação, uma leitura do todo, enquanto a lógica e a razão precisam fragmentar e analisar a situação em partes. Além disso, os modelos convencionais que estabelecem a ênfase nas soluções analíticas (lógica e racional) dos problemas não podem mais enfrentar a velocidade com que as mudanças surgem no cenário empresarial, nem complexidade dos fatos envolvidos (MACEDO *et al.*, 2013, p. 14).

E também Vergara (1993), em seus estudos, conclui que a intuição independe de tempo-espaço, não precisa de explicações ou provas, ela permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises e mediações, transcende a razão. Por isso a intuição é entendida como aquilo que produz o conhecimento racional, originado dos sentidos e do intelecto, logo a intuição e a razão estão presentes na tomada de decisão, como também o palpite, a inspiração, o pressentimento, o *insight*, a premonição, a profecia, a revelação.

Dessa forma, diante do ambiente instável e turbulento que as organizações vivenciam atualmente, elas dependem muito mais do talento, da criatividade, da percepção e do espírito empreendedor dos administradores do que propriamente da “teoria administrativa” para fazer frente às rápidas mudanças organizacionais. Assim, as decisões precisam ser rápidas e inovadoras para lidar com as diversas e imprevisíveis circunstâncias (Relatório de atividades, 2013).

2.2 Decisões estratégicas

No mundo contemporâneo a todo o momento os gestores se deparam com dois tipos de decisões, aquelas previsíveis (programadas) e as solicitadas ocasionalmente, de maneira imprevisível, aquelas não programadas. Essas últimas estão relacionadas com grandes mudanças ambientais, impactam no futuro das organizações, ameaçam a sua identidade ou exigem transformações profundas, seja na parte tecnológica, no comportamento ou na estrutura da empresa (PEREIRA; FONSECA, 2009). Os autores ainda relatam que são decisões de alto risco, pois estão relacionadas com o estabelecimento das áreas de domínio da organização e permitem escolher os fatores críticos de sucesso em que se pretende adotar posturas concorrentes fortes e duráveis.

As decisões estratégicas implicam em ações estratégicas que deverão ser executadas de forma independente dos processos usuais da organização, obtendo-se assim como resultado produtos únicos (GERLETTI, 2009). Entende-se aqui estratégia como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos (CERTO; PETER, 1993, p. 17). Já Barbero (2008) define estratégia como sendo as decisões e ações que impactam em toda a organização, que lidam com a concorrência e sua preocupação é com os resultados de longo prazo.

Para Macedo *et al* (2013), o modelo racional de tomada de decisão é importante quando se têm decisões estratégicas que podem mudar os rumos de uma organização, mas certamente seria irracional o uso deste modelo em todas as decisões do dia a dia de uma empresa. A decisão é estratégica quando os gestores da alta administração consideram-na importante nos seguintes quesitos: ações tomadas, recursos comprometidos ou precedentes estabelecidos, e quando envolver posicionamento em relação ao ambiente competitivo, englobar diversas funções organizacionais e se o seu processo decisório for não estruturado, isto é, incerto, não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas na organização (YU, 2011).

O processo decisório estratégico, de acordo com Yu (2011), é caracterizado por duas dimensões centrais e independentes: a racionalidade limitada e a política organizacional. A primeira retrata os ambientes competitivos caracterizados pela incerteza, cujas alternativas buscam “satisfazer” os gestores ao invés de “maximizar” ou “otimizar” os limites cognitivos, ou seja, os vieses – interpretação parcial do problema. Assim, para esse autor, as informações geralmente não estão disponíveis, sendo necessário buscá-las. Já a segunda dimensão, a política organizacional, diz respeito às coalizões de pessoas com interesses distintos, gerando conflito ao tomar as decisões organizacionais.

Neste sentido, Yu (2011) complementa ainda que o processo decisório estratégico é complexo em função de duas dimensões básicas: a natureza da decisão e as questões políticas. Quanto à natureza da decisão existem seis aspectos que são considerados:

	Aspectos	Descrição
1º	Raridade	Ausência de precedentes na organização - quanto mais rara, maior a incerteza para lidar com a decisão e menos estruturada será.
2º	Impacto	Seriedade das consequências da decisão - quanto mais sérias, maior o medo de errar e mais difícil definir o risco.
3º	Abrangência	Extensão das consequências da decisão.
4º	Profundidade das mudanças	As alterações que ocorrerão a partir da decisão.
5º	Tempo de Influência	Duração das consequências da decisão na organização
6º	Restrição a opções futuras	Limitações advindas da decisão, por exemplo, inovação tecnológica que modifica os padrões de produção.

Quadro 3 – Aspectos da decisão estratégica

Fonte: Adaptado Yu (2011)

No que se refere aos aspectos da decisão, a raridade é qualificada como o ineditismo da decisão, gerando incerteza ao gestor quando da tomada de decisão; o impacto se refere à seriedade das consequências vindas dessa ação; já a abrangência diz respeito à extensão das consequências, por exemplo, quantas crianças da educação infantil no município serão atendidas com a construção de uma nova Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI). A profundidade refere-se às mudanças ocasionadas a partir da decisão; o tempo de influência é o aspecto que trata da duração das consequências e a restrição a opções futuras são as limitações advindas da decisão que podem estabelecer precedentes para ações futuras (YU, 2011).

Quanto às questões políticas são dois os aspectos envolvidos: interesses de indivíduos das unidades organizacionais internas e interesses de organizações externas, ou seja, para obter recursos ou para disponibilizar informações e conhecimentos. Por exemplo, aquisição de um sistema de informação para acelerar as atividades operacionais de um setor específico (YU, 2011).

As decisões no setor público são expressas por leis e normas, isto é, um conjunto de regras que orienta o comportamento do cidadão e das organizações e que busca o bem-estar coletivo. As decisões se consolidam em políticas públicas, que podem ser sociais ou organizacionais. As sociais são destinadas a estabelecer limites ou incentivos para regular o comportamento dos cidadãos e da sociedade, servindo para harmonizar relações e promover mudanças substantivas na coletividade. Já as organizacionais são aquelas implementadas pelos órgãos públicos, em que as organizações públicas são instrumentos essenciais da ação governamental (PEREIRA; FONSECA, 2009).

2.3 Estratégia empresarial

As quatro funções da administração são planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento compreende a definição de metas, o estabelecimento de uma estratégia global e o desenvolvimento de uma escala de planos para integrar e coordenar as atividades (ROBBINS, 2000). Diz respeito, portanto, a antecipar uma decisão futura e decidir hoje a ação de amanhã (RIBEIRO, 2013).

Organizar significa agrupar, estruturar e integrar os recursos e fatores necessários para que consiga empreender seu programa de ação, ou seja, estabelecer a estrutura organizacional e material. Dirigir representa comandar e orientar a organização e sua equipe. A função controlar se refere à verificação da ação no sentido dela estar indo para o que foi proposto no planejamento (PEREIRA, 2010).

A responsabilidade pela formulação das estratégias é do nível mais alto da empresa, levando em conta os fatores internos e externos desta empresa, e também é preciso avaliar as políticas para que haja coerência e sustentação decisória no processo estratégico (OLIVEIRA, 2012).

As estratégias decorrem tanto de planos formais institucionais quanto de iniciativas individuais e grupais, que resultam de interações, de *insights*, do *feeling*, da visão e reação de gestores diante dos desafios que se apresentam no dia a dia (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012, p. 49).

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem estratégia em cinco dimensões, descritas no Quadro 4.

Dimensões da estratégia	Descrição
Plano	Uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali, ação pretendida.
Padrão	Consistência em comportamento ao longo do tempo, olhar o comportamento passado, ação realizada.
Posição	Uma maneira de colocar a empresa no ambiente competitivo, olhar para o cliente e para o mercado.
Perspectiva	A maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, olhar para dentro da organização e para cima, a visão da empresa.
Pretexto	Um truque, uma manobra específica de enganar um oponente ou concorrente.

Quadro 4 – Definições de Estratégia

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Para tentar alinhavar o entendimento sobre a estratégia, Mintzberg (2004) determinou que ela fosse definida em cinco significados, os Cinco Ps da Estratégia. Estas definições contribuem para entender a estratégia na dimensão de uma organização.

As dimensões da estratégia estão fortemente ligadas com as escolas de formulação de estratégias, por exemplo, plano na escola de planejamento, posição na escola de posicionamento, perspectiva na escola de empreendedorismo, padrão na escola de aprendizado, truque na escola de poder. Assim, serão apresentadas as dez escolas de formulação de estratégia, suas premissas e críticas, conforme Quadro 5.

Escolas	Formação da Estratégia	Animal Metafórico/ Frase da escola/ Estratégia como	Premissas das Escolas	Crítica à Escola
Design	Processo Conceitual	Aranha “Olhe antes de saltar.” Perspectiva planejada.	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de estratégias por meio de um processo deliberado de pensamento consciente; - Responsabilidade do controle e da percepção por parte da alta cúpula; - Modelo formulação simples e informal; - Estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização; - O processo de design está completo quando as estratégias estão formuladas plenamente com perspectivas; - Estratégias devem ser explícitas; - Separação entre a formulação de estratégias e sua implementação, separação clara entre pensamento e ação. 	- A separação entre pensamento e ação, onde a formulação é feita no “topo”, por meio de pensamento consciente (análise formal) e a implementação feita mais abaixo pela ação, podendo o processo de criação de estratégias ser excessivamente deliberado.
Planejamento	Processo Formal	Esquilo “Devagar e sempre.” Planos (ou posições) decompostos.	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias resultam de um processo controlado, formal, analítico, decomposto em etapas distintas e pré-definidas; - A responsabilidade pelo processo está nas mãos do executivo principal e a execução com os planejadores; - As estratégias surgem prontas desses processos, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas. 	- Existência de riscos ao olhar para o futuro extrapolando as tendências do presente, ao confiar excessivamente em dados factuais e ao formalizar demais o processo de criação de estratégias.
Posicionamento	Processo Analítico	Búfalo “Só os fatos, por favor.” Posições genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - As poucas estratégias-chave, como posições no mercado, são desejáveis em um determinado setor; - As estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; - O mercado é econômico e competitivo; - Capacidade de criar e aperfeiçoar um conjunto de 	- A inclinação desta escola para o econômico, em detrimento do político, para as condições externas (da indústria

		planejadas, também manobras.	ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes; - O planejador tornou-se um analista e este seleciona as estratégias; - As estratégias saem prontas deste processo para serem implementadas.	e da concorrência) em detrimento das capacidades internas; - Seguir estratégias ditadas pelos analistas, cálculos numéricos, que conhecem pouco a respeito dos detalhes do negócio.
Empreendedora	Processo Visionário	Lobo “Leve-nos ao líder.” Perspectiva única (visão).	- O foco do processo de formulação de estratégia está no líder, este utiliza sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério; - A organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo e subserviente à sua liderança visionária; - O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário; - A estratégia empreendedora é ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em linhas amplas e em seu senso de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto.	- A formulação da estratégia está inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, não podendo dizer a respeito do processo. Assim, quando a organização estiver em dificuldade à solução é encontrar um líder visionário.
Cognitiva	Processo Mental	Coruja “É preciso acreditar para ver.” Perspectiva mental.	- A formulação de estratégia é vista como um processo mental que ocorre na mente do estrategista; - As estratégias emergem como perspectivas e moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente; - As informações são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido; - As estratégias são difíceis de realizar e de mudar quando não são mais viáveis.	- Distorções na tomada de decisões, corre-se o risco de ter uma compreensão distorcida dos fenômenos como sabedoria experimental, discernimento criativo e síntese intuitiva.

Aprendizagem	Processo Emergente	<p>Macaco</p> <p>“Se não der certo da primeira vez, tente de novo.”</p> <p>Padrões aprendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias emergem quando as pessoas (coletivo ou individual) aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela; - Estão mais preocupados em como as estratégias se formam nas organizações do que em como elas são formuladas; - A liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo quais novas estratégias podem emergir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de estratégia. As estratégias não surgem nos momentos adequados, e muito menos numa crise. - Estratégia perdida. O excesso de ênfase na aprendizagem pode servir para destruir uma estratégia coerente e perfeitamente viável. - Estratégia errada. Aprender de modo incremental também pode estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis e muito menos pretendeu implementar.
Poder	Processo de Negociação	<p>Leão</p> <p>“Procure o número 1.”</p> <p>Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. - Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes públicos de interesse; - As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - A formulação de estratégia envolve poder, mas não somente, pois envolve também liderança e cultura que são desprezadas por esta escola.

Cultural	Processo Coletivo	<p>Pavão</p> <p>“O fruto não cai longe do pé.”</p> <p>Perspectiva coletiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; - A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, é descrita como deliberada. - A cultura tende a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza conceitual - Pode encorajar uma espécie de estagnação, pois enfatiza a tradição e o consenso, além de caracterizar as mudanças como sendo complexas e difíceis.
Ambiental	Processo Reativo	<p>Avestruz</p> <p>“Tudo depende.”</p> <p>Posições genéricas específicas (nichos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente apresenta-se como um conjunto de forças que rege a organização, é o agente central do processo de geração de estratégia. - A formulação de estratégias é um processo reativo ao ambiente externo; - Durante o período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, depois é incapaz de reagir a ele. - A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação. - A liderança torna-se menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização com o passar do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma organização enfrenta um “ambiente” generoso, complexo, hostil ou dinâmico, portanto é temerário administrar a estratégia em níveis assim agregados.
Configuração	Processo de Transformação	<p>Cameleão</p> <p>“Para tudo há um momento.”</p> <p>Quaisquer das anteriores, em contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A organização é vista como um sistema que ciclicamente requer mudança de configuração. - O líder é aquele que sustenta a estabilidade, mas que reconhece periodicamente a necessidade de transformação e a promove. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada configuração tem problemas, como se adaptar a diversidade do mundo organizacional.

Quadro 5 – Escolas de formulação de estratégias

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

No processo de formulação de estratégia a organização poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, isso irá depender do momento em que vive a instituição. Assim, as dez escolas contribuem para a formação da estratégia, pois elas se misturam e se complementam, sendo que a estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atende a realidade da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As estratégias emergentes - foco no aprendizado - são aquelas em que o padrão realizado não é expressamente pretendido, e estão presentes nas escolas de formulação de estratégias: empreendedora, cognitiva, aprendizagem, de poder, cultural, ambiental e de configuração.

Já as estratégias deliberadas são aquelas em que as intenções foram plenamente realizadas, planejadas estão presentes nas escolas: de design, de planejamento e de posicionamento, representam o controle da organização. Os autores colocam que “os estrategistas eficazes as misturam para que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade de prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 26).

2.4 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico deriva da escola de planejamento, e este é caracterizado pela formalidade, planos complexos, controles específicos, formulação e implementação de estratégias. A estratégia deliberada aqui utilizada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder aos eventos de forma a maximizar os seus resultados. (BORGES JR.; LUCE, 2000).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão extremamente útil e sua prática fomenta o desenvolvimento do raciocínio estratégico e aprimora as reflexões do estrategista sobre as possibilidades futuras. Contribui, dessa forma, para a formação de estratégias eficazes para a instituição (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 15) conceituam planejamento estratégico como sendo a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos”.

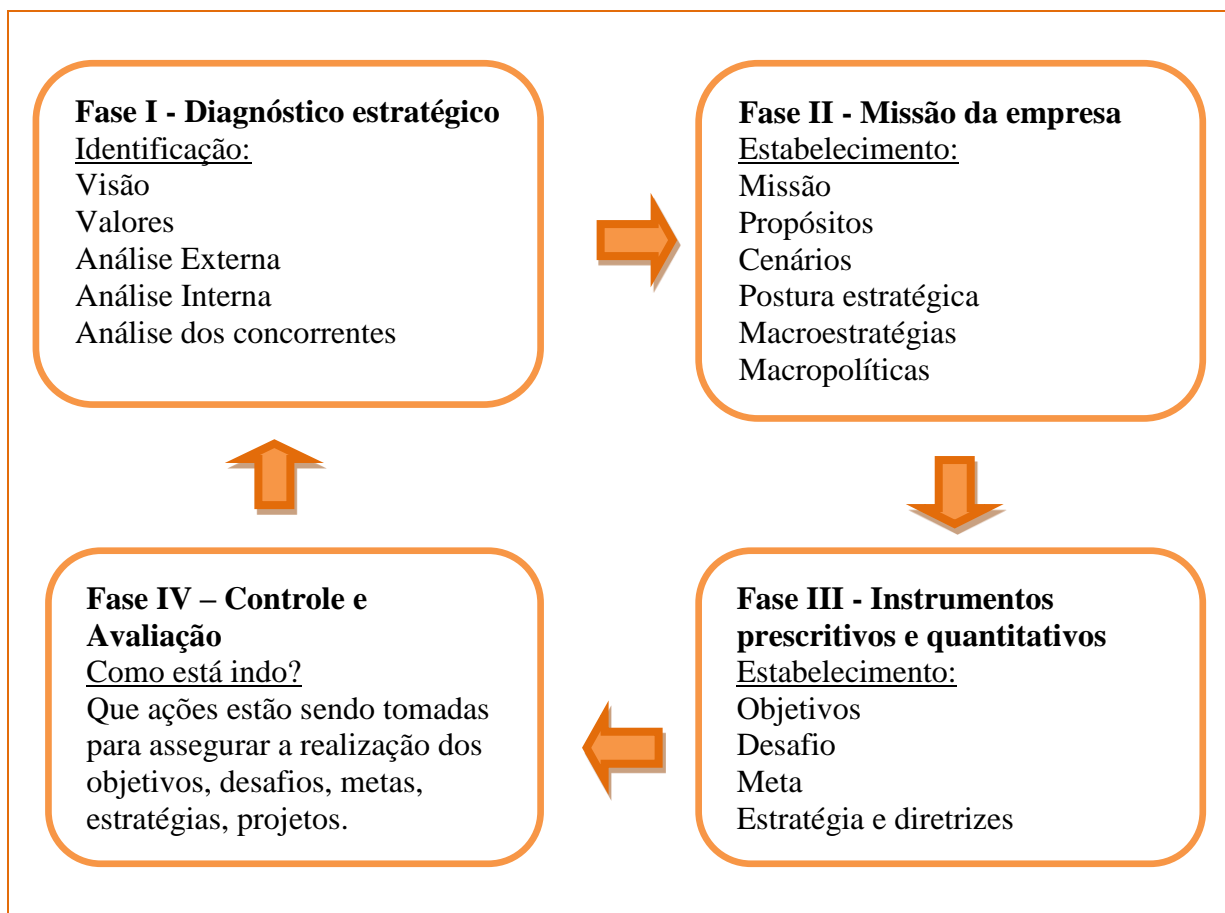
Para Robbins (2000), planejamento são as metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades, ou melhor, o que será feito e como será feito.

Planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada (ESTRADA E ALMEIDA, 2007, p. 150).

A ferramenta do planejamento estratégico está difundida na gestão dos mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas (RIBEIRO, 2013). É utilizado pelas Instituições de Ensino Superior – IES – para fazer frente às exigências da lei - avaliações do Ministério da Educação - e para definirem a mobilização de seus recursos objetivando alcançar a qualidade e eficiência (LIMA; TOMIELLO; SILVA, 2014).

O planejamento estratégico como processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para direcionar a instituição, precisa buscar interação com os fatores externos e atuar de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2012). Assim, para elaborar o planejamento estratégico, é preciso adotar os seguintes passos: **(1º) Análise dos aspectos internos** - determinar os pontos fracos e fortes para maximizar a eficiência da entidade (aqui é visualizado o presente e as medidas que só dependem da entidade); **(2º) Análise do ambiente** - identificar as oportunidades e ameaças, que servirão de base para alcançar a eficácia da empresa; **(3º) Comparação da orientação com o campo de atuação** - verificar a coerência com o que é proposto e aquilo que realmente se está fazendo e **(4º) Estabelecimento da estratégia vigente** - conhecer a estratégia que a entidade vem seguindo para que não haja descontinuidade de ações (ALMEIDA, 2003).

Como reforço para entender o processo de Planejamento Estratégico nas empresas, apresenta-se o Quadro 6:



Quadro 6 – Processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012)

Na fase de diagnóstico estratégico, procura-se determinar “como se está”. Nessa etapa busca-se analisar e verificar os aspectos da realidade externa e interna, sendo realizado por pessoas que detêm as informações na empresa/instituição. Também se identifica a visão (o que a instituição quer ser no futuro), os valores (princípios básicos que regem o comportamento da organização, que sustentam as principais decisões), as ameaças, assim como as oportunidades que possam ser exploradas (análise externa), e os pontos fracos e fortes da organização (análise interna). Já a segunda fase do ciclo do planejamento estratégico é tida como a razão de ser da organização, bem como sua posição estratégica. Estabelece-se a missão (determinação de “quem a empresa atende”- razão de ser da organização), os propósitos, os cenários, a postura estratégica (como a organização posiciona-se diante de seu ambiente), as macro estratégias (caminho a seguir para gerar vantagens competitivas) e as macropolíticas (as orientações que servirão para a tomada de decisão). A terceira etapa tem como questões norteadoras: “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação que se deseja”. Para tanto, os instrumentos prescritivos irão proporcionar a explicitação do que deve ser feito para que a organização alcance os propósitos estabelecidos pela missão, já os instrumentos

quantitativos dizem respeito aos recursos necessários para desenvolver os projetos, planos de ação e atividades previstas (OLIVEIRA, 2012).

Dessa forma, das quatro fases expostas por Oliveira (2012), tem se destacado a fase de avaliação e controle, ganhando ênfase nas gestões municipais, sendo avaliados os indicadores de desempenho trimestralmente e dando transparência em meios de comunicação para conhecimento da população e para fazer jus à legislação. O controle organizacional é a fiscalização das atividades da empresa para que sigam o que foi previamente planejado (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Drucker (2001) tem uma frase que explica bem a importância do controle e da avaliação: “Se você não pode medir, você não pode gerenciar”.

2.4.1 Planejamento estratégico no setor público

As informações apresentadas a seguir foram retiradas do texto de Souza (2004), “As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública”, que faz uma breve cronologia do planejamento estatal no Brasil. No período do Estado Novo de 1930, o governo de Getúlio Vargas tem como base duas iniciativas importantes para o País: o Plano de Obras e Equipamentos, e como antecessor o Plano de Obras Públicas e Preparo da Defesa Nacional, que teve como finalidade preparar o Brasil para os infortúnios da Segunda Guerra Mundial. Esses planos tiveram ênfase na construção de obras de infraestrutura e na criação da indústria de base.

Nos anos de 1946-1950, no governo do General Eurico Gaspar Dutra, é lançado o Plano Salte (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia), coordenado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

No segundo governo de Getúlio Vargas, 1951 a 1954, a tônica do governo foi combater o entreguismo da nação aos capitalistas nacionais e internacionais e, para tanto, lançou o Plano Nacional de Reparcelamento Econômico, ou Plano Lafer, para financiar iniciativas público-privadas e criou, ainda, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), principal agência de fomento do País.

Em 1954, com o suicídio do Presidente Getúlio Vargas, instalou-se no Brasil grave crise de instabilidade política. O governo subsequente, do Presidente Juscelino Kubitschek (JK), ficou marcado por grandes turbulências políticas. Mas mesmo assim, no período de

1956 a 1960, conseguiu-se iniciar uma das mais exitosas experiências de planejamento governamental, o Programa de Metas: “Brasil, 50 anos em cinco”.

No período de 1963–1965, o então presidente João Goulart (Jango) implementou o Plano Trienal, com o objetivo de retomar o crescimento econômico, reduzir o processo inflacionário, criar condições de distribuição de renda e intensificar a ação do governo na área educacional.

Com o Golpe Militar em 31 de março de 1964, o Brasil adotou o planejamento governamental como instrumento de intervenção e controle social. O presidente Marechal Humberto de Alencar Castello Branco formulou e implementou o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG), considerado o planejamento mais intervencionista depois dos anos 30, pois detinha o total controle sobre as variáveis políticas.

A partir de 1967, no governo do Marechal Costa e Silva, foi publicado o Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED), que teve como principal foco o combate à inflação, a retomada do desenvolvimento, o fortalecimento da empresa privada, a estabilização gradativa dos preços, a consolidação da infraestrutura pelo governo e o fortalecimento e ampliação do mercado interno.

Na década de 1970, tem-se a formulação e implementação dos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs), em que se adotou como estratégia o crescimento e o desenvolvimento econômico. Esse período é marcado como a Era dos PNDs (PNDs I, II e III), que atravessa os governos militares e alcança a Nova República, em 1985.

Com a Constituição Federal de 1988, conforme seu Art. 165, buscou-se dar maior ênfase ao planejamento no setor público a partir de diretrizes constitucionais, aliando o orçamento público ao planejamento (Silva et al, 2013). A Carta Magna evidenciou a integração de ferramentas de planejamento, a saber: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual – LOA.

Apresenta-se o Quadro 7, com a descrição da finalidade de cada instrumento orçamentário:

Instrumento	Finalidade
Plano Plurianual	Estabelecer, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, e para as relativas aos programas de duração continuada (para quatro anos, início no segundo ano de governo e término no primeiro ano do governo subsequente).
Lei de Diretrizes Orçamentárias	Compreender as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientar a elaboração da LOA, dispor sobre as alterações na legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (anual).
Lei Orçamentária Anual	Compreender o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público; o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; e o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta e indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público (anual).

Quadro 7 – Finalidades do PPA, da LDO e da LOA.

Fonte: Abreu, Neiva e Lima (2012, p. 138)

Segundo Cardoso Junior (2011), as diretrizes constitucionais de 1988 tem méritos, ou seja, transformam a atividade governamental em um processo contínuo de ação estatal. Em contrapartida, ao longo das duas últimas décadas, a função planejamento tomou outro rumo, sendo esta abastecida de conteúdo técnico-operacional, de controle e comando físico-financeiro e não de conteúdo político-estratégico.

O planejamento governamental evoluiu do tradicional planejamento para atingir uma nova concepção de Planejamento Estratégico, de forma mais democrática e transparente, com participação da comunidade, conhecido como orçamento participativo (SOUZA, 2004).

O Planejamento Estratégico teve seu auge no Brasil por volta de 1990, como demonstram os autores Pereira e Fonseca (2009) no Quadro 4 - A evolução dos modelos de gestão vivenciados na administração pública brasileira.

Período	Modelo	Descrição
De 1900 a 1960 Ambiente estável	Reforma e modernização administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação burocrática • Ênfase na estrutura • Disciplina orientadora: direito administrativo
De 1960 a 1980 Ambiente reativo	Treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação comportamental (Influência da Escola de Relações Humanas) • Ênfase no estilo gerencial e nos pequenos grupos • Disciplina orientadora: psicologia organizacional
De 1980 a 1990 Ambiente proativo	Planejamento estratégico e desburocratização	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação funcionalista e desregulamentadora • Ênfase na estratégica e no processo decisório • Disciplina orientadora: teoria administrativa
De 1990 em diante Ambiente turbulento	Reinvenção ou reengenharia do Estado e choques de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar • Ênfase no cliente, nos resultados e na cultura organizacional

Quadro 8 – Evolução dos modelos de gestão na administração pública brasileira

Fonte: Pereira e Fonseca (2009, p. 185)

Os modelos de gestão, Quadro 4, lançam três grandes desafios que a gestão pública precisa enfrentar:

- 1º. **O desenvolvimento autossustentado e soberano da nação:** desenvolvimento quer dizer a existência de equilíbrio entre os fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos e estratégicos que irão propiciar o crescimento material e espiritual do indivíduo e da coletividade.
- 2º. **A garantia de governabilidade:** a população mais esclarecida, mais educada e mais bem informada busca organizações ágeis e flexíveis que atendam com qualidade e quantidade as necessidades dos usuários dos serviços públicos. A governabilidade implica na confiança e disposição da sociedade em colaborar com as decisões do governo, e este deve demonstrar transparência nas ações, atender às demandas e pressões sociais e possuir liderança para perceber as aspirações do povo e tomar as decisões coerentes com as necessidades da população.

3°. **A efetividade dos órgãos públicos:** o governo precisa cumprir com os compromissos assumidos com a sociedade e, portanto, é preciso que os órgãos públicos ajam diretamente nas funções do governo, sendo estes órgãos da administração direta ou indireta.

A elaboração do Planejamento Estratégico tem como principal objetivo delinear um caminho comum a ser seguido por toda a organização, identificar as responsabilidades, garantir o alinhamento e oferecer meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (SOUZA, 2010).

A realização do Planejamento Estratégico nas instituições governamentais traz inúmeros benefícios, desde que ele seja coerente, plausível e incorporado ao cotidiano da organização. Além disso, coloca que a autonomia dos administradores dessas organizações está limitada pelas leis, pela burocracia, pelos costumes e pela ideologia política do poder executivo (ALMEIDA; CRUZ, 2014).

Para Silva *et al* (2013), o Planejamento Estratégico é importante para as instituições públicas se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e para aproveitarem novas oportunidades. E ainda pela necessidade latente de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da máquina pública no Brasil.

O grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o Planejamento Estratégico. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado (SILVA *et al*, 2013, p. 91).

No âmbito da administração pública direta, Rezende (2009) define o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) como um relevante instrumento de planejamento, política pública e gestão dos municípios, possibilitando aos gestores públicos estabelecerem um rumo para as prefeituras e integrando as decisões e ações com os diversos atores e cidadãos envolvidos.

Rezende e Ultramari (2007) conceituam o Planejamento Estratégico Municipal como um processo interativo e dinâmico na determinação de estratégias, ações e objetivos do município, sendo ele formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais na geração de resultados para o município e na qualidade de vida dos munícipes. Para tanto, é

preciso ter disponibilidade de informações, conhecimentos específicos do município e de sua estrutura de gestão, possíveis ações estratégicas, espírito empreendedor e desejo de inovação.

Segundo Pfeiffer (2000), o Planejamento Estratégico Municipal é um instrumento de gerenciamento em busca da eficiência do município para lidar adequadamente com os processos dinâmicos de mudanças e transformações. Para que o planejamento estratégico obtenha êxito, é preciso, além da óbvia vontade política, também uma liderança competente, recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum. "O planejamento ajuda a elaborar uma visão do futuro, a tomar as decisões necessárias, a esboçar as mudanças almejadas, a acompanhar eficientemente o processo e a organizar a cooperação dos diversos atores (PFEIFFER, 2000, p. 25)."

Algumas mudanças específicas que se pode esperar com o Planejamento Estratégico Municipal (PFEIFFER, 2000):

- fortalecimento da competência (capacidade de cumprir com os compromissos no mandato de forma mais rápida e melhor);
- aumento da eficiência (alcance dos mesmos ou melhores resultados com menor aplicação de recursos);
- melhor compreensão e aprendizagem (a organização e os membros compreendem melhor a situação e o seu ambiente);
- melhores decisões são tomadas com mais consistência e os impactos são suficientemente analisados;
- melhor desempenho organizacional (ou seja, reflexão das debilidades e forças existentes na organização);
- melhor comunicação interinstitucional e das relações públicas;
- Fortalecimento do apoio político.

O autor ainda destaca as razões para a não utilização do Planejamento Estratégico:

- a organização não dispõe de recursos para realizar qualquer atividade necessária do planejamento;
- a organização não dispõe de capacidade e competência técnica mínima para conduzir o processo;
- os responsáveis políticos e administrativos da organização não assumem o compromisso de levar o processo estratégico até o operacional.

Assim, os entes estatais se deparam com uma ferramenta de gestão na busca da eficiência dos serviços públicos, mas necessitam de pessoas qualificadas e imbuídas na implementação do plano estratégico.

3 MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para condução desse estudo. Assim, o presente capítulo está dividido em seis tópicos de modo a apresentar: Delineamento Metodológico, Desenho Conceitual da Pesquisa, Plano e Projeto, Preparação, Coleta e Análise, Compartilhamento e Objeto de Estudo.

3.1 Delineamento Metodológico

Este trabalho valeu-se como delineamento de pesquisa do método de estudo de caso único, conforme Yin (2010, p.39): “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real”. Para Gil (2010), é um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos na busca do conhecimento amplo e detalhado.

Para Yin (2010), existem cinco justificativas para escolha de caso único: caso crítico, quando representa uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria; caso extremo ou peculiar, quando é um caso raro; o caso representativo ou típico se assemelha a muitos outros casos; o caso revelador, isto é, quando o fenômeno é inacessível e a última justificativa, o caso longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo. O presente trabalho justifica-se pela primeira opção, caso crítico, pois foi escolhida uma instituição pública, a fim de analisar se as decisões estratégicas tomadas pelos gestores públicos são influenciadas pelo planejamento estratégico formal.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é descritiva, pois busca aproximar o sujeito do problema, objetivando descrever o objetivo, as características de determinada população ou fenômeno (MATTAR, 1999) e o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2010). A pesquisa também é de natureza documental, ou seja, como fonte de dados secundários têm-se documentos, relatórios de gestão, planos de governo, leis, portarias, notícias do *site* do órgão. Para os dados primários apresentam-se as entrevistas individuais, que identificam possíveis padrões e/ou relações a serem exploradas na pesquisa (MATTAR, 1999).

Quanto à abordagem, o estudo está caracterizado por ser qualitativo, pois foram compreendidas as situações e interpretados fatos ou fenômenos, a partir dos dados e informações coletadas com os gestores da instituição pública.

A pesquisa qualitativa não segue sequência tão rígida das etapas assinaladas para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Pelo contrário, a coleta e a análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados (TRIVIÑOS, 1987, p. 131).

A decisão pela pesquisa qualitativa baseia-se na premissa de Godoy (1995, p. 21) de que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

3.2 Desenho Conceitual da Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa teve como método o estudo de caso de Yin (2010), sendo composto pelas seguintes fases: plano, projeto, preparação, coleta, análise e compartilhamento. A Figura 2 ilustra as etapas do processo de pesquisa.

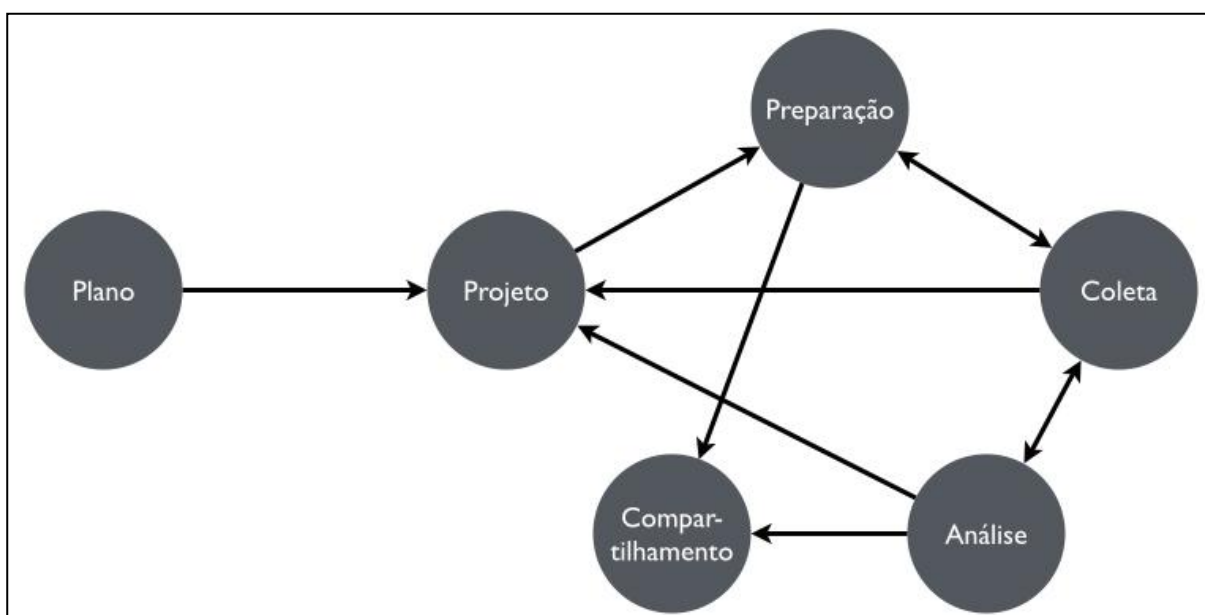


Figura 2 – Desenho conceitual da pesquisa

Fonte: Yin (2010, p. 21)

Este estudo buscou analisar a influência do planejamento estratégico formal na tomada das decisões estratégicas pelos gestores do município de Santiago/RS. Assim, as fases serão descritas nos itens a seguir.

3.3 Plano e Projeto

Na primeira fase - o plano - são identificadas as questões de pesquisa ou justifica-se o porquê de realizar um estudo de caso (YIN, 2010). Para tanto, identificaram-se, por meio da literatura, os construtos: decisões estratégicas, planejamento estratégico e planejamento estratégico nas organizações públicas, tendo em vista responder ao objetivo: analisar a influência do planejamento estratégico formal na tomada de decisões estratégicas pelos gestores públicos.

Uma instituição pública foi escolhida por utilizar o planejamento estratégico desde 2001, caracterizando-se como um caso único crítico, pois representa uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria (YIN, 2010).

Na fase seguinte - projeto - é apresentada a esquematização para elaboração do protocolo de coleta de dados. A Figura 3 ilustra a situação-problema, que consiste em analisar se as estratégias, objetivos e metas que compõem o plano estratégico influenciam o modo de agir dos gestores públicos ou eles tomam suas decisões utilizando sua intuição, experiência, *feeling*, logo não utilizam o planejamento estratégico.

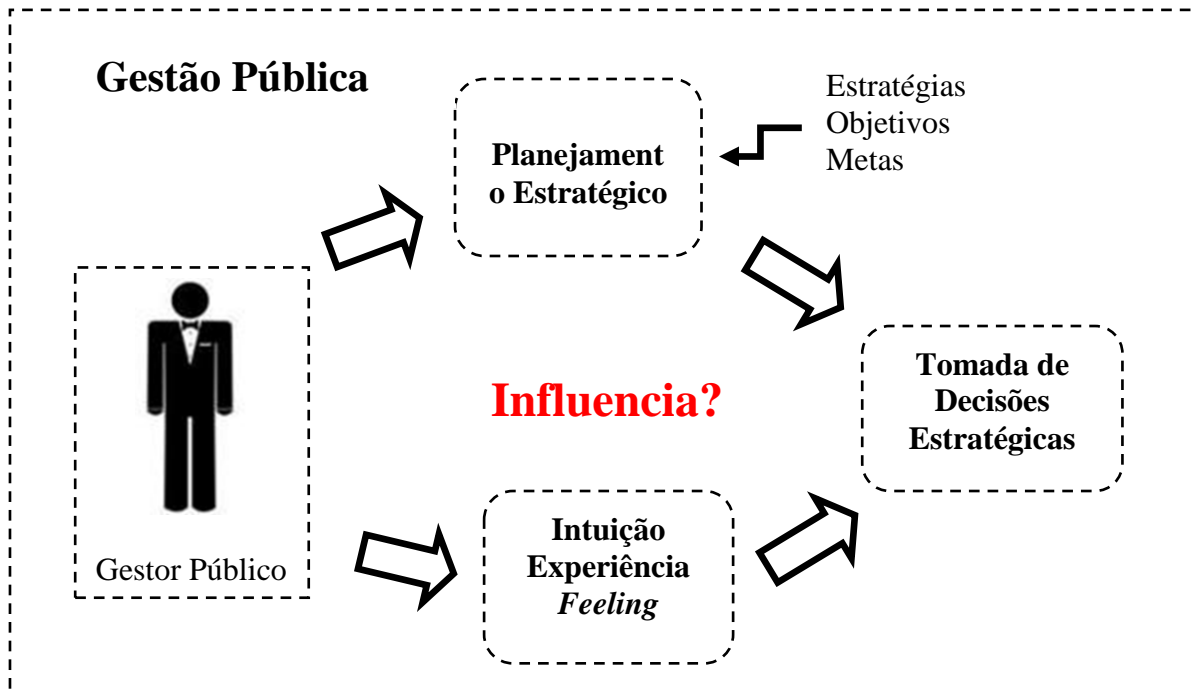


Figura 3 – Modelo da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Objetivando descrever o perfil dos gestores da organização foram elencadas algumas características dos respondentes (Apêndice A) na primeira parte do instrumento da pesquisa, tais como: cargo, nível hierárquico, tempo na organização, tempo de experiência no cargo e forma de contratação.

A organização estudada apresenta um organograma formal que facilitou a identificação dos sujeitos da pesquisa que foram entrevistados, tomando como respondentes os do nível mais elevado na pirâmide hierárquica e, por conseguinte, os que tomam as decisões estratégicas.

3.4 Preparação, Coleta e Análise

A coleta de dados realizou-se nos meses de março/2014 e julho/2014, por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo protocolo encontra-se no Apêndice A. O referido protocolo foi adaptado do aplicado por Bataglia e Yu (2008), no artigo intitulado “A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal”.

As decisões estudadas seguem os seguintes critérios propostos por Bataglia e Yu (2008): envolver posicionamento estratégico, ser não estruturada, gerar incerteza, envolver o

maior número possível de funções organizacionais e ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas são tomadas na organização.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Já os secundários foram coletados mediante documentos institucionais: leis, plano de governo, informativos, anuários, relatórios de gestão, notícias via *site* institucional, e participação em eventos realizados pela prefeitura como, por exemplo, I Seminário de Gestão Pública do Vale do Jaguari (março/2014), Seminário de Comprometimento para Resultados (abril/2014), Planejamento Estratégico nos bairros (julho/2014) e na palestra ministrada pelo prefeito para os alunos do curso de mestrado em Gestão de Organizações Públicas na UFSM sobre Empreendedorismo (junho/2014).

Posteriormente, identificaram-se os gestores em função do cargo que exercem na organização, tomando como universo os gestores situados no nível mais elevado na hierarquia organizacional. E após, utilizou-se o critério de saturação teórica que, segundo Strauss e Corbin (2008), é a cessação de novas informações, propriedades, dimensões ou relações durante a análise, ou ainda, o momento em que o acréscimo de dados e informações não altera a compreensão do fenômeno estudado (THIRY CHERQUES, 2009). Logo, este critério serve para diagnosticar quando as observações deixam de ser necessárias.

A pesquisa seguiu a sequência de passos para responder aos objetivos:

1º passo – Ir a campo estudar o caso, analisar os documentos institucionais referentes ao Planejamento Estratégico Formal: como é conduzido, sua periodicidade, a evolução histórica, quais as ações e programas estratégicos foram estabelecidos.

2º passo – Analisar, por meio dos documentos institucionais, notícias do *site* institucional, relatórios de gestão, leis, portarias que identificam as ações estratégicas tomadas e se as mesmas estão no Planejamento Estratégico do município.

3º passo – Escolher gestores que tomam as decisões estratégicas para entrevistá-los, como por exemplo, o prefeito e os secretários municipais.

4º passo – Escolher decisões estratégicas do Planejamento Estratégico de 2013, que foram executadas ou deveriam ter sido realizadas, e questionar os gestores sobre os fatores/motivos para a não execução e quais os critérios utilizados para as ações estarem no Plano Estratégico e serem executadas naquele ano.

5º passo – Aplicar o protocolo de entrevista adaptado de Bataglia e Yu (2008), conforme Apêndice A.

6º passo – Transcrever as falas dos gestores entrevistados e procurar agrupar as comunicações em categorias a fim de analisar o conteúdo.

7º passo – Analisar as categorias compreendidas e responder ao objetivo da presente pesquisa “**Analisar se a tomada de decisões estratégicas é influenciada pelo Planejamento Estratégico Formal**”.

Para responder ao primeiro objetivo específico – Identificar a importância do Planejamento Estratégico na tomada de decisões estratégicas no município de Santiago/RS – usou-se os passos 3º, 5º, 6º e 7º. Quanto ao segundo objetivo específico – Classificar os fatores que os gestores do município consideram para (a) definir os critérios de escolha e (b) escolher a alternativa estratégica a ser implementada – utilizou-se os passos 1º, 3º e 4º. Nos objetivos específicos terceiro e quatro - Realizar o resgate histórico do Planejamento Estratégico implementado no município de Santiago/RS e Descrever quais são os norteadores na elaboração do planejamento estratégico formal na instituição em estudo, empregou-se os passos 1º, 2º e 6º para atender aos questionamentos.

Após a realização das entrevistas, fez-se a análise de dados, que busca interpretar as informações textuais oriundas das entrevistas, procurando agrupá-los em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006, p. 31), este procedimento refere-se “a uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

As entrevistas foram gravadas (com autorização dos respondentes) e transcritas, resultando na qualificação das informações seguindo Bardin (2006), quando este afirma que, a partir do material coletado, haverá o tratamento dos elementos, transformando-os em dados brutos - por recortes, agregação e enumeração - para atingir a representação do conteúdo. Dessa forma, realizou-se a categorização dos dados brutos a partir de características comuns, isolando os elementos semelhantes e repartindo-os e impondo a eles certa organização. Assim, as categorias surgiram posteriormente às entrevistas, concomitantes ao protocolo de entrevista adaptado Bataglia e Yu (2008), originando-se, então, oito categorias de análise:

- 1º. **O ciclo de planejamento** - descrição das quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação das atividades que compõem o ciclo de planejamento e sua periodicidade.
- 2º. **As decisões programadas e não programadas (Intuição)** - verificou-se se as decisões foram baseadas em processos formais estabelecidos ou pela percepção do gestor.

- 3°. **A burocracia** - emergiu de um teste piloto realizado na instituição e percebeu-se a influência que ela exerce na execução do Planejamento Estratégico e na tomada das decisões no setor público.
- 4°. **A importância do Planejamento Estratégico no setor público** - demonstra qual o entendimento dos gestores públicos sobre essa ferramenta de gestão.
- 5°. **A continuidade das ações estratégicas** - investiga se as ações estratégicas não concretizadas no ano definido têm continuidade em anos posteriores.
- 6°. **Mudanças políticas/legais federal e estadual** - alteração temporária de impostos e criação de novos programas governamentais influenciando diretamente na tomada de decisão do gestor municipal.
- 7°. **A participação comunitária** - envolvimento dos munícipes no processo decisório e na formulação das estratégias a serem incorporadas no planejamento estratégico.
- 8°. **O perfil inovador** - emergiu das entrevistas com os gestores, os quais exemplificavam experiências exitosas no município que foram destaque na administração pública municipal.

As categorias ciclo de planejamento, decisões programadas e não programadas (intuição), burocracia e a importância do planejamento estratégico no setor público emergiram de um pré-teste realizado no mês de março/2014, teste este de vital importância para compreender a sistemática adotada pela instituição.

3.5 Compartilhamento

O compartilhamento do estudo aqui exposto se dará na forma de um relatório discursivo e também de um artigo acadêmico. O relatório de um estudo de caso significa trazer os resultados e constatações ao encerramento (YIN, 2010).

O público-alvo do presente estudo será a academia, os membros da banca e os gestores públicos municipais, com o intuito de compartilhar um caso de sucesso no desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico Formal.

A Figura 4 demonstra resumidamente o método utilizado para responder ao objetivo da presente pesquisa.

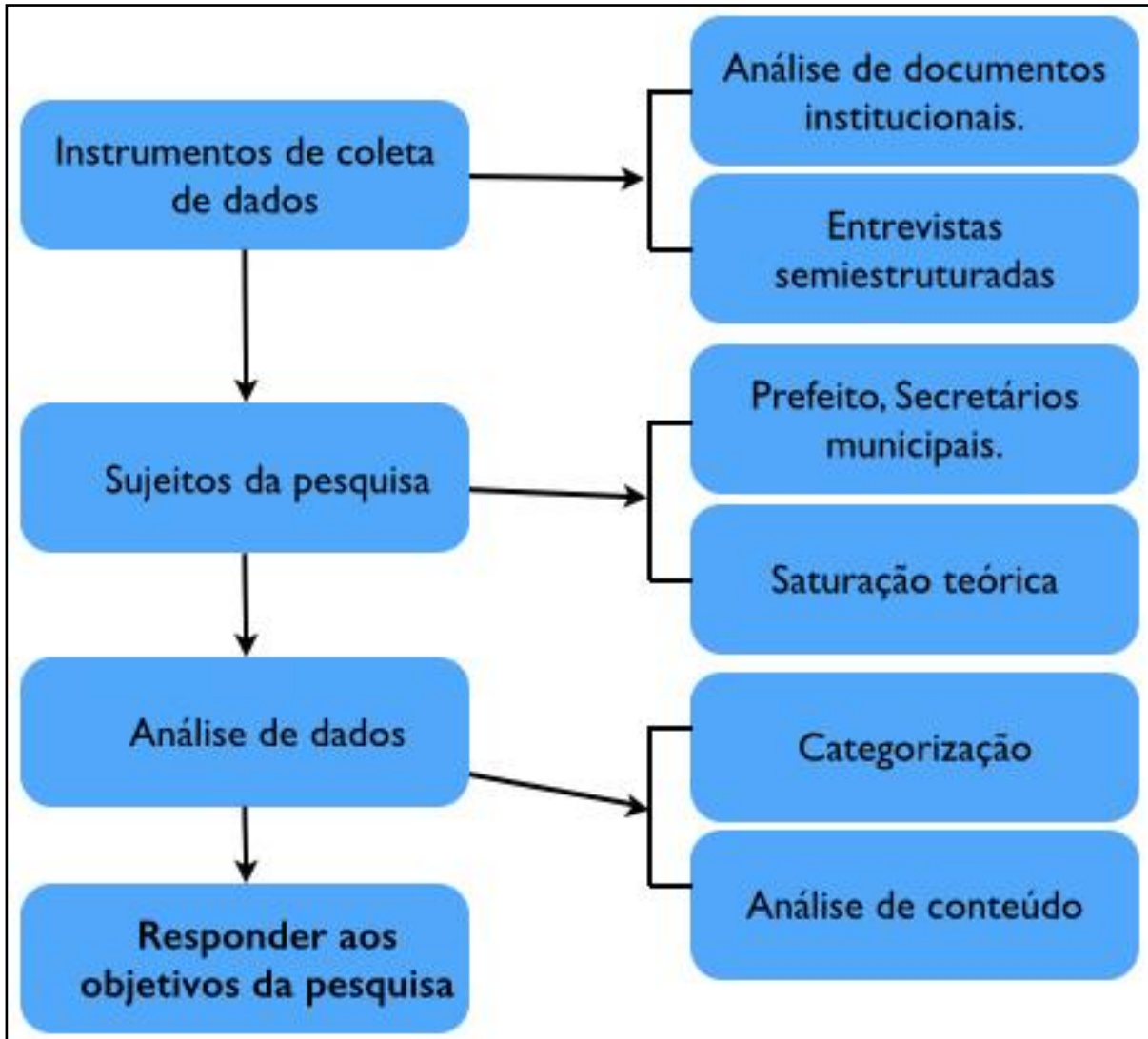


Figura 4 – Ilustração do método utilizado

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

3.6 Objeto de estudo

Optou-se pela escolha de um município, pois a gestão dos municípios abrange todas as esferas: política, legislativa, administrativa, financeira e organizativa, apresentando ao prefeito a responsabilidade pelas funções executivas de planejar, dirigir, coordenar, controlar. O município de Santiago/RS se enquadra em um estudo de caso único crítico por utilizar o Planejamento Estratégico há treze anos, pela acessibilidade da pesquisadora e pela viabilidade de contato com os gestores públicos.

3.6.1 Município de Santiago/RS

O município de Santiago, localizado na região oeste do Estado do Rio Grande do Sul (450 km de Porto Alegre), de origem jesuítica, possui cerca de 50 mil habitantes, e é conhecido como “Terra dos Poetas”, pois diversos artistas nasceram na cidade, deixando um forte apelo cultural, como Caio Fernando de Abreu, Ramiro Frota Barcelos, Túlio Piva, Oracy Dornelles, entre outros. O município de Santiago se emancipou de parte dos territórios dos municípios de Itaqui e São Borja em 31 de março de 1938. Em 2010, a câmara de vereadores autorizou a adesão do município à Associação Internacional das Cidades Educadoras (AICE), e no dia 18/03/2011 a cidade recebe o certificado de adesão ao Programa Internacional Cidade Educadora, que tem como objetivo priorizar investimentos públicos e privados na transformação da sociedade por meio do estímulo ao exercício pleno da cidadania. Ainda objetiva desenvolver uma cultura empreendedora, educadora e de consciência coletiva, buscando o aprendizado, a colaboração e a participação, resultando assim em qualidade de vida aos cidadãos. Hoje é chamada de Santiago, Terra dos Poetas - Cidade Educadora.

A Prefeitura Municipal de Santiago/RS adotou na sua logomarca oficial a lira e a pena para expressar a força da cultura na terra dos poetas (Figura 5). A lira tem como simbologia a poesia, a pena a escrita e a harpa a música.



Figura 5 – Logomarca Terra dos Poetas

Fonte: *Site* Prefeitura Municipal de Santiago

O logomarca do programa Cidade Educadora (Figura 6) traz vários significados. O globo quer dizer que este é um programa global, abrangendo todas as esferas da sociedade, já

o símbolo dentro da mão significa o planejamento da cidade, e que esta deve ser planejada em todas as suas esferas. Os dedos coloridos representam a presença dos cinco continentes, o verde simboliza as Américas, a cor laranja a África, o vermelho a Oceania, o amarelo a Ásia e azul a Europa. A chamada "Cidade Educadora" é padrão, e está presente em todas as cidades que fazem parte do programa, sendo esta logomarca padrão da AICE.



Figura 6 – Logomarca Cidade Educadora

Fonte: Site Prefeitura Municipal de Santiago

Durante a realização desta pesquisa, a Prefeitura Municipal de Santiago/RS continha um total de dez Secretarias Municipais: Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária, Secretaria Municipal de Planejamento, Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Gestão, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Secretaria Municipal de Obras e Viação e Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo. E, comporta, ainda, a Procuradoria Jurídica e o Gabinete do Prefeito.

A Figura 7 apresenta o organograma da Prefeitura Municipal de Santiago/RS, conforme a Lei 044/2010.

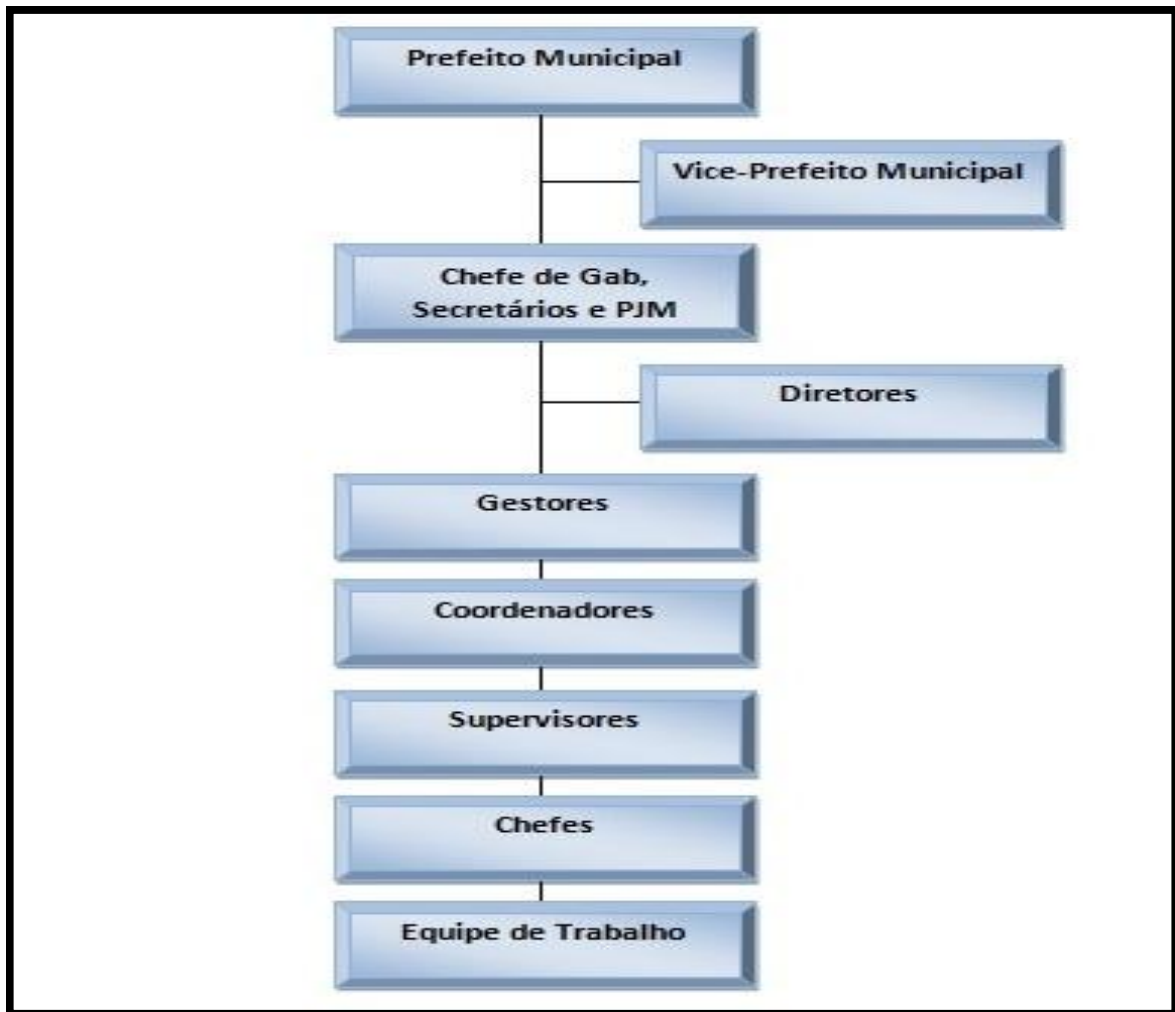


Figura 7 – Organograma da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Atualmente o município possui 1.400 servidores efetivos e 60 cargos em comissão. Para 2015, o orçamento da prefeitura municipal teve um acréscimo de 26% em relação ao exercício anterior, sendo que são comprometidos 50% do orçamento para o funcionalismo, e em obediência à constituição federal pelo menos 25% para a educação e 15% para ações e serviços em saúde.

O planejamento no sistema de gestão é percebido como um processo dinâmico e interativo na determinação dos objetivos, estratégias e ações para a organização. O conceito de atitude no modelo vai além da capacidade de executar, mas sim de dar espaço ao inesperado, ao imprevisto, imprimindo uma dinâmica criativa e aberta aos processos de trabalho. A avaliação abrange todas as ações de mensuração, monitoramento, análise de informações para transformar dados em conhecimento (Relatório consultoria, 2009).

A Figura 8 apresenta o modelo de sistema de gestão utilizado no município.

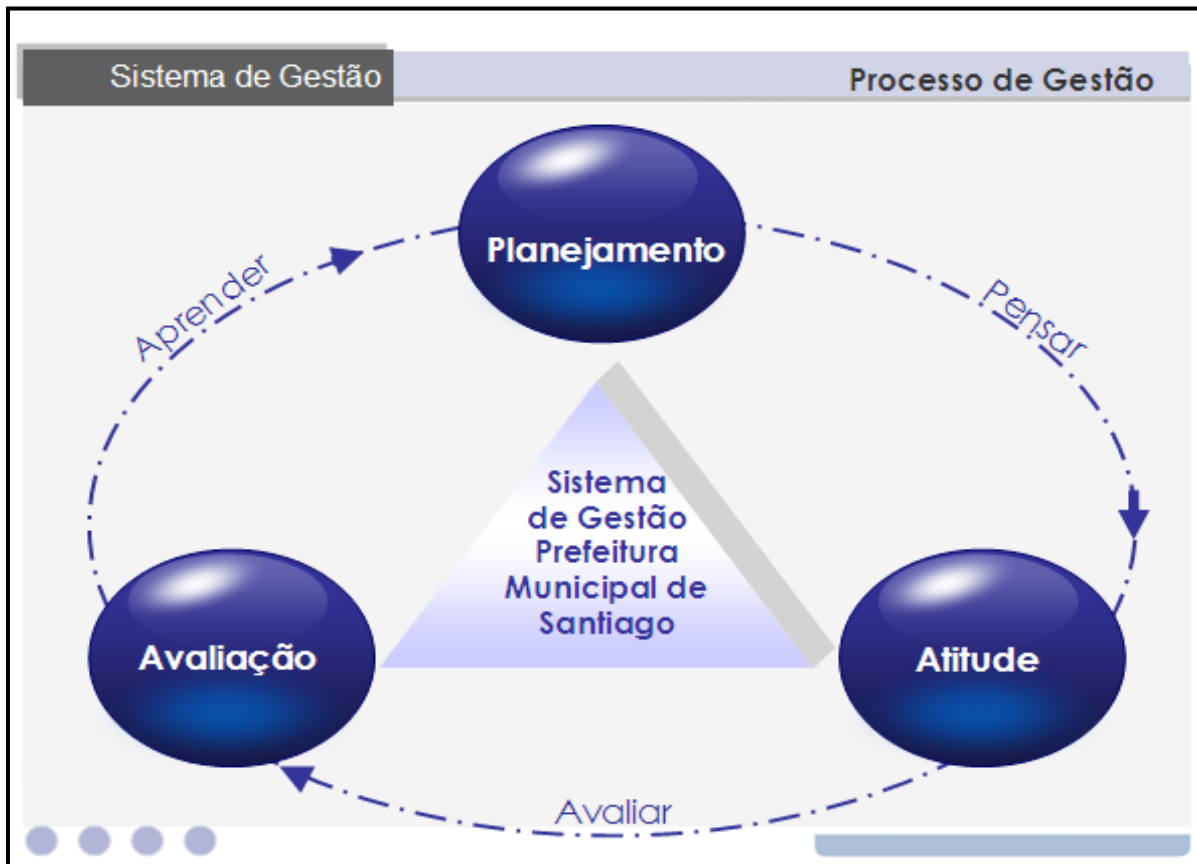


Figura 8 – Processo do Sistema de Gestão da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

O modelo prevê as seguintes etapas do Planejamento Estratégico Municipal: (1ª) Sensibilização - consiste na preparação e comunicação dos objetivos, formação dos grupos de trabalho e estabelecimento do cronograma de atividades; (2ª) Análise do ambiente externo e interno - nessa etapa são identificadas as ameaças e oportunidades e ainda os principais pontos fortes e fracos; (3ª) Diretrizes organizacionais - são definidos a visão de futuro, os propósitos, valores e macro objetivos; (4ª) Formulação das estratégias - é realizado o desdobramento dos macro objetivos em estratégias setoriais e (5ª) Avaliação estratégica - na última etapa, as atividades a serem realizadas no plano de ação são ordenadas e, a seguir, a execução das atividades é avaliada, estabelecendo indicadores, conforme Figura 9.

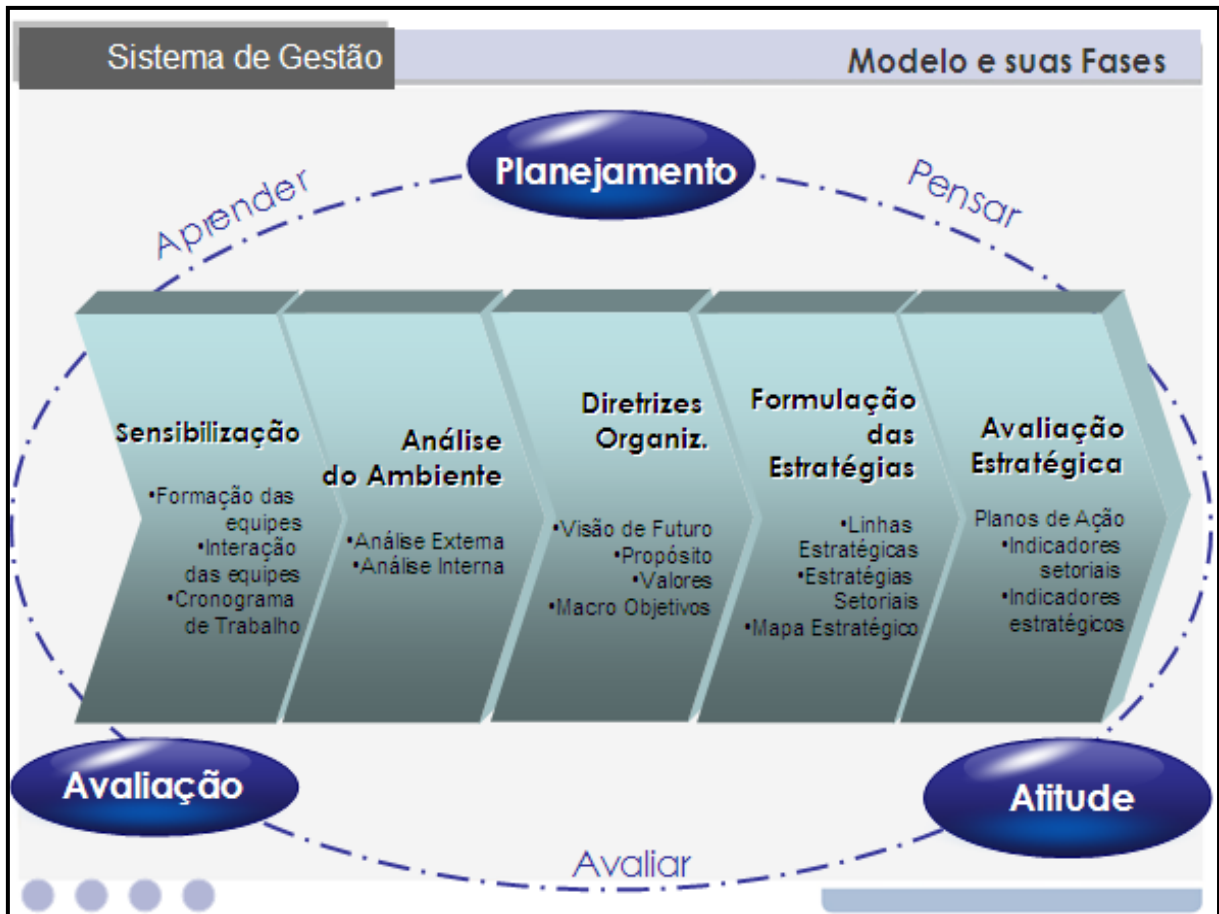


Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico Municipal de Santiago/RS.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Na etapa da avaliação estratégica, o município adotou o modelo 5W2H. A ferramenta 5W2H funciona como um mapeamento das atividades, onde fica estabelecido o que será feito, por que será feito, onde, em qual período de tempo, quem fará o que, como será feito e quanto custará para fazer. O nome foi estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes das diretrizes utilizadas no processo. A seguir, o que significa cada letra (em inglês):

- What: O que será feito (etapas);
- Why: Por que será feito (justificativa);
- Where: Onde será feito (local);
- When: Quando será feito (tempo);
- Who: Por quem será feito (responsabilidade);
- How: Como será feito (método);
- How much: Quanto custará fazer (custo).

O prefeito destaca as etapas do sistema de gestão utilizado pelo município:

Fazer o ciclo PDCA², planejar, atitude, avaliar, fazer todo aquele ciclo, nós fizemos a 1ª foi à sensibilização [...] nós encontramos muita resistência, sensibilização do planejamento são 1.200 funcionários pra movimentar toda essa equipe não foi fácil [...] fazer a análise de ambiente, matriz FOFA³, visão do futuro, propósitos, valores, missão para que ela existe, formação de estratégia, nós fizemos para 15, 20 anos e avaliação, aqui na avaliação, plano de ação e avaliação nós usamos o sistema que é o 5W2H é bem simplesinho, porque eles não tinham cultura para fazer o BSC⁴, não tinha cultura para fazer o BSC, avaliação de indicadores.

Na Figura 10, é exposto o Mapa Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS, no qual consta:

- **Visão de Futuro** - “Ser Referência em Qualidade de Vida, como Cidade Educadora”;
- **Propósito** - “Qualidade de vida aos cidadãos”;
- **Valores** - Qualidade: excelência em Processos internos e externos. Ética: relação de transparência, respeito e imparcialidade. Comprometimento: participação efetiva nas ações. Atitude Empreendedora: pró-atividade. Participação Popular: comunidade tomando parte nas decisões.
- **Eixos Temáticos** - Eixo Urbano–Ambiental, Eixo Social, Eixo Econômico e Eixo Gestão com seus respectivos macro objetivos e programas.

² O ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial que serve para obter resultados eficazes e é dividido em quatro etapas: planejar (Plan), fazer ou agir (Do), verificar (Check) e corrigir (Action).

³ Matriz FOFA ou Análise Swot é uma ferramenta de gestão que serve para identificar os pontos fracos e fortes, como também as ameaças e oportunidades às quais a mesma está exposta.

⁴ A sigla BSC se refere ao Balanced Scorecard. Este é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.



Figura 10 – Mapa Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Na Figura 11 é apresentado o Desdobramento Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS, seus macros objetivos e sua tradução em políticas estratégicas, originando os programas estruturantes, em concordância com o Plano de Governo da administração municipal.

Os **macros objetivos** são: (1º) Requalificar os Espaços Urbanos; (2º) Promover a formação de cidadãos responsáveis e solidários, com qualidade de vida; (3º) Consolidar Santiago como Polo regional de desenvolvimento econômico sustentável; (4º) Transformar o município em referência em gestão pública, consolidando-o como Cidade Educadora.

Os **programas** estruturantes do município são Cidade Verde, Melhor Viver, Promoção Humana, Educar, Terra dos Poetas, Esporte para Todos, Município Saudável, Sustentabilidade Rural, Santiago Empreendedora, Inovar e Santiago Mais.



Figura 11 – Desdobramento Estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

3.6.1.1 Resgate histórico do Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS

Em 2001 teve início o Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS, e a participação comunitária foi o diferencial no processo de elaboração. Os encontros aconteciam nos 25 bairros (Vila Rica, Missões, Belizário, São Vicente, Jardim dos Eucaliptos, Itu, Vista Alegre, Guariroba, Alto da Boa Vista, Vila Nova, Céu Aberto, Maria Alice Gomes, Santiago Pompeu, Irmã Dulce, São Jorge, Nei Pereira, Riachuelo, Carlos Humberto e Associação dos Funcionários da CEE, Lulu Genro, Daer e João Goulart, Gaspar Dutra, Ana Martins Bonato, Monsenhor Assis, Castilho e João Evangelista), no período de março a abril/2001. As prioridades mais votadas pelos munícipes foram a canalização e esgoto, a melhoria dos postos de saúde e pavimentação e recuperação de vias urbanas.

A metodologia adotada para operacionalizar o planejamento estratégico comunitário foi:

- apresentação das temáticas para análise e sugestões das ações pelos conselhos;
- consulta às comunidades locais, dividindo o município por bairros e localidades rurais;
- nas reuniões de consulta comunitária é avaliada a realização das demandas do ano anterior, discutido o orçamento municipal e organizado um encontro anual para definir as três metas escolhidas pelos moradores.

No ano de 2002, os encontros do planejamento estratégico aconteceram nos meses julho e agosto e os moradores dos vinte sete bairros e localidades do interior optaram pelas seguintes prioridades para serem executadas no ano seguinte: canalização e esgoto, programas de saúde, pavimentação, melhoria dos postos de saúde, cursos profissionalizantes, apoio à indústria, construção de unidades sanitárias, recuperação de casas, quadras de esporte e praças, equipamentos públicos, equipamentos esportivos e plantio de árvores e colocação de lixeiras.

Nos anos de 2003 e 2005 o planejamento comunitário aconteceu nos bairros da cidade e nas localidades do interior. No ano de 2004 não foi realizado o planejamento estratégico comunitário em função de ser ano eleitoral. Em 2006, utilizando a mesma metodologia a Prefeitura Municipal de Santiago/RS teve como principais objetivos orientar a construção do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual; tornar a administração pública mais eficiente; estabelecer um vínculo com a população e proporcionar debates e discussão de propostas viáveis para a comunidade/cidade. Nesse ano, além da

realização do planejamento estratégico comunitário, houve a formulação do Plano Diretor do município.

Em 2007 e 2008 utilizou-se a mesma metodologia dos anos anteriores, com os encontros nos bairros e discutindo-se as precisões. Os munícipes de cada bairro puderam escolher três prioridades que iriam compor a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Desde a sua criação, em 2009, o Modelo de Gestão passou por duas fases distintas: a primeira, denominada de implantação e a segunda, denominada de consolidação. Da fase de implantação, fizeram parte todos os processos pelo qual passaram a criação e o desenvolvimento do Mapa Estratégico Municipal e o Desdobramento estratégico. Nessa primeira etapa, foram definidos 11 Programas Estratégicos que compuseram o Plano Plurianual 2010 - 2013.

Atualmente, Santiago/RS encontra-se na segunda fase evolutiva do modelo que objetiva sua consolidação e expansão, e pode-se dizer que é uma fase de maturidade quando, por meio de projetos bem pensados e ações articuladas entre as secretarias municipais está-se conseguindo atingir um alto patamar de modernização da gestão.

O Sistema de Gestão adotado pela prefeitura pensa a gestão na sua totalidade e prioriza a atuação intersetorial, descentralizada e compartilhada com a sociedade, para garantir resultados que impactem na realidade, gerando, sobretudo, melhoria da qualidade de vida para os munícipes.

Nesse aspecto, é importante considerar as alternativas criadas em Santiago/RS que possibilitaram o desenvolvimento municipal nas últimas duas décadas: os fóruns municipais pró-desenvolvimento, a criação do distrito industrial, o incentivo às incubadoras municipais, incentivos fiscais para instalação de novas empresas; a modernização da paisagem urbana, fortalecimento das suas rotas turísticas, realização/apoio a inúmeros eventos, fortalecimento de parcerias sociais e institucionais e a ênfase no empreendedorismo, entre outras.

Reflexos de uma política pública organizada e centrada no desenvolvimento de sua população, os resultados estão vindo e hoje a cidade de Santiago/RS se encontra diante de um processo de transformação que a alçará a um novo patamar de complexidade, diversidade e integração interna e externa.

Com o desenvolvimento das ações previstas no Planejamento Estratégico Municipal, objetiva-se elevar o Município de Santiago/RS a novos padrões de referência em educação, saúde, equilíbrio social e qualidade de vida, fortalecendo seu papel integrador do entorno, consolidando-o como Cidade Educadora, respeitosa do bem público e do meio ambiente,

empreendedora, inovadora, polo educacional e em saúde, orientada para os novos campos do conhecimento, da tecnologia e do bem viver.

A partir de 2009, a operacionalização do planejamento estratégico comunitário é realizada em dez encontros e os trinta e três bairros do município são divididos por regiões:

- **Região 1:** Alto da Boa Vista, Castilhos, Maria Alice Gomes, Zamperetti, Jardim das Palmeiras e Paineiras.
- **Região 2:** Vila Rica, Carlos Humberto, Eletricitários e Atalaia.
- **Região 3:** Nei Pereira, Irmã Dulce, João Goulart, Jardim dos Eucaliptos, DAER e Santiago Pompeo.
- **Região 4:** Gaspar Dutra e São Jorge
- **Região 5:** Ana Bonato e Monsenhor Assis
- **Região 6:** Lulu Genro, Riachuelo e Céu Aberto.
- **Região 7:** Centro
- **Região 8:** João Evangelista, Belizário e Corte Sete
- **Região 9:** São Vicente, Itu e Vila Nova.
- **Região 10:** Missões, Vista Alegre e Guabiroba.

Os encontros acontecem da seguinte forma: primeiramente faz-se a prestação de contas do ano anterior pelos responsáveis de cada secretaria, e após os moradores são divididos em grupos para discutir as temáticas e escolher três ações prioritárias para serem executadas no ano seguinte. A administração municipal sugere as ações por temática, conforme Quadro 9.

Temática	Ação Prioritária
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da Rede de Saúde Mental, Saúde da Mulher e Saúde da Criança. - Fortalecimento da Rede Hospitalar como Polo Microrregional - Buscar Viabilidade Técnica para Implantação da UPA (Unidade de Pronto Atendimento) Microrregional - Investimento na Ampliação do Quadro Médico - Fortalecimento da Rede de Atenção Básica - Ampliação das Academias Populares - Fortalecimento dos ESFs com Saúde Bucal - Implantação da Saúde do Homem - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 5 – Município Saudável.
Educação e Cultura	<p><u>Educação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da Inclusão favorecendo alunos com deficiência na rede municipal

	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação de oferta de Educação Infantil nos níveis de creche e pré-escola - Ampliação e adequação de espaço físico nas escolas - Ampliação de Jornada Escolar - Dinamização da Educação Empreendedora nas escolas da rede municipal - Buscar ensino superior/qualificação nível médio e pós-médio - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 2 – Educação Fiscal - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 8 – Santiago Empreendedora <p><u>Cultura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da Identidade Cultural de “Terra dos Poetas”, mediante a construção e dinamização de novos espaços culturais, como Memoriais, Rua dos Poetas, Portais e incentivo à Cultura Poética. - Construção das Estações do Saber em espaços de Lazer da Cidade, tornando-os Pontos de Cultura e Inclusão Digital. - Potencialização do complexo Cultural da Estação do Conhecimento, promovendo melhorias em seu entorno e criando novos atrativos. - Elaboração de Leis de incentivo a cultura - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 4 – Educação Patrimonial
Esporte e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em infraestrutura na área do Esporte - Fomento ao Esporte Amador
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de Novas Casas - Reforma de casas - Regularização Fundiária
Planejamento e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da sinalização do trânsito - Conservação e ampliação da pavimentação - Ampliar e humanizar os espaços de Convivência públicos - Construção, ampliação e manutenção do sistema de esgoto urbano. - Ampliar a melhorar a iluminação pública - Pavimentação dos passeios públicos e acessibilidade - Melhoria da Fiscalização pública - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 3 – Mobilidade e Planejamento Urbano - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 6 – Participação Comunitária
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação da Arborização Urbana - Revitalização de Praças, Parques e Áreas Verdes. - Educação Ambiental - Fortalecimento de uma política de Resíduos Sólidos - Ajardinamento em logradouros públicos - Fortalecimento da Gestão Ambiental Municipal (Licenciamento e fiscalização) - Coleta Seletiva. Meta 1 – Educação Ambiental
Desenvolvimento Social	<ul style="list-style-type: none"> - Ações desenvolvidas nos CRAS e CREAS: - Grupos de Convivência - Atendimento Psicossocial - Grupos de Produção

	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio às Associações de Bairro - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 7 – Promoção Humana
Geração de emprego e Renda	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação Profissional - Frentes de Trabalho - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 8 – Santiago Empreendedora
Indústria Comércio e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidade à Capacitação Gerencial - Incentivos a Eventos - Dar continuidade ao atendimento prioritário as micro e pequenas empresas através da Lei Geral e da Lei de Incentivos - Projeto Educação para o Turismo desenvolvido nas escolas Municipais e Estaduais - Projeto Amigos do Turista- qualificação para empresas e profissionais que desejam atuar na área do turismo - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 8 – Santiago Empreendedora - Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 8 – Santiago Empreendedora
Agricultura e Pecuária	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento à bacia leiteira - Infraestrutura rural (estradas, açudes, eletrificação, redes d'água) - Fomento a piscicultura - Assistência técnica em nível de propriedades aos feirantes e fruticultores - Fomento ao cultivo de produtos orgânicos

Quadro 9 – Proposta de ações prioritárias por temáticas - 2012

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

As escolhas da comunidade são registradas em ata com a assinatura de todos os participantes. O Quadro 10 apresenta as ações estratégicas que a comunidade santiaguense elegeu, por ordem de prioridade, a serem executadas em 2013.

Região	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar
Região 1	Saúde Fortalecimento da Rede Hospitalar como Polo Microrregional	Educação e Cultura Ampliação de oferta de Educação Infantil nos níveis de creche e pré-escola.	Meio Ambiente Revitalização de Praças, Parques e Áreas Verdes.
Região 2	Saúde Investimento na Ampliação do Quadro Médico	Esporte e Lazer Investimento em infraestrutura na área do Esporte	Geração de Emprego e Renda Frentes de Trabalho

Região 3	Saúde Fortalecimento da Rede de Saúde Mental, Saúde da Mulher e Saúde da Criança e do Homem.	Geração de Emprego e Renda Frentes de trabalho	Planejamento e Infraestrutura Construção, ampliação e manutenção do sistema de esgoto urbano.
Região 4	Geração de Emprego e Renda Qualificação Profissional	Saúde Fortalecimento da Rede de Saúde da Criança	Desenvolvimento Social Fortalecimento das Metas Municipais – Cidade Educadora Meta 7 – Promoção Humana.
Região 5	Planejamento e Infraestrutura Construção e ampliação da pavimentação.	Meio Ambiente Educação Ambiental	Habitação Construção de novas casas
Região 6	Planejamento e Infraestrutura Conservação e ampliação da pavimentação	Saúde Fortalecimento da Rede Hospitalar como polo MICRORREGIONAL	Geração de Emprego e Renda Qualificação profissional
Região 7			
Região 8	Planejamento e Infraestrutura Construção, ampliação e manutenção do sistema de esgoto urbano.	Desenvolvimento Social Ações desenvolvidas nos CRAS e CREAS	Geração de Emprego e Renda Frentes de Trabalho
Região 9	Planejamento e Infraestrutura Construção da sede do bairro São Vicente	Saúde Investimento na ampliação do quadro médico	Geração de Emprego e Renda Fortalecimento das metas municipais – Cidade Educadora meta 8 – Santiago Empreendedora.
Região 10	Saúde Investimento na ampliação do quadro médico	Planejamento e Infraestrutura Ampliar e melhorar a iluminação pública	Geração de Emprego e Renda Fortalecimento das metas municipais – Cidade Educadora meta 8 – Santiago empreendedora.

Quadro 10 – Ações prioritárias do Planejamento Estratégico Comunitário - 2012.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Em 2014, a administração municipal elaborou o panorama das ações por secretaria municipal referente às ações estratégicas do Planejamento Estratégico de 2013. O Quadro 11 demonstra as estatísticas do plano de ação.

Panorama das Ações Estratégicas - 2013					
	Concluídas	Em andamento	Em atraso	A ser realizada	Total
Secretaria Municipal de Educação e Cultura	1	3	6	2	12
Secretaria Municipal da Fazenda	2	2	-	1	5
Secretaria de Desenvolvimento Social	2	23	-	3	28
Secretaria Municipal do Meio Ambiente	21	-	3	-	24
Secretaria Municipal da Saúde	20	3	-	-	23
Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo	23	4	2	1	30
Secretaria Municipal de Planejamento	13	14	3	4	34
Secretaria Municipal de Obras e Viação	3	24	2	1	30
Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária	10	10	-	-	20
Procuradoria Jurídica	-	4	-	-	4
Secretaria Municipal de Gestão	74	17	28	3	122
Total Geral	169	104	44	15	332

Quadro 11 – Panorama das ações estratégicas - 2013.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

O Quadro 11 evidencia um elevado percentual de ações estratégicas executadas e em andamento, totalizando 83%, e as ações em atraso e a ser realizadas perfazem 17%. Assim, o município de Santiago/RS confirma que o Planejamento Estratégico é importante no gerenciamento das atividades e na busca pela eficiência na gestão pública.

3.6.1.2 Norteadores do Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS

O Plano de Governo do candidato é o norteador principal do Planejamento Estratégico no município de Santiago/RS, pois é a ferramenta que embasa o caminho a seguir na elaboração do plano de ação nos quatro anos de mandato. O chefe do executivo municipal reforça a colocação “elaboramos nosso planejamento estratégico que tem como base o plano de governo”.

O Fórum Municipal Pró-desenvolvimento de Santiago/RS, realizado a cada quatro anos, e suas audiências públicas servem para a comunidade priorizar ações que deverão compor o Plano Plurianual. Em 2009, mais de 3.500 santiaguenses participaram do fórum municipal, que nos quatro dias de evento discutiu as novas perspectivas da gestão pública. Já em 2013, a participação foi de aproximadamente 3.044 pessoas, que nos cinco dias, discutiram ações nas mais diversas áreas, como por exemplo, saúde, educação e desenvolvimento sustentável. Tanto na 1ª edição como na 2ª edição, o evento foi dividido em duas partes: a primeira parte com palestras que auxiliam na discussão das temáticas e, na segunda, os participantes são divididos em grupos de discussão conforme os temas das palestras, objetivando a sugestão de ações estratégicas. O prefeito afirma, a respeito da realização do fórum: “nós realizamos um fórum obrigatoriamente [...] o fórum é realizado sempre nos primeiros três meses do início de governo, eles discutem tudo aquilo que está no plano de governo e inclui estratégias novas que vão surgindo”.

A Figura 12 demonstra a divulgação do Fórum Municipal Pró-desenvolvimento de Santiago/RS nos anos de 2009 e 2013.

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

**FÓRUM MUNICIPAL
Pró-Desenvolvimento
de Santiago**

Abertura Oficial:
dia **14/04/2009 às 9h**

Período de Realização:
14 a 17 de abril

Local:
Clube União Santiaguense
(Rua dos Poetas - 1079)

CIDADE EDUCADORA: UM COMPROMISSO COLETIVO, UM SONHO POSSÍVEL
META MUNICIPAL Nº 06 - PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA

FAÇA PARTE DESSA TRANSFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL

**FÓRUM MUNICIPAL
Pró-Desenvolvimento
de Santiago**

DE 01 A 05 DE ABRIL DE 2013
LOCAL: CTG COXILHA DE RONDA

INSCRIÇÕES PELO SITE: www.pmsantiago.com.br
FONE CONTATO: (55) 3249-7519 - SECRETARIA DE GESTÃO

Figura 12 – Divulgação do Fórum Municipal Pró-desenvolvimento de Santiago

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

O Planejamento Estratégico nos bairros acontece anualmente em dez encontros itinerantes, abrangendo os 33 bairros de Santiago. A divulgação ocorre por intermédio dos presidentes de bairros, jornais, rádio da cidade, *site* da prefeitura municipal e, no dia da

reunião, um carro de som passa nos bairros agendados. A metodologia adotada nos encontros é: primeiro é feita a explanação do planejamento estratégico, apresentado o mapa estratégico, a visão do futuro; na sequência, os secretários municipais apresentam a prestação de contas do Planejamento Estratégico referente ao ano anterior, e depois os moradores se dividem em grupos para discutir as ações estratégicas a serem adotadas no seu bairro e na cidade; por fim são expostas ao grande grupo as ações escolhidas que irão compor a Lei de Diretrizes Orçamentárias para o ano seguinte. A Figura 13 evidencia a divulgação do Planejamento Estratégico Comunitário nos anos de 2011, 2012 e 2014 por meio de folders. Cabe destacar que no ano de 2013 não aconteceu o planejamento estratégico nos bairros, pois ocorreu o Fórum Municipal Pró-desenvolvimento.



Planejamento Estratégico Comunitário 2011

A Prefeitura Municipal de Santiago convida os munícipes a participar do Planejamento Estratégico Comunitário 2011 - Meta Municipal 06 - PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA do Programa Cidade Educadora, que acontecerá de 15 a 26 de agosto de 2011 às 19:00hs. Os temas debatidos serão os seguintes:

Saúde	Desenvolvimento Social	Habitação, Planejamento e Infra estrutura
Meio Ambiente	Agricultura e Pecuária	Indústria, Comércio e Turismo
Educação	Cultura, Esporte e Lazer	Geração de Emprego e Renda

LOCAL	DATA HORÁRIO	ABRANGÊNCIA (Bairros)
Auditório da Escola Estadual Thomás Fortes	15/08 às 19hs	Alto da Boa Vista, Castilhos, Maria Alice Gomes, Zamperetti, Jardim das Palmeiras e Paineiras
Salão da Igreja do Bairro Belizário	16/08 às 19hs	João Evangelista, Belizário e Corte Sete
Assoc. Moradores do Bairro Itú	17/08 às 19hs	São Vicente, Itú e Vila Nova
Assoc. Moradores - Bairro Vila Rica	18/08 às 19hs	Vila Rica, Carlos Humberto, Eletricitários e Atalaia
Ginásio de Esportes - Bairro Vista Alegre	19/08 às 19hs	Missões, Vista Alegre e Guabiruba
Assoc. Moradores - Bairro Sant. Pompeo	22/08 às 19hs	Nei Pereira, Irmã Dulce, João Goulart, Jardim dos Eucaliptos, DAER e Santiago Pompeo
Salão Comunitário do Bairro Gaspar Dutra	23/08 às 19hs	Gaspar Dutra e São Jorge
Escola Heron Jornada Ribeiro	24/08 às 19hs	Ana Bonato e Monsenhor Assis
Escola Municipal Geraldina Bitencourt Moraes	25/08 às 19hs	Lulu Genro, Riachuelo e Céu Aberto
Câmara Municipal de Vereadores	26/08 às 19hs	Centro



Planejamento Estratégico Comunitário 2012


PRESTAÇÃO DE CONTAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMUNITÁRIO 2011.



SANTIAGO/RS, JUNHO DE 2012.

Meta nº 06 – Programa Cidade Educadora – Participação Comunitária

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS BAIRROS
EDIÇÃO 2014.**



A Administração Municipal de Santiago convida os munícipes a participar do Planejamento Estratégico nos Bairros, Meta 06 do Programa Cidade Educadora - **Participação Comunitária**, que acontecerá de 23 de julho a 06 de agosto de 2014 a partir das 19 horas, conforme cronograma abaixo.

LOCAL	DATA	ABRANGÊNCIA
<u>Escola Estadual Thomás Fortes</u>	23-07-14	Bairros: Alto da Boa Vista, Castilhos, Maria Alice Gomes, Zamperetti, Jardim das Palmeiras, e Paineiras.
<u>Salão da Igreja Santo Antônio do Bairro Belizário</u>	24-07-14	Bairros: João Evangelista, Belizário e Corte Sete.
<u>Associação de Moradores do Bairro Itu</u>	28-07-14	Bairros: São Vicente, Itu e Vila Nova.
<u>Ginásio do Bairro Vista Alegre</u>	29-07-14	Bairros: Missões, Vista Alegre e Guabiroba.
<u>Associação de Moradores do Bairro Vila Rica</u>	30-07-14	Bairros: Vila Rica, Carlos Humberto, Eletricitários e Atalsia.
<u>Associação de Moradores do Bairro Santiago Pompeo</u>	31/07/14	Bairros: Nei Pereira, Imã Dulce, João Goulart, Jardim dos Eucaliptos, DAER e Santiago Pompeo.
<u>Salão Comunitário do Bairro Gaspar Dutra</u>	01-08-14	Bairros: Gaspar Dutra e São Jorge.
<u>Escola Municipal Heron Jornada Ribeiro</u>	04-08-14	Bairros: Ana Bonato e Monsenhor Assis.
<u>Escola Municipal Geraldina Bitencourt Borges</u>	05-08-14	Bairros: Lulu Genro, Rischuelo e Céu Aberto.
<u>Câmara Municipal de Vereadores de Santiago</u>	06-08-14	Bairro: Centro

Serão debatidos os seguintes temas:
Saúde, Educação e Cultura, Esporte e Lazer, Habitação, Desenvolvimento Social, Planejamento e Infraestrutura, Meio Ambiente, Agricultura e Pecuária, Geração de Emprego e Renda, Indústria, Comércio e Turismo.

EXERÇA SUA CIDADANIA, PARTICIPE!

Programa Cidade Educadora – Meta 06 -
Participação Comunitária




Figura 13 – Divulgação do Planejamento Estratégico Comunitário

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 2000, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu oito objetivos do milênio, os quais devem ser atingidos até 2015 por todos os países. O município de Santiago/RS, em concordância com esses objetivos, os insere no Planejamento Estratégico Municipal e no Plano Plurianual 2014-2017, na forma de ações e programas estratégicos.

A Figura 14 expõe os oito objetivos do milênio.



Figura 14 – Objetivos do Milênio

Fonte: site www.objetivosdomilenio.org.br

O quarto norteador do Planejamento Estratégico Municipal é o Programa Cidade Educadora, este é composto de vinte princípios, aos quais o município deve obedecer para continuar na associação. Logo, o município de Santiago/RS definiu oito metas municipais: educação ambiental, educação fiscal, mobilidade e planejamento urbano, educação patrimonial, município saudável, participação comunitária, promoção humana, Santiago empreendedora. Cada meta tem suas estratégias e programas e todas têm um objetivo único: Ser referência em qualidade de vida como Cidade Educadora.

A inclusão do município de Santiago/RS no programa internacional Cidade Educadora direciona e prioriza investimentos públicos na cultura e na formação educacional da população, e também, como observa o prefeito, trabalha o empreendedorismo: “achei, localizei um programa que trabalha direto com empreendedorismo, mas é um programa de 20 anos que é o Cidade Educadora”.

A Associação Internacional das Cidades Educadoras – AICE – foi criada em 1990 em Barcelona e é formada por cidades comprometidas em elaborar projetos para melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos por meio da cooperação e associativismo. No mundo são mais de 450 cidades, entre elas Montevideo (Uruguai); Quito (Equador); Quebec (Canadá); Rosário (Argentina); Roma (Itália); Barcelona (Espanha); Paris (França). No Brasil são 16

idades, dentre elas: São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Vitória, Santos, Sorocaba e no Estado do Rio Grande do Sul são somente três cidades: Caxias do Sul, Santiago e Porto Alegre.

A Figura 15 apresenta as metas municipais para o Programa Cidade Educadora.



Figura 15 – Metas municipais Cidade Educadora

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

O programa Cidade Educadora forma parcerias com entidades do município e estes têm a incumbência de executar alguma meta municipal para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos santiaguenses, e por consequência, desenvolver o município. Conforme fala do prefeito, o programa “é uma rede de parceria dentro da sociedade de Santiago, e todos têm que trabalhar uma meta relacionada a essas questões. Então as entidades são livres para assumir uma das metas, temos oito metas”.

A sociedade, como colaboradora no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, tem a oportunidade de participar da escolha das prioridades que serão executadas pela administração municipal, fazendo parte do processo decisório, promovendo a discussão entre seus pares e definindo políticas públicas. Assim, toda gestão democrática deve abrir caminhos e facilitar o acesso do cidadão no processo de desenvolvimento do seu município (Relatório Planejamento Estratégico Comunitário – 2012).

A Figura 16 apresenta o Planejamento Estratégico Municipal da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMMA) para exemplificar como o programa Cidade Verde é estruturado e quais ações foram elencadas, no ano de 2013, para serem executadas.







EIXO: CIDADE ATRATIVA			PROGRAMA: CIDADE VERDE							
	Macro Objetivo (Eixo):	Requalificar os espaços urbanos								
	Estratégia (Programa):	Tornar a cidade atrativa, através da convivência harmoniosa entre sociedade e ambiente, despertando a consciência ambiental								
	Objetivo do programa:	Desenvolver a Gestão Ambiental no município através do licenciamento, fiscalização e diretrizes								
	Ação Estratégica:	Gestão Técnica Ambiental								
	Órgão:	Secretaria Municipal do Meio Ambiente								
	O Que	Como	Quem	Por que	Onde	Quando		Quanto	Status	Indicador
						Início	Fim			
	1- Licenciamento Ambiental	Equipe multidisciplinar que irá avaliar os processos de licenciamento emitindo pareceres conforme as normas técnicas	Pedro, João, Paulo, Miguel	Realizar o licenciamento de atividades potencialmente poluidoras no município.	Município	02.01.13	31.12.13	custeio		
	2- Licenciamento Florestal	Realização de vistorias e emissão de alvarás conforme solicitação e legislação vigente	Maria	Realizar a avaliação das atividades rurais que necessitam de licenciamento florestal	Zona Rural	02.01.13	31.12.13	custeio		
3- Fiscalização Ambiental	Fiscalizar de forma regular e/ou sob denúncias os empreendimentos ou atividades do município	Luiza	Fazer cumprir a legislação ambiental e averiguar o funcionamento das atividades licenciadas	Município	02.01.13	31.12.13	custeio			
4- Educação Ambiental	Implementar ações voltadas à conscientização, preservação ambiental e práticas sustentáveis	Joana	Estabelecer uma relação entre poder público e empresas que necessitam de licenciamento ambiental	Município	02.01.13	31.12.13	custeio			

Figura 16 – Plano Estratégico da Secretaria Municipal do Meio Ambiente

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

O Programa Cidade Verde tem como objetivo tornar a cidade atrativa, através da convivência harmoniosa entre sociedade e ambiente, despertando a consciência ambiental (Plano Plurianual – 2014 a 2017).

A Figura 17 ilustra como é concretizado o Planejamento Estratégico Municipal de Santiago/RS.



Figura 17 – Norteadores do Planejamento Estratégico Municipal

Fonte: Adaptado dos documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Com o propósito de analisar a influência do Planejamento Estratégico Formal na tomada das decisões estratégicas pelos gestores da Prefeitura Municipal de Santiago/RS, foi feita análise do caso e, então, os resultados foram interpretados. Para tanto, as análises dos resultados e as considerações finais serão apresentadas nos capítulos 4 e 5 deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a descrição e discussão dos resultados do estudo são apresentadas, com a finalidade de atingir aos objetivos propostos pela pesquisa mencionados no início deste trabalho. Dessa forma, o capítulo está estruturado em três tópicos, onde primeiramente será exposto o perfil dos respondentes, a seguir a análise das categorias e, por fim, o despertar da escola empreendedora.

4.1 Perfil dos entrevistados

A pesquisa está baseada nas entrevistas de sete gestores, conforme ilustrado no Quadro 12, de modo a analisar o cargo, tempo na organização pública, primeira função exercida na carreira pública e forma de ingresso na prefeitura.

Gestor	Cargo	Tempo na organização	Primeira função	Provimento
E1	Administradora da Secretaria Municipal de Gestão	5 anos	Agente Administrativa	Concurso
E2	Secretário Municipal de Gestão	1 ano e meio	Secretário Municipal de Gestão	Cargo de confiança
E3	Prefeito	26 anos	Vereador	Eleito pelo voto
E4	Secretário Municipal da Fazenda	17 anos	Secretário da Fazenda	Cargo de confiança
E5	Secretária Municipal do Desenvolvimento Social	14 anos	Secretária do Desenvolvimento Social	Cargo de confiança
E6	Gestora Educacional da Secretaria Municipal de Educação	17 anos	Assistente Social	Concurso
E7	Gestora de Projetos da Secretaria Municipal de Planejamento	16 anos	Engenheira Civil	Concurso

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos gestores entrevistados, quatro são cargos de confiança externos da gestão municipal e os demais são efetivos do quadro. Em relação ao tempo de serviço na organização

pública, cinco gestores possuem mais de 10 anos, demonstrando uma boa vivência com a administração pública.

4.2 Análise das categorias

A seguir será realizado a análise, por meio da abordagem qualitativa, a influência do planejamento estratégico formal na tomada de suas decisões estratégicas, esta análise fundamentou-se nas oito categorias do presente estudo: (1) ciclo de planejamento, (2) decisões programadas e não programadas (intuição), (3) burocracia, (4) a importância do planejamento estratégico no setor público, (5) continuidade das ações estratégicas, (6) Mudanças políticas/legais federal e estadual, (7) participação comunitária e (8) perfil inovador.

4.2.1 Ciclo do planejamento estratégico

Na primeira categoria - **Ciclo do planejamento estratégico** - os três gestores corroboram o processo de Planejamento Estratégico mencionado por Oliveira (2012), isto é, na primeira fase - *Diagnóstico Estratégico* e na segunda fase - *Missão da Empresa*, há a identificação da visão, valores, análise interna e externa, propósitos, estudos dos cenários, postura estratégica a ser adotada, macroestratégias e macropolíticas, conforme destacadas nas falas:

Na essência todo o planejamento tem todos os processos desde do norte lá que é a missão, a visão, os valores, e também os macro-objetivos, e com base nisso, nós não podemos tomar uma decisão que seria boa para o momento, mas que pra lá (na frente) pode interferir negativamente na visão, que é macro, que é a razão de ser. Então, tem todo esse processo todos os anos, esse planejamento de alguma forma é revisto além do plano plurianual que é uma obrigação legal. Temos outras alternativas tanto os planos de ação quanto os tipos de reuniões que fazem parte das estratégias do município (Secretário de Gestão).

Temos clara nossa visão, missão, nossa missão ela é bem clara e tenta passar para a sociedade, para a equipe de trabalho, passar para colaboradores, que são os funcionários, qual é o nosso norte, onde queremos chegar [...] passar para a comunidade onde queremos chegar [...] que tem o eixo principal a educação, o comando disso tudo é a educação, então mapeamos todas as nossas carências, pontos

fracos e pontos fortes, todo o ciclo aquele é realizado e agora estamos trabalhando, novamente sobre diagnóstico interno em cima dos pontos fracos como instituição pública, como prefeitura, prestadora de serviços tentando tirar o máximo possível de proveito da opinião dos colaboradores (Prefeito).

A adesão do município ao Programa “Cidade Educadora”, a partir da Lei 101/2010, tornou-se a missão da cidade. De acordo com a administradora, o “objetivo principal dessa rede é partilhar conhecimentos para melhoria da qualidade de vida”. Assim, o planejamento e a ação da gestão municipal devem “estar trabalhando em consonância com o que prevê nossa visão de futuro (...), em consonância com a associação internacional e com as metas municipais”.

Em referência às terceira e quarta fase do Planejamento Estratégico - *Instrumentos prescritivos e quantitativos* e *Controle e Avaliação* - os entrevistados mencionam a participação da população e a ajuda para definir as necessidades e falaram sobre a possibilidade da inclusão nos planos de ação adequados às leis, do controle e do monitoramento das atividades desenvolvidas.

O planejamento pode ser dividido em projetos para se alcançar os objetivos e metas estabelecidas. Ele tem origem no Plano de Governo [...]. Após isso, esse Plano de Governo, nós temos (...), acredito que são poucos os municípios que têm, e que nós temos é um Fórum de desenvolvimento, que é uma semana de intensas discussões de diversas alternativas e estratégias para o desenvolvimento do município. Não só o desenvolvimento na questão econômica, mas em todas as áreas. Esses projetos são revalidados nesse contexto e depois, através de Leis, inseridos no Plano Plurianual e também nas Leis de Diretrizes Orçamentárias. Além disso, tem os planejamentos nos bairros. O município vai lá diretamente nos bairros, vendo o que eles estão solicitando, pedindo, quais são as necessidades e essas necessidades voltam e são inseridas no projeto macro e esses projetos são divididos em planos de ação (Secretário de Gestão).

Tanto é que, depois que foi feito o fórum, a gente sentou, eu sentei né, com cada um dos secretários: “ó, o relatório do fórum solicitou isso, isso, isso e aquilo. Nós temos que cuidar para que isso esteja contemplado no nosso plano plurianual. Aí depois, para LDO cada um já sabia o quê, e o prefeito também já tinha decidido: “ó, tal ação infelizmente não vai poder ser feita agora. Vamos colocar ela para 2015” (Administradora).

O plano de ação anualmente sobre isso que é monitorar, por exemplo, o secretário de gestão de 3 em 3 meses apresenta relatório. Nós realizamos um fórum obrigatoriamente é sempre estamos no 2º realizado sempre nos primeiros 3 meses no início de governo eles discutem tudo que está no plano de governo inclui estratégias novas que vão surgindo. Então, essas ações estratégicas vão sendo incorporados no plano, e elas vão essas ações do PPA e LDO uma parte delas, elas vão para temática para a escuta da população dentro dos bairros e depois termina numa grande audiência pública realizada na câmara de vereadores. (...) Temos algumas dificuldades, algumas carências em cima desse mecanismo, por que nem todos têm a mesma capacidade de entendimento. (...) Tem que estar sempre revendo, porque agora colocamos dentro das ações estratégicas o monitoramento trimestral para poder ficar mais eficiente (Prefeito).

De acordo com o Secretário de Gestão, 83% dos objetivos e metas definidos no Planejamento Estratégico Municipal foram alcançadas em 2013. Destaca-se que há um planejamento detalhado de todas as ações estratégicas conforme o objetivo macro, a estratégia e objetivo do programa a ser realizado. A Figura 18 ilustra um exemplo de como é feito o planejamento da prefeitura, respeitando conceitos de “O que”, “Como”, “Quem”, “Por que”, “Quando”, “Status” (ação concluída⁵, ação em andamento⁶ e ação em atraso⁷) e “Indicadores”.







PROGRAMA: SANTIAGO MAIS		Secretaria Municipal de Gestão							
Macro Objetivo (Eixo):	Transformar o município em referência de Gestão Pública, consolidando - o como Cidade Educadora								
Estratégia (Programa):	Consolidar o equilíbrio das contas públicas, implementando gestão de custos e gerenciamento de suprím.								
Objetivo do programa:	Implementar o gerenciamento de custos								
Ação Estratégica:	1 - Gerenciamento do Centro do Custos								
O Que	Como	Quem	Por que	Onde	Quando	Quanto	Status	Indicador	
1.1 Gerenciar o Centro de Custos	Monitoramento e acompanhamento das despesas da Prefeitura Municipal	Te V	Para criar mecanismos para gerar economia e monitorar resultados	Sec. Gestão	2/1/2013	31/12/2013	Custeio		Relatório de ações realizadas.
	Apresentação semestral a cada secretário das principais despesas (horas extras, combustível e manutenção, e folha de pagamento)	Je G		Secretarias	2/1/2013	31/12/2013	Custeio		
	Implementar ações que viabilizem a redução de custos na Prefeitura Municipal.	We U		Onde	2/1/2013	31/12/2013	Custeio		
	Com a reorganização do setor de compras, aproveitar a otimização dos recursos humanos, para regularmente alimentar o centro de custo	B		Setor de compras	2/1/2013	31/12/2013	Custeio		
Adequação do sistema de custos às normas contábeis	Elaboração de cronogramas contábeis .	E, L e M	Adequar as normas da Secretaria do Tesouro Nacional	Sec. Gestão	2/1/2013	31/12/2013	Custeio		Dereto 062/2013
	Realizar curso de qualificação aos servidores municipais	E	Atender a uma exigência disposta em Portaria 828 da Secretaria do Tesouro Nacional	Sec. Gestão	15/2/2013	31.12.13	A definir		% de atendimento da resolução 828/2011 - STN

Figura 18 – Exemplo de Planejamento e Plano de Ação da Secretaria de Gestão.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Assim, as estratégias decorrem tanto dos planos formais institucionais como de iniciativas e interações grupais e individuais, e também da visão e reação do gestor em enfrentar determinados desafios (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Especificamente na gestão pública, a tomada de decisão dos responsáveis legais deve atender às políticas públicas, visando o bem estar coletivo, garantindo a governabilidade e a efetividade dos compromissos assumidos com a sociedade (PEREIRA; FONSECA, 2009).

⁵ É indicada pela cor verde

⁶ É indicada pela cor amarela

⁷ É indicada pela cor vermelha

4.2.2 Decisões programadas e não programadas (intuição)

Para a análise da segunda categoria - **Decisões programadas e não programadas** - é importante mencionar que cada secretaria tem definidas, conforme o Planejamento, as ações estratégicas e as decisões programadas com a finalidade de atingir o objetivo maior. O Quadro 13 ilustra o exemplo da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC e da Secretaria Municipal da Fazenda - SECFAZ.

Ações Estratégicas					
	Planejadas e executadas	Planejadas e parcialmente executadas	Planejadas e não executadas	Planejadas e a ser realizada	Total
Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC)	1. Renovar a Frota do Transporte Escolar;	1. Ampliar as Escolas de Ensino Fundamental; 2. Instituir PNAIC - Pacto Nacional na Idade Certa (com frequência de 100% dos Professores); 3. Dinamização de Atividades Esportivas para o Município;	1. Realizar a implantação da EMEI Profª. Neuza Maria Manzoni (Lulu Genro); 2. Licitar a construção da EMEI - Proinfância Bairro Zampereti; 3. Sistema Municipal de Cultura (Conselho, Plano e Fundo); 4. Concluir Acervo do Memorial do Imigrante; 5. Concluir Acervo Memorial Poesia Contemporânea; 6. Realizar Construção do Ginásio Arena Municipal;	1. Favorecer a socialização, através de práticas esportivas (atletismo); 2. Construir dois Campos de Futebol Sete.	12
Secretaria Municipal da Fazenda (SECFAZ)	1. Educação tributária, incentivando ações da Cidade Educadora, através da Ação Premiada; 2. Nota de Serviços Educadora (web);	1. Modernização do cadastro de contribuintes através do geoprocessamento; 2. Modernização administrativa e tributária do ISS, ICMS e ITR;		1. Modernização do cadastro de contribuintes, através da planta genérica de valores.	5

Quadro 13 – Ações e Decisões Estratégicas – SMEC e SECFAZ – 2013⁸.

Fonte: Adaptado documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS.

Conforme o Quadro 13, no ano de 2013, a Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC teve doze ações a serem executadas, das quais somente uma concretizada, três foram parcialmente executadas, seis planejadas e não executadas e duas planejadas e a serem

⁸ O Quadro 13 foi adaptado dos documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS, quanto as ações executadas e não planejadas serão comentadas no decorrer do texto.

realizadas, totalizando oito ações estratégicas não efetivadas. A gestora educacional justifica a não execução dessas ações “todas foram demandas no PAR⁹, isso aqui era com financiamento do FNDE¹⁰ então por isso não aconteceu, mas esse ano em fevereiro ela apareceu assim deferida, duas escolas, o João Evangelista e a Severino Azambuja”. E ainda coloca que as ações estratégicas listadas no plano de ação da Secretaria de Educação são financiadas com recursos federais e se estes não veem, tentam executar com recursos próprios do município, conforme fala da gestora “a gente colocou aqui como meta ampliar através do FNDE digamos não veio do FNDE e a gente conseguir com recursos próprios”.

O secretário da fazenda esclarece porque não foi executada a ação estratégica - Modernização do cadastro de contribuintes, através da planta genérica de valores – pois a licitação não foi concluída para emitir os boletos de IPTU. A fala do secretário confirma “foi em função da licitação que não deu para concluir no ano passado, nós fizemos esse ano, início do ano, é não deu, porque na verdade é o seguinte, os valores venais não podem ser feitos depois de agosto porque o carnê do IPTU é emitido a partir de novembro, dezembro”.

O prefeito relembra uma decisão “Construção do Ginásio” que não fora efetivado, pois ao ir ao local da edificação, a comunidade mencionou o interesse em outra ação, conforme fala.

Eu nunca esqueci o prefeito anterior que é falecido, um cara de cabeça muito aberta e que aposta muito nesse tipo de ação, mas ele também, assim como todos nós tínhamos coisas que eram nossas entendeu tipo é mais meu projeto do que da sociedade, então ele tinha em mente construir ginásio de esportes no bairro mais pobre do município, era o sonho dele [...] só que teria que votar no esporte como prioridade lá, [...] em um dia de visita no bairro, um senhor nos chamou dizendo “secretário tem uma conversa aqui no bairro de que as pessoas querem o ginásio de esporte tá, querem ginásio de esporte, e acho que muitas pessoas vieram votar no ginásio de esportes, mas eu lhe pergunto nós temos várias quadras de esporte aqui não temos ginásio, mas temos o areão, temos o campo, quadra de tal lugar que é próximo do bairro o pessoal joga tá tata (sic) é muito bom seria bom para nós, mas eu lhe pergunto o que é mais importante para nós, somos pobres, moramos a 50 anos nas nossas casinhas e até hoje nós não temos escritura do que é nosso, nós não somos dono do que é nosso, e ninguém faz nada para nos ajudar, eu meu sonho era ter a escritura da minha casa, meu sonho ter escritura da minha casa, então para mim hoje grande prioridade eu acho que a grande prioridade das pessoas que moram aqui no bairro e ser dono do que é seu eu abro mão do ginásio de esporte ai eu votaria pela habitação, votaria pela regularização fundiária”, mas olha vou te dizer foi aplaudido ficou a prioridade número 1, e o ginásio não ficou nas 3, número 1 habitação subitem regularização fundiária ai nós fizemos um grande projeto de usucapião coletivo (Prefeito)

⁹ Plano de Ações Articuladas – Ministério da Educação.

¹⁰ Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Assim, nas falas dos gestores mencionou-se sobre a cultura municipal, o papel do líder, pesquisas e a cooperação da comunidade em opinar e sugerir projetos para a tomada de decisão final.

Os projetos eles não são unilaterais ou de uma cabeça só, são envolvidas algumas secretarias mais outras secretarias menos. Tudo isto depende do perfil do gestor, perfil do secretário, perfil do líder que está ali se tem perfil mais centralizador ou menos ai da relevância da participação, mas todos eles são discutidos com equipe e principalmente em algum momento a comunidade que é nosso público alvo que são nossos clientes eles tem a possibilidade de opinar, criticar, sugerir nos projetos que o município está desenvolvendo (Secretario de Gestão).

Outro exemplo referente à Secretaria Municipal de Educação e Cultura foi a criação do Programa Smequinho, cujo projeto inicial era levar a leitura por meio de uma biblioteca dentro de um micro-ônibus à rede municipal de ensino. No entanto, ocorreram algumas alterações no plano do programa, conforme fala da Administradora.

Só que daí como foi tendo bastante adesão, eles tiveram que ir ampliando e alterando as rotas, pra poder atingir toda a demanda. Porque as pessoas foram querendo saber, aprender mais sobre o projeto. As crianças foram achando importante, e, e teve que ser feito essa ampliação. Então tudo isso é analisado, entendeu. Gestores, eles fizeram todo esse planejamento. Viram que tiveram que fazer uma mudança estratégica no meio, fizeram e segue em funcionamento. Tanto é que agora, vai ser, foi, foi com base nessa, talvez, não sei, no *feeling*, né, dos gestores. Tanto é que eles vão aumentar devido a grande demanda (Administradora).

O prefeito coloca sobre o surgimento de ações que não estão no planejamento e são executadas, explica que ocorre em situações emergenciais, em casos de mudança de diretrizes e cita o exemplo da construção da UPA (Unidade de Pronto Atendimento), uma ação que tomou sem planejamento, por falta de conhecimento e por erro do projeto básico do Governo Federal.

Surgem, surgem, tem, tem, tem uma porcentagem ai que acontece fora do planejamento, mas são raras, por exemplo, surge algum recurso de uma hora para outra, a gente tem que abrir crédito especial, altera, anexa, mas olha não é muito comum, não é comum, o que acontece muitas vezes assim ó é tu não executar alguma coisa planejada, isso é mais comum do que entrar uma ação, não, é por novas diretrizes, esse caso da UPA [...] por questão do recurso, por nós também identificar foi uma falha de planejamento, falta de conhecimento, porque quando, foi bem assim a história da UPA, quando o governo nós chamou lá, tinha que aceitar ou não na hora, foi 30 municípios, foi dos 30 primeiros municípios lá, ai cheguei lá, tinha dois caminhos ou aceitava ou não, apresentaram para nós 700m², tantos mil, pa pa pa (sic), quer ou não quer, parecia uma coisa, venderam para nós como algo de outro mundo né, só que na hora quando cheguei de volta e começamos passar os meses e começamos a planejar e verificar em outras regiões do Estado, só tinha 2, 3 no Estado a gente começou ver que era um presente de grego mas ai já estava o dinheiro na conta, ai população já tinha sido ouvida, então foi na verdade uma ação

sem planejamento, problema dessa ação foi falta planejamento, porque se nós tivéssemos planejado antes, pensado, estudado não tinha noção lá, área de enfermagem, área de dormitório, nós fomos somando na hora tu não tem como somar isso, tem que fazer um planejamento[...] fomos colocar no papel aquelas dimensões, foi aumentando, foi aumentando, quando nós vimos estava em 1.350 metros para colocar tudo que eles queriam, não tinha como colocar dentro do 700 metros [...] só que nem eles sabiam disso, então isso foi um erro de projeto básico deles, inclusive eles já mudaram, [...] só que nos induziram ao erro, eles nos induziram ao erro, acho problema de entrar coisas novas no planejamento (Prefeito)

Essa informação concorda com Simon (1970) quando este afirma que a racionalidade é limitada, pois nenhum administrador consegue elencar e analisar todos os fatores, características e alternativas possíveis que envolvem o processo decisório. Yu (2011) assevera que os tomadores de decisão utilizam também suas heurísticas para facilitar suas decisões. Segundo o prefeito, existe uma cobrança na implantação de indústrias na cidade, todavia ele se questiona sobre a importância que essa ação vai gerar para a cidade.

Existia uma cobrança muito forte na cidade para trazer indústria tá, aí o que a gente sente que nossa região toda não tem cultura industrial, então essa cobrança de que nós teríamos que atrair indústria eu tinha comigo que essa dúvida de que a população quer isso, mas será que temos capacidade para isso? Passa mandato, anos e anos e não vem indústria, será que então porque não vem indústria será porque não é pela falta de cultura industrial? Aí que nós saímos atrás desses diagnósticos justamente porque, de acordo com nossas pesquisas, os alunos fazem a faculdade para ser funcionário público. [...] então baseado nisso é que eu não vou mais ficar sonhando com indústria se eu quiser isso vou ter que mudar a cabeça das pessoas de que forma eu mudo é com educação não vou mudar de outro jeito você vai ser empreendedor [...] a esse mecanismo da cidade educadora a gente usa nas escolas é para que o aluno comece a ter iniciativa não para ser empreendedor para que ele seja instigado (Prefeito).

Esse fato apoia os estudos de Robbins (2006) que diz que a tomada de decisão intuitiva provém de condições tais como o nível de incerteza, variáveis, quando os fatos são limitados, os dados analíticos não são muito úteis e quando existem alternativas plausíveis e boas justificativas para a decisão final. Porém algumas ações são obrigatórias, isto é, há atos no setor público não programados, mas que precisam ser realizados, e que influenciam diretamente nas obras municipais. Exemplos como redução do IPI e a vacinação contra o HPV, que foram instituídas pelo Governo Federal, provocaram a necessidade de uma ação emergencial, conforme fala do prefeito.

Por exemplo, a vacinação do HPV - ação emergencial no plano de ação, a gente tem sempre as ações estratégicas e emergenciais, então quando surge coisa nova é analisado pela equipe e já inserido no programa né, esses que são obrigatórios não tem ele entra e cumpre meta, a mesma meta do governo, se o governo estabelece 80% nós temos que correr de atrás e para fazer os 80% um exemplo (Prefeito).

As decisões sobre a análise da abordagem descritiva “como as pessoas decidem” tem no modelo político a formação de alianças informais ou coalizões entre os gestores e as decisões são resultado de negociação e discussão (YU, 2011). A instalação de um campus do Instituto Federal Farroupilha em uma cidade diferente do planejado inicialmente mostra as alianças informais que existem na tomada das decisões governamentais. Segundo o prefeito, ocorreu uma compensação do IF Farroupilha ao instalar o Centro de Referência no município de Santiago/RS.

Centro de Referência do Instituto Federal Farroupilha não, ela estava prevista e tinham votado em ter um campus do IFF e ai foi para Jaguari acho que foi essa até que a gente justificou depois veio um polo a distância, agora veio esse centro para cá, foi uma forma de compensação que o IFF fez com a gente porque, na verdade foi uma ação política deles totalmente equivocada porque nosso projeto era muito bom previa dois cursos superiores, nós saímos pesquisar toda a região da fronteira oeste, toda a clientela, pegamos mais de 4.000 assinaturas [...] na hora, na calada da noite largaram em Jaguari junto com o IFF de São Vicente do Sul um do lado do outro, agora eles não tem aluno querem levar os alunos daqui os alunos daqui não vão, ai claro criaram um problema para eles, porque esse IFF vai morrer o que estão fazendo agora, tentando, tentando abrir cursos aqui em vez de nós ir para lá eles vem para cá, abrir turmas aqui, acho que é uma estratégia correta, vão abrir no Capão do Cipó, ai eu acho que com isso eles vão respirando né então, mas isso ai a gente justifico eles entenderam [...] nós oferecemos até espaço para a Reitoria aqui,[...] são decisões muito políticas que envolvem acho que entra assim como entrou areia nesse caso da escolha de Jaguari e a escolha de Jaguari foi bem clara foi por causa que PT tava no governo lá e aqui não tinha PT nenhum, então foi isso que foi pra lá, não tem outra razão, porque área por área tinha uma área bem melhor que Jaguari até melhor, federal, não ia gastar em nada entendeu e o nosso não ia concorrer com São Vicente, porque nós íamos entrar em outras áreas, área da madeira, tecnologia da madeira, metal mecânico, ai ter dois cursos superiores um de design em móveis e outro de florestamento que não existe em lugar nenhum, então era uma outra demanda né, outra demanda, que poderia ter aluno de qualquer lugar, então por isso a gente fez, apostava muito nesse projeto, estrategicamente o projeto era diferenciado, ele não era concorrente, o que eles fizeram um projeto concorrente de São Vicente porque aposta muito na questão da agroindústria, de coisas que já tem no currículo de São Vicente do Sul (Prefeito, grifo nosso).

Dessa forma, as decisões no setor público são expressas por leis e normas visando o desenvolvimento autossustentado e soberano da nação, a garantia da governabilidade e a efetividade dos órgãos públicos (PEREIRA; FONSECA, 2009). Todavia, a tomada de decisão intuitiva funciona como um complemento, principalmente quando se trata de decisões não programadas, isto é, aquelas inéditas e imprevisíveis.

4.2.3 Burocracia

Será que a burocracia influencia no planejamento e nas decisões dos gestores? Já que têm como peculiaridades serem formais, impessoais e estão relacionadas com precisão, rapidez, univocidade, caráter oficial, continuidade, discricção, uniformidade, redução de fricções, redução de custos materiais e pessoais (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Respondendo à terceira categoria - **Burocracia** - os gestores têm opiniões contrárias, conforme visualizadas nas falas.

Eu acredito que a burocracia venha a contribuir para que o planejamento se execute porque pegando lá por empresas privadas que são livres entre aspas livres de burocracia, e tem um planejamento muitas vezes lá não funciona porque tem um ambiente puro e próprio para funcionar, mas porque é muito livre e também falando de micro e pequenas empresas que acompanho através do SEBRAE¹¹ as pessoas não acreditam aqui muito o planejamento aqui o planejamento mais a burocracia serve para até mesmo para saber mais as metas eu preciso construir um ginásio de esportes até quando ó a gente sabe que o período para licitar é tantos dias coloca lá no cronograma mais tantos dias para recursos, mais dias para homologar, assinar contrato e 200 dias para executar, então nisso a burocracia auxilia no planejamento, mas quanto a decisão na gestão pública podemos fazer o que esta dentro da lei e na gestão privada podemos tudo que não infrinja a lei essa que é a diferença mas eu gosto da burocracia mesmo sabendo que a diferença entre remédio e veneno é a dose, quando se exagera na dose, eu volto na questão dos líderes e dos servidores se nós temos perfil com foco no problema temos mil motivos alegando que a burocracia para não fazer alguma coisa e se nós temos perfil na solução do problema nos vamos lá bem rapidinho (Secretário de Gestão).

Acredito que influencia negativamente, negativamente a burocracia em excesso ela atrapalha, ela normatiza, ela criar as normas, mas ela te atrapalha muito porque ela não tem a rapidez do setor privado essa é a grande diferença do público para o privado, é a morosidade nos processos, burocracia é sinônimo de morosidade, e também de organização, mas acima de tudo morosidade então não tem velocidade o privado tem [...] é claro esta questão logística dos processos ela trás um benefício também porque ela normatiza o andamento das coisas [...] é muita fase, faz isso, faz aquilo, vai pulando, vai pulando é laudo ambiental [...] (Prefeito).

Influencia, é muito complicado, [...] tem umas coisas que ajuda tem outras que atrapalha, por exemplo, temos um limite de compra hoje no município sem licitação que é R\$ 8.000,00 esse valor tá desde 1994, então é uma coisa que hoje em dia R\$ 8.000 não é dinheiro, ai tem um conserto de um equipamento, uma coisa ai, às vezes isso ai atrapalha, atrasa, processo licitatório é processo complicado, eu vejo, esses valores hoje pela inflação deveria estar em torno R\$ 20.000,00, ai facilitaria, o conserto, a compra de material de expediente, uma série de coisa, agilizaria, ai atrasa, tranca, é um problema sério (Secretário da Fazenda).

Assim, a “padronização é a palavra-chave que define a estrutura burocrática (...), a disciplina se torna um valor central: obediência à chefia, respeito ao que está previsto nas

¹¹ Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul.

normas e regulamentos são condições para que não haja desvios entre o planejado e o executado” (LOIOLA *et al.*, 2004, p. 101/102), o que muitas vezes pode ser uma vantagem, uma vez que é previsível o comportamento dos indivíduos que nela participam concomitante ao controle dos mesmos (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004), e ao mesmo tempo uma desvantagem pelos processos rotineiros e muitas vezes lentos.

Para Guimarães (2000, p. 127) “o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”, ou seja, como explicam Pires e Macêdo (2006), tentar equilibrar o velho com o novo, mas que de certa forma, envolve as relações de estima e os jogos de influência.

Cabe ressaltar, na fala do secretário da fazenda, quando ele coloca que os valores limites para dispensa de licitação estão defasados, e isso dificulta o andamento das atividades corriqueiras da administração, por exemplo, compra de material de expediente. Já a secretária do desenvolvimento social coloca que: “tanto a burocracia como as licitações prejudicam bastante, eu acho que faz com que a gente gaste mais”.

4.2.4 A importância do planejamento estratégico no setor público

Sobre a quarta categoria - **A importância do Planejamento Estratégico no setor público** o prefeito, o secretário de gestão, a secretária de desenvolvimento social e o secretário da fazenda acreditam ser de fundamental importância, seja em cunho público ou privado e que muitas vezes alguns municípios sofrem penalidades em razão de não fazerem o Planejamento Estratégico. No entanto, também mencionam sobre a responsabilidade dos gestores em saber utilizar os recursos em prol do município, bem como o incentivo da comunidade em se envolver nos planos de ação.

Na área pública vejo benefícios, benefícios porque teu tempo limitado e tem ter planejamento para executar. Hoje somos muito cobrados por falta de planejamento porque se tu vai abrir duas escolas em determinado ano, ou duas creches, ou posto de saúde, ou seja, lá o que for, tu tem que ter planejamento para isso, porque primeira coisa é ver como vai funcionar então se tu vai abrir daqui a dois anos, daqui um ano fica pronta, não basta ter recurso para construir, como vai manter ela, onde vai arrumar dinheiro, quem são os funcionários. Além do planejamento, com os exemplos que vivi, vi como é importante ouvir as pessoas (...) o que é importante para nós, não é importante para uma grande maioria, importante para nós gestores, então a gente tirou como lição (Prefeito).

É uma constatação que a gestão pública deixou de ser amadora e precisa ter esse cunho profissional, porque cada vez mais os recursos são escassos e cada vez mais as exigências, as responsabilidades elas são maiores, então não tem como fazer mágica com recursos limitados e as demandas muito grandes se não tem estabelecimento de prioridades não tem como fazer a máquina pública andar então precisa ter mecanismos de controle (...) os benefícios do planejamento estratégico para a prefeitura estão voltados à qualidade do serviço público certo e também a identificação de oportunidades, porque o planejamento parte de um diagnóstico e quando algo não é visto, é pesquisado, analisado muita coisa fica para trás com base nessas necessidades elas são inseridas, são visualizadas no planejamento (Secretário de Gestão).

Com certeza porque nos dá um norte né, nos dá uma direção, pelo menos a gente tem um caminho a ser traçado, eu não sei dentro dessas 25 ações, eu acho que não foi alterada após, porque nós temos ações, que a gente colocou em andamento só que ela é concluída no ano, mas como ela é uma coisa permanente (Secretária de Desenvolvimento Social).

Na verdade disciplinam as ações de todo mundo né, inclusive a minha, porque nós ficamos sabendo qual são as atividades das outras secretarias, nós trabalhamos em cima, por exemplo, do orçamento em cima de um planejamento estratégico, nós temos que fazer nossas previsões em cima do planejamento, então facilita o trabalho da secretaria em si (Secretário da Fazenda).

Conforme Almeida (2003), as técnicas de planejamento estratégico não vão fazer milagre, mas irão mostrar como estruturar as ações para que alcancem o resultado, não mostrarão como administrar no dia-a-dia, mas ajudarão o gestor a planejar suas ideias e a redirecionar suas atividades. Assim, “o planejamento não garante o sucesso, ele reduz as possibilidades de fracasso” (Secretário de Gestão).

4.2.5 Continuidade das ações estratégicas

Na quinta categoria - **a continuidade das ações estratégicas** - o secretário da fazenda, a secretária do desenvolvimento social e a gestora de projetos relatam que as ações estratégicas não deixam de ser executadas, mas podem perpassar o ano civil, em função da falta de recursos, de licitações mal sucedidas, de mudanças no plano de ação.

Tu sabes que tem uma, eu acho que nós temos uma, ai vem uma coisa que vai contrariar o que falam as pessoas, pra ti ter uma ideia eu tô há 14 anos na frente da secretaria, então o que acontece nesse período, todos os projetos que nós fizemos nós vamos conseguindo concluir, não há mudança de ideia, então se eu faço, fiz os programas lá atrás, por exemplo, nós tínhamos programa da dívida ativa, hoje tem rotação da dívida ativa, eu apliquei o mesmo sistema da venda à prazo do comércio, apliquei na dívida ativa, fiz o parcelamento e hoje tenho a receita mensal de x reais mês eu posso contar com esse dinheiro na receita, [...] teve licitação, duas licitações frustradas né, não teve quem se interessasse agora esse ano já está andando, esse ano

já houve teve empresa contratada já tá trabalhando, a burocracia atrasou, houve as licitações foram frustradas né ai fora do prazo não dava para fazer, porque não adiantaria nada, então nós deixamos para o próximo ano (Secretário da Fazenda).

Sim, sim, a gente sempre tem procurado tocar para frente agora mesmo, 2014, uma ação, nós temos no planejamento uma academia ao ar livre no Bairro Zamperetti, eu estou com a academia ai, está comprada, só que ai nós fomos, fomos tentar localizar e ai a gente não achou interessante localizar sem uma pista de caminhada, fazer uma implantação lá sem uma pista de caminhada, então nós recuamos, já coloquei observação no meu plano, recuamos até nova decisão (Secretária do Desenvolvimento Social).

Sempre, sempre o que não era feito no ano seguinte sempre procurava fazer nos demais né, inclusive tem ações que às vezes não tem o recurso né disponível a gente tenta buscar junto ao governo federal, então quando tem cadastro de editais aberto, ou emendas parlamentares a gente sempre procura priorizar aquilo que foi elencado, planejado no estratégico, às vezes não ocorre no ano seguinte, mas nunca deixou de dar prioridade a essas ações né (Secretaria de Planejamento – Gestora de Projetos).

Cabe ressaltar a fala do prefeito sobre a mudança de gestor no poder executivo municipal “normalmente ele cai de paraquedas, é um profissional liberal, chega lá, muda tudo, muda tudo, as pessoas normalmente esperam mudanças [...] muda sem gestão” e do secretário da fazenda sobre a continuidade do governo e, por consequência, da continuidade das ações estratégicas do município “troca a orientação, ai vão quer dar isenção de juro, isenção de multa, como fazem outros municípios, nós não fizemos isso mais, já faz muito tempo”.

4.2.6 Mudanças políticas/legais federal e estadual

Em relação à sexta categoria - **As mudanças políticas/legais federal e estadual** - os gestores relatam sobre os programas/políticas de governo que estão sendo implantados no município, como por exemplo, o Programa Mais Educação e o Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), que trouxeram benefícios para a comunidade e outro que ocasionou prejuízo, por exemplo, a redução do IPI dos carros, que acarretou a diminuição da arrecadação do FPM (Fundo de Participação dos Municípios), isto é, redução dos repasses federais para o município e a consequente paralisação de obras, redução de horas extras, suspensão de prêmio assiduidade.

O tempo integral né, ampliação dos tempos e espaços, criança turno oposto, antes era projeto e agora escola [...] e de agora seguindo uma politica nacional, já fazem [...] hoje só não temos o Mais Educação que é um programa federal como é tendência nacional turno integral [...] praticamente todas as escolas de educação fundamental estão aderindo com Mais Educação, [...] só as do interior que ainda

não, tem 2 no interior e 9 na cidade [...] a gente está tampando todos os furos [...] os objetivos do milênio, total de crianças de educação infantil atendidas (Gestora Educacional).

O que acontece muitas vezes é a queda da arrecadação no FPM, como aconteceu com o IPI, com essa redução do IPI dos carros, tivemos um ajustado [...] no ano passado, tivemos uma queda em função do IPI, tivemos uma queda em função de 15 a 20%, então refletiu, isso em função das políticas econômicas do governo, a gente sofre, tem que ajustar [...] a folha tu não pode mexer, ela é fixa, é uma despesa fixa, a gente pode cortar as horas extras, [...] alguma antecipação de prêmio assiduidade que a gente dá, também suspende [...] essas a gente tem que ver, obras que são com recursos próprios, se cai a arrecadação é a primeira a sofrer (Secretário da Fazenda).

Pronatec [...] sim ele veio a contribuir, ele veio, ajudou bastante, ajuda bastante só que teria que eu acho teria que ter uma grande modificação, bom já desde o ensino, eu acho, eu já sou, eu já penso que teria que ter a criança desde criança 8 horas por dia, 10 horas por dia, ela entra de manhã e sai de tarde, até conclusão do 2º grau com uma qualificação profissional porque muita gente, muitos alunos estão fazendo curso, não é para trabalhar, infelizmente e para ganhar bolsa, alimentação e transporte [...] tem gente que já fez um monte de curso, eles não querem trabalhar, eles querem ficar fazendo esses cursos, então, tinha que ser uns cursos com mais auxílio, mais qualidade, uma duração maior, tem cursos que a carga horária é demais e tem curso que a carga horária é aquém, na verdade teria que ter [...] mas ajudou, ajuda, porque sempre tem aqueles que aproveitam (Secretária do Desenvolvimento Social).

As políticas econômicas e os programas de governo são ações que se consolidam em políticas públicas, e auxiliam no estabelecimento de limites ou incentivos para regular o comportamento dos cidadãos e da sociedade, servindo para harmonizar relações e promover mudanças substantivas na coletividade (PEREIRA; FONSECA, 2009).

4.2.7 Participação comunitária

Na sétima categoria de análise - **Participação comunitária** - a participação da comunidade implica em atribuir um caráter democrático ao planejamento, como também uma mudança na forma de se trabalhar, ampliando os agentes envolvidos e os temas de interesse, como explicam Rezende e Ulramari (2007). A baixa participação da população no planejamento estratégico nos bairros teve dois contrapontos: ações atendidas (fala da gestora de projetos) e falta de entendimento da sistemática de trabalho (fala do prefeito).

Não só a secretaria, como a população em si né, porque a população consegue colocar na prefeitura o que ela quer realmente, o que ela precisa, o que ela quer que seja feito né, então isso aí é super importante, eu acho que é muito melhor para a comunidade do que propriamente para a prefeitura né, claro que para a prefeitura ela se organiza, e ela em satisfazer a comunidade ela também se satisfaz porque tu fica

feliz se tu vê que a população está usufruindo daquilo que realmente ela quer (Secretária de Desenvolvimento Social).

Tu vê que eles têm a oportunidade né de escolha, oportunidade de serem ouvidos, então a administração não impõe “ah vou fazer assim, assim, assado” muita a participação da comunidade, [...] no início, no início 2001, era, vou dizer, seria uma novidade, porque a forma de administrar seria diferente, no início lotava praticamente o bairro inteiro [...] com o passar do tempo eu noto que diminuiu, não sei te dizer se foi porque muitas coisas foram sendo atendidas, não tem muito o que solicitar [...] então teve mudanças ao longo do tempo significativas nos bairros então diminui um pouco, no início era bem mais, porque tá atendendo, aí eles começam com aquelas solicitações pontuais né (Gestora de Projetos)

Eu acho, eu acho, agora com essa ferramenta da internet, voto pela internet, melhorou muito, com o voto da internet, mas, por exemplo, uma coisa muito característica daqui que eu me indignava sempre, eu ia e nunca tinha gente, a plenária do centro da cidade, do bairro centro, nunca teve participação, porque eles não têm problema, eles não têm problema, na cabeça deles eles têm calçamento, eles têm asfalto, eles têm lixo, eles têm tudo, que eles não precisam votar, não têm o que reivindicar então aí cai a presença né, uma vez por sinal até hoje fazendo essa canalização ali por debaixo da 20 de setembro, problema crônico de alagamento que nunca foi feito, porque é uma galeria, agora estamos fazendo, uma obra bem cara, eles vinham aqui reivindicar, tchê vocês tiveram a grande oportunidade de ir no Planejamento Estratégico de votar, vocês não foram agora vem em comissão aqui, nós não deixamos nada no orçamento, não ficou nada, não ficou nada no orçamento a reunião foi na igreja foi anunciado 15 dias no rádio, aham mas não sabia, na verdade eles não sabiam que a forma de trabalhar era desse jeito então eles começaram, eu comecei a fazer isso quando vinha o pessoal do bairro aqui, aí a porque temos que calçar tais, tais ruas, porque temos que canalizar tais e tais ruas, a porque temos que fazer uma EMEI, pessoal vocês tiveram a grande oportunidade de votar no Planejamento Estratégico, aconteceu tal época lá no bairro de vocês, vocês não foram, vocês não pediram, eu não deixei no orçamento, ah... não sabia que era assim, eu comecei a forçar muito a barra nisso, eu tinha um discurso para forçar eles irem nas reuniões, cada vez que vinham aqui, vocês tiveram oportunidade, agora então tem que ir para o ano que vem, se organizar no bairro de vocês para o ano que vem para que isso aconteça (Prefeito).

Cabe destacar, conforme fala do prefeito, que a população pode votar pela internet, como também nas plenárias nos bairros para as ações estratégicas que julgarem necessárias para o desenvolvimento do município. Com isso, os gestores têm se empenhado em disseminar a importância da participação comunitária no Planejamento Estratégico nos bairros e no Fórum Pró-Desenvolvimento, pois são as ferramentas que identificam as prioridades estratégicas que compõem a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Plano Plurianual.

4.2.8 Perfil inovador

Na última categoria - **Perfil inovador** - inovar é encontrar solução para pequenos ou grandes problemas. Para Zani e Spinelli (2010), a inovação na gestão pública representa um amplo campo de possibilidades: ruptura na forma de desenvolver política pública, ampliação de direitos e bens públicos, democratização da gestão, transparência à administração, ampliação e aperfeiçoamento dos serviços públicos e dos bens públicos à população. Logo, a administração municipal retrata bem essas possibilidades com os seus projetos/programas de governo.

A gente começou o projeto em 2001 antes do governo federal né, com este nome **Minha Casa** não Minha Casa, Minha Vida, aí a gente começou em parceria com a Caixa Econômica, ao longo desses, nós tínhamos um plano, nós tínhamos um projeto de construção de 500 casas em 10 anos, projeto Minha Casa lançado em março de 2001 né, ainda departamento de assistência (Secretária de Desenvolvimento Social, grifo nosso).

Eu penso que a **Cidade Educadora** é um instrumento para essa gestão pública ser mais transparente, para que ela possa ter maior viabilidade social, ela é um instrumento para isso, é ela um instrumento para a comunidade fazer o controle social dos gastos, sempre nessa perspectiva que ela é instrumento para isso, essa mudança de cultura [...] demora, demora, mas a tendência é mudar e voltarem porque até o programa né começa a trabalhar com os pequenos e criança transmite a informação, assim muito rápido. (Gestora de projetos, grifo nosso).

Tênis na escola foi uma inovação né, que tem um convênio com um pessoal, vem um pessoal de Porto Alegre, tá tendo tênis em várias escolas que foi uma modalidade nova né, muito bem preparados, eles são cobrados, eles são monitorados, não assim, o Gastão que tem feito, isso, tudo, tudo, tudo, esse pessoal que vem de Porto Alegre são monitorados eles trazem a questão do aprendizado, questão de nota, questão de disciplina, questão querer, questão perder, tudo, tudo é trabalhado, não é o esporte em si, é todo um conjunto, foi uma inovação assim né (Gestora Educacional, grifo nosso).

Ele começou como projeto em 2002, em 2004 ele virou escola, porque ele era **Projeto Criança Feliz**, agora ele é Escola Municipal Criança Feliz [...] começou para tirar aquelas que iam às portas de churrascaria, de restaurante de porta em porta né, é muito bom (Gestora Educacional, grifo nosso).

Maravilhoso, na verdade depois, primeiro começou com foco só na leitura né, primeiro começou assim, depois com a questão da Cidade Educadora ele foi readequado o **Projeto Smequinho** entendeu, reuniu todas as secretarias cada qual com sua meta, seu personagem tentando expandir tudo isso para a comunidade, o que é feito primeiro ele é realizado com as nossas escolas, tem um cronograma de realização desse trabalho acontece geralmente na Estação do Conhecimento (Gestora Educacional, grifo nosso).

O projeto Minha Casa acontece simultaneamente com cursos de capacitação para os moradores, pois quando foi feito o levantamento da necessidade de construção das casas, a Secretaria de Desenvolvimento Social se deparou com a falta de mão-de-obra e com o desemprego na cidade. Assim, a administração municipal ofertou cursos de qualificação e os beneficiários das moradias construíram as suas próprias casas, ou seja, autoconstrução. Na fala da secretária percebe-se essa prática.

Quando nós começamos a construção das casas a gente começou através de cursos, capacitando as pessoas, porque não tinha, nós fizemos junto com as casas a necessidade de mão-de-obra a gente fez as duas coisas, quando a gente fez o levantamento, quando a gente fez, fez as duas coisas junto né, e a gente constatou que as pessoas estavam desempregadas e não tinham qualificação então, a gente começou simultâneo também cursos de qualificação (Secretária do Desenvolvimento Social).

A fala do prefeito confirma o sucesso desse projeto “fomos prêmio nacional em habitação, as 20 melhores práticas da Caixa Econômica Federal, em 2008”.

O projeto Smequinho incentiva a leitura às crianças, e dissemina as metas do Programa Cidade Educadora. Ele acontece na Estação do Conhecimento (Anexo A) dentro de um micro-ônibus (Anexo B) e tem como foco trabalhar com as escolas do município (públicas e privadas) por meio de um cronograma de visitação. O projeto conta com três personagens: Alice, representando a história "Alice na Cidade das Maravilhas"; o Pirata, por sua vez representando a história "Capitão Fiscal, Pirata Legal"; e ainda a personagem Emília representando a história "Emília e a Pílula da Poesia", que trabalham respectivamente com as metas Educa o Ambiental, Educa o Fiscal e Educa o Patrimonial.

4.3 O despertar da escola empreendedora

Saber conduzir pessoas, influenciando-as a dar o melhor de si para a organiza o, não é algo fácil de conseguir. Isto dependerá de certas características visíveis naqueles que possuem espírito de liderança, mas que nem todas as pessoas ou gerentes possuem, apesar de poderem ser desenvolvidas ao longo do tempo (SILVA; MACHADO, 2013).

E, também, a liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes, e implica correr riscos em várias dimensões. Além disso, os líderes visionários “são proativos, moldam ideias, mudam o que as

peças pensam ser desejável, possível e necessário, preocupando-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas” (ROWE, 2002, p. 9). A fala do prefeito municipal de Santiago/RS se adapta às características de um líder visionário.

É mas assim ó tem coisas que a gente tem que a população assimile, por exemplo, ó, olha o avanço, a população já quer uma secretaria de cultura, ai não é eu, eu quero, mas não quero fazer uma coisa que as pessoas não querem, a cultura passou a tá entre as 3 prioridades do município, de tanto eu falar, de tanto mostrar que a cultura é importante para o povo, o ouvido começou a assimilar, é o trabalho do Rodrigo lá [...] isso tudo vai martelando na cabeça, eles vão se apropriando, então esse projeto de governo na verdade é um projeto que eu idealizei, mas não é pra mim é para a sociedade, por exemplo, assim ó, eu sempre trabalhei a questão da identidade cultural, desde que nós criamos essa marquinha ó, agora essa marquinha ela tá tomando corpo, porque depois que conseguimos colocar Santiago Terra dos Poetas, lei estadual, não existe outra terra dos poetas no Estado, por lei só Santiago e não vai ter outra, agora tô colocando todos os acessos de Santiago vai ter nos pórtico as penas, é identidade do município, e a cultura [...] tô amarrando todos os pontos do planejamento isso ai são coisas que foram planejadas, são coisas que estão transformando o visual urbano, mas isso tá, se tu analisar pegar o mapa estratégico ai vai ver tudo essas coisas ai, tem um programa que é terra dos poetas, tem um programa que trabalha identidade visual, se tu for olhar na meta do cidade educadora tu vai achar lá nas metas do cidade educadora (Prefeito).

O empreendedor público é um líder que amplia as metas, mandatos, funções e o poder de suas organizações de forma não prevista pelos agentes públicos. Ele constrói coalizões políticas para usufruir das oportunidades empreendedoras na organização (CURRIE *et al.*, 2008 *apud* VALADARES, 2013, p. 34).

O desenvolvimento de empreendedores no setor público possui dupla conotação. De um lado, com sua visão de futuro, autonomia e tomada de risco, contribui para construir novas maneiras para maximizar a produtividade e a efetividade organizacionais. Por outro lado, representa riscos para a manutenção da democracia no setor público, no qual suas ações podem visar a interesses próprios. E, ainda, o empreendedor público pode contribuir, pois os seu comportamento auxilia a organização a se tornar mais dinâmica, flexível e focada nos resultados, mas para que isso aconteça é necessário desenvolver uma cultura empreendedora na organização pública (VALADARES *et al.* 2012).

Segundo Dolabela (2008, p. 27), “o apoio ao empreendedorismo de um país deveria ser prioridades de qualquer política ou ação governamental que tenha por objetivo promover o desenvolvimento econômico”. E ainda, para alcançar isso, é preciso que haja comprometimento e investimento em educação. A fala do prefeito legitima os autores.

Um programa que contemplava essa necessidade que é uma formação cultural de empreendedores, um trabalho que iniciaria dentro da escola das primeiras séries, séries iniciais e chegaria até os meios acadêmicos, incluímos uma disciplina de empreendedorismo na rede municipal formamos uma rede de parceria dentro da sociedade de Santiago, que todos têm que trabalhar uma meta relacionada a essas questões, então as entidades são livres para assumir uma dessas metas [...] esse mecanismo do Cidade Educadora a gente usa nas escolas é para que o aluno comece a ter iniciativa, não para ser empreendedor, para que ele seja instigado.

Dornelas (2007, p. 8) define o empreendedor como “aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Assim, o Quadro 14 apresenta as características do empreendedor de sucesso, que valida a afirmação do autor Bernardi (2010) quando este define o perfil do empreendedor: senso de oportunidade, dominância, autoconfiança, otimismo, independência, persistência, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar “sonho” e realização.

	Característica	Descrição
1	São visionários	Têm visão do futuro de como será seu negócio e sua vida, e têm a habilidade de implementar seus sonhos.
2	Sabem tomar decisões	Sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade.
3	São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo difícil em algo concreto, que funciona.
4	Sabem explorar ao máximo as oportunidades	O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabem que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
5	São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento.
6	São dedicados	São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
7	São otimistas e apaixonados pelo que fazem	O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
8	São independentes e constroem seu próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser o dono do próprio destino.
9	São líderes e formadores de equipes	Eles têm um senso de liderança incomum, são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
10	São bem relacionados	Sabem construir uma rede de contatos.
11	São organizados	Eles sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional.

12	Planejam, planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio.
13	Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.
14	Assumem riscos calculados	O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
15	Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando.
16	Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores e, sim, ter sucesso nos negócios.

Quadro 14 – Características do empreendedor de sucesso

Fonte: Adaptado de Dornelas (2007)

Seguem algumas características do empreendedor mencionadas pelo chefe do executivo municipal:

Ele é um sonhador, todo empreendedor é sonhador, é o cara que sonha, [...] quem não sonha não chega a lugar nenhum, [...] o empreendedor tem esse perfil, ele tem que ser sonhador, o cara que sonha, o cara que tem, é o idealista, ele tem ideias, quer colocar tudo em prática, muitas vezes ele não sabe colocar essas ideias em prática, é importante pra todo sonhador, pra todo idealista que ele tenha atitude, tem que ter atitude, ele tendo atitude ele tem que fazer com que a semente germine, essa semente tem que germinar, que é a ideia dele, essa semente tem que germinar, pra que isso aconteça vem uma palavrinha chave, em primeiro lugar é o conhecimento, interessante assim ó que grande problema das instituições públicas é justamente a falta de conhecimento, [...] na grande maioria das vezes não é isso que acontece, eles não estão preparados para ser prefeito, estão preparados para ser político, então no empreendedorismo social dentro duma gestão estratégica, [...] para a gente colocar nosso sonho na prática, transformar em realidade, só vai conseguir se nós formos buscar conhecimento, então buscar o conhecimento é importante, é interessante, é necessário, para qualquer um que vai atuar nessa área tanto na área pública como na privada, depois que ele conseguiu esse conhecimento, uma ferramenta importantíssima aí entra o planejamento, aí entra a gestão [...] é a primeira ferramenta da gestão, imprescindível hoje numa gestão moderna, da onde sai o dinheiro, enfim, [...] tu não tem como tocar tudo isso ó se tu não contar com pessoas, contar com equipe, não pode abrir mão de pessoas, aí lidar com pessoas é uma arte [...] então pessoas têm essa grande importância [...] tu tem que definir o caminho, no planejamento tem que definir o caminho, ao eu vou a Uruguaiana, sempre cito esse exemplo, eu vou a Uruguaiana qual o caminho que me leva a Uruguaiana que seja certo, então saber escolher o caminho e tu conseguir visualizar o teu futuro, uma boa gestão aquela que olha para frente, que consegue enxergar o futuro e passar para os colaboradores que eles possam também entender qual é o teu futuro [...] então a visão de futuro é fundamental, quem dá a visão de futuro é o planejamento, o planejamento normalmente o estratégico que te dá visão do futuro [...] e acima de tudo ter duas coisas que senão não tiver tu chega a lugar nenhum: que é a persistência e a disciplina, então veja bem, pessoal, assim ó, eu listei algumas das condições que são características do cara empreendedor, ele tem que no mínimo cumprir 75% disso aí, se descuidar de umas dessas coisas ele morre com o sonho dele, se ele não for persistente o sonho dele vai pro beleleu (sic), porque as coisas acontecem com tempo, ainda mais na área pública, olha que eu bato, bato, às vezes 5, 6, 7, 8 anos para conseguir atingir um objetivo, então tu tem que ter muita força

de vontade, [...] um sonho não realiza num ano, um sonho leva muito tempo para ser realizado, quando a pessoa não é disciplinada e persistente naquilo que ele quer [...] eu coloquei isso porque o grande conjunto motivador disso aqui é a cultura, o empreendedorismo não é algo que a gente acha tão facilmente, o empreendedorismo vem da cultura do povo, [...] então cheguei à conclusão lá em Santiago, vou investir em educação, vou formar empreendedores através da educação, nas escolas por isso dentro do empreendedorismo a cultura é fundamental para o sucesso (Prefeito, grifo nosso).

A Escola Empreendedora para formação de estratégia afirma que “entre as características atribuídas à personalidade empreendedora estão fortes necessidades de controle, de independência e realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 135). Estas são características que parecem fazer parte da personalidade do “Prefeito”, sobretudo no que se refere à necessidade de realização, uma vez que se empenha para concluir suas metas, como demonstra na fala do gestor municipal:

Eu tenho uma estrada quando tu vem para cá acesso a Ernesto Alves quando era vereador comecei a lutar para aquilo ali, cada vez que ia licitar mudava governo, ai o próximo governo tirava das prioridades dele, não era prioridade pra eles, era para nós, pra mim, só que assim mudou governo, no Tarso, fiz passar na consulta popular do Estado, levei um monte de gente, fiz sair na consulta popular, e eles se ferraram porque não passou a ser prioridade deles como nunca foi, mas passou a ser prioridade da consulta popular tá, ai tem que fazer, agora o Tarso se obrigou a fazer só que essa obra assim ó, fiz a conta, faz 24 anos eu luto por ela, mas eu luto sozinho, praticamente ninguém mais, agora tão lá com a base pronta, acho que até dezembro termina, distrito turístico é 2 Km (Prefeito).

O prefeito apresentou em sua gestão na Secretaria Municipal da Saúde (período 2003-2008) características de um gestor adepto a mudanças, conhecedor da administração pública e, acima de tudo, possuidor de uma visão de futuro, por exemplo, a divisão do município em distritos geo-sanitários, isto é, “unidades de saúde em que a população não se desloque mais que dez quarteirões para buscar atendimento médico”, Estratégia Saúde da Família (ESF), é um exemplo de experiência exitosa (Figura 19).

A minha primeira experiência foi aqui, isso aqui, o mapa da cidade de Santiago, minha primeira experiência em planejamento tá, por isso é tão importante o planejamento mostra o caminho, mostra o norte onde quer chegar, esses pontinhos vermelhos aqui ó eles não existiam eles foram decorrente do planejamento, significa unidades de saúde tá, os azuis são unidades de referência normalmente no centro da cidade, tipo centro materno infantil, os hospitais estão aqui, mas cada cor dessas aqui é um território, então eu dividi a cidade em 12 territórios cada um numa cor, o que eu quis fazer com isso, eu quis fatiar a população, fatiar a população e criar uma unidade de referência no meio, quanto mais no meio melhor então para que o cidadão não andasse mais de 5 quarteirões, ou chegasse, mais que 5 cada lado não mais de 10 quarteirões pra ele chegar na unidade, essa territorialização como se fosse uma escritura de um terreno, começando assim pela rua A, seguindo a direita

dobrando a esquerda, fechando lotes, escrevendo qual os limites desse lote, se transformaram nos distritos geo-sanitários, 12 distritos, cada um, aqui ó bem no centro, bem no centro, essa é uma unidade Riachuelo, Bairro Riachuelo, todos são estratégias da saúde da família eu idealizei isso aqui para 4.000 pessoas dentro do programa nacional imaginei que em 4 anos, final do mandato estava concluído, passado todos esses anos, foi 2013, em setembro do ano passado eu inaugurei a última unidade, das doze unidades, então veja bem levou 10 anos, 10 anos, persistindo, persistindo, persistindo, faltava recurso, então foi a primeira experiência minha em planejamento, então isso significa que tem que ter persistência, tem que ter criatividade, tem que ter um monte de coisa, buscar apoio político, buscar apoio da equipe, são vários condicionantes que tu tem no planejamento que influenciam no resultado final do planejamento, essa uma experiência que sempre cito com um bom exemplo, essa foi então aquele primeiro período (Prefeito).

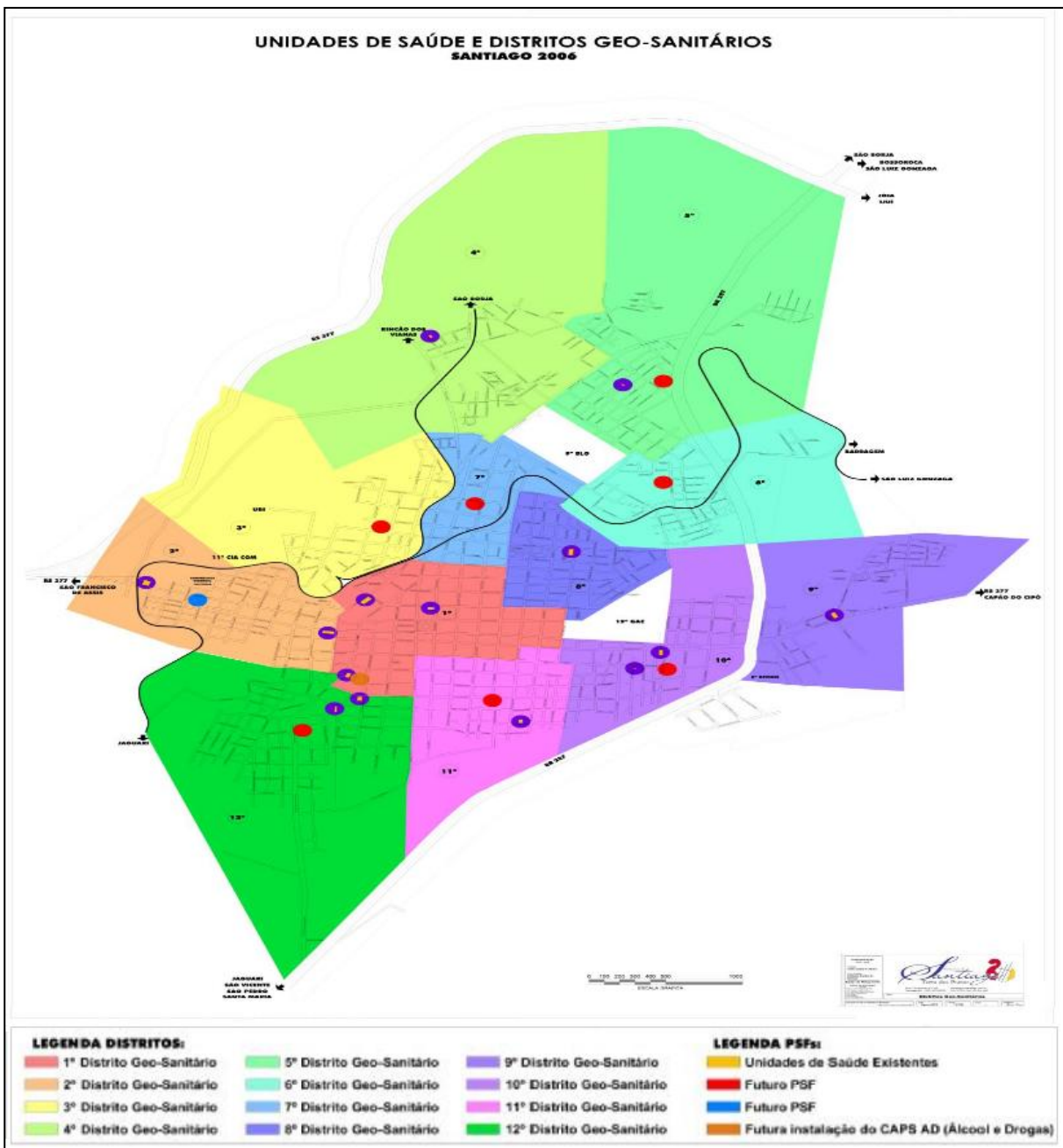


Figura 19 – Mapa dos distritos geo-sanitários e unidades de saúde.

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Sua postura como gestor retrata traços de um verdadeiro líder, o que tende a fortalecer a atuação da organização, sendo de fundamental importância a sua existência para o empreendimento de mudanças significativas. Esta constatação é confirmada ao lembrar que antes de assumir o governo (Gestão 2009 – 2012), ele realizou uma pesquisa estatística junto aos universitários dos cursos de direito e administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI – Santiago), e identificou que 83% queriam concurso público e não abrir seu próprio negócio. A partir disso, adotou a estratégia de investir em educação, formar empreendedores pela educação aderindo ao Programa Cidade Educadora, conforme fala.

Quando eu assumi aqui em 2009 eu fiz um estudo preliminar, pesquisa é, antes de elaboração do plano de governo né fazendo uma sondagem no ensino universitário aqui em Santiago para saber o que, porque que cada acadêmico estava estudando, qual o sonho dele né a minha pergunta básica foi em relação a se ele um futuro empreendedor ou buscava concurso público né, fiz nos cursos de administração e de direito, e 83% dos entrevistados deles estava estudando para concurso público, em cima desse trabalho fiz uma ação estratégica que era de buscar uma solução para esse problema aqui no município, então naquele momento elaborou o plano de governo nós colocamos uma ação de longo prazo eu encontrei dentro do programa de cidade educadora né da AICE – associação internacional de cidade educadora - um programa que contempla essa necessidade (Prefeito).

Outro exemplo de experiência exitosa foi à elaboração do organograma funcional da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Santiago (Figura 20) no formato horizontal, diferentemente do organograma da Prefeitura Municipal de Santiago apresentado na Figura 7, que está no formato vertical e o chefe do executivo comanda todos os demais colaboradores. A seguir, a fala do gestor municipal¹² sobre essa reorganização funcional.

Reorganizamos todo o organograma funcional, esse é o modelo aqui ó de grau de liderança dentro da instituição, mas o desejado modelo gerencial é esse aqui ó de horizonte, forma horizontal, são pessoas com poder de decisão próxima ao gestor, não centralizar como estava aqui antes, aqui ó, o prefeito comanda tudo, isso aqui é centralização de poder, então organização privada, pública, ela tem que praticar esse modelo de organograma funcional, de forma horizontal, ele tem confiar nos seus chefes, comandantes, dar poder pra eles, empoderar eles, e esse é o organograma da secretaria de saúde de Santiago da minha época ainda de secretário de saúde funciona até hoje, estamos refazendo alguns outros organogramas provavelmente esse aqui não vai ter mudança porque tá numa forma horizontal (Prefeito).

¹² As falas do prefeito são corroboradas pelos demais gestores conforme Figura 21.

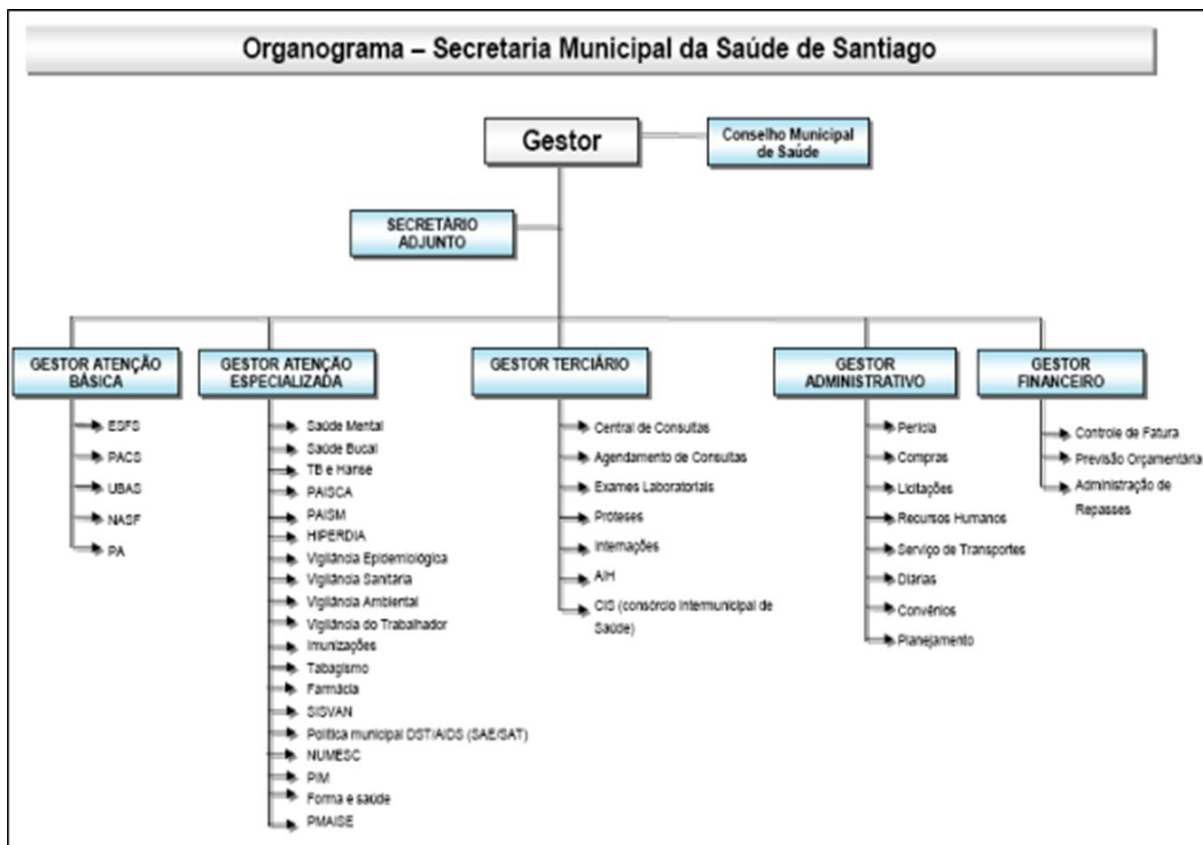


Figura 20 – Organograma funcional da Secretaria Municipal da Saúde

Fonte: Documentos da Prefeitura Municipal de Santiago/RS

Para corroborar a reputação de que o gestor do município é um empreendedor público, o mesmo recebeu o Prêmio Sebrae de Prefeito Empreendedor Loureiro da Silva, em 2012, e o Selo Sebrae Prefeito Empreendedor Loureiro da Silva 2014 para os inscritos que obtiveram resultados satisfatórios, com o projeto Educação Empreendedora (ANEXO C e D).

E ainda, o prefeito ganhou o Prêmio Gestor Público, 13ª Edição. O projeto agraciado foi “Participação Comunitária: Unindo Esforços, Construindo o Futuro”. O Prêmio Gestor Público (PGP) é uma realização da Afisvec e Sindifisco-RS, com a finalidade de reconhecer publicamente ações desenvolvidas por municípios gaúchos.

A Figura 21 demonstra, nas falas dos secretários e da gestora educacional, a importância de planejar, de a população opinar, da responsabilidade na tomada das decisões e o perfil visionário do gestor principal. O prefeito relata a importância das quatro funções da administração pública, e fica evidenciado quem foi o responsável pela implementação do Planejamento Estratégico no município. Cabe salientar que as falas do prefeito estão nos retângulos vermelhos e dos secretários e gestora educacional nos azuis.

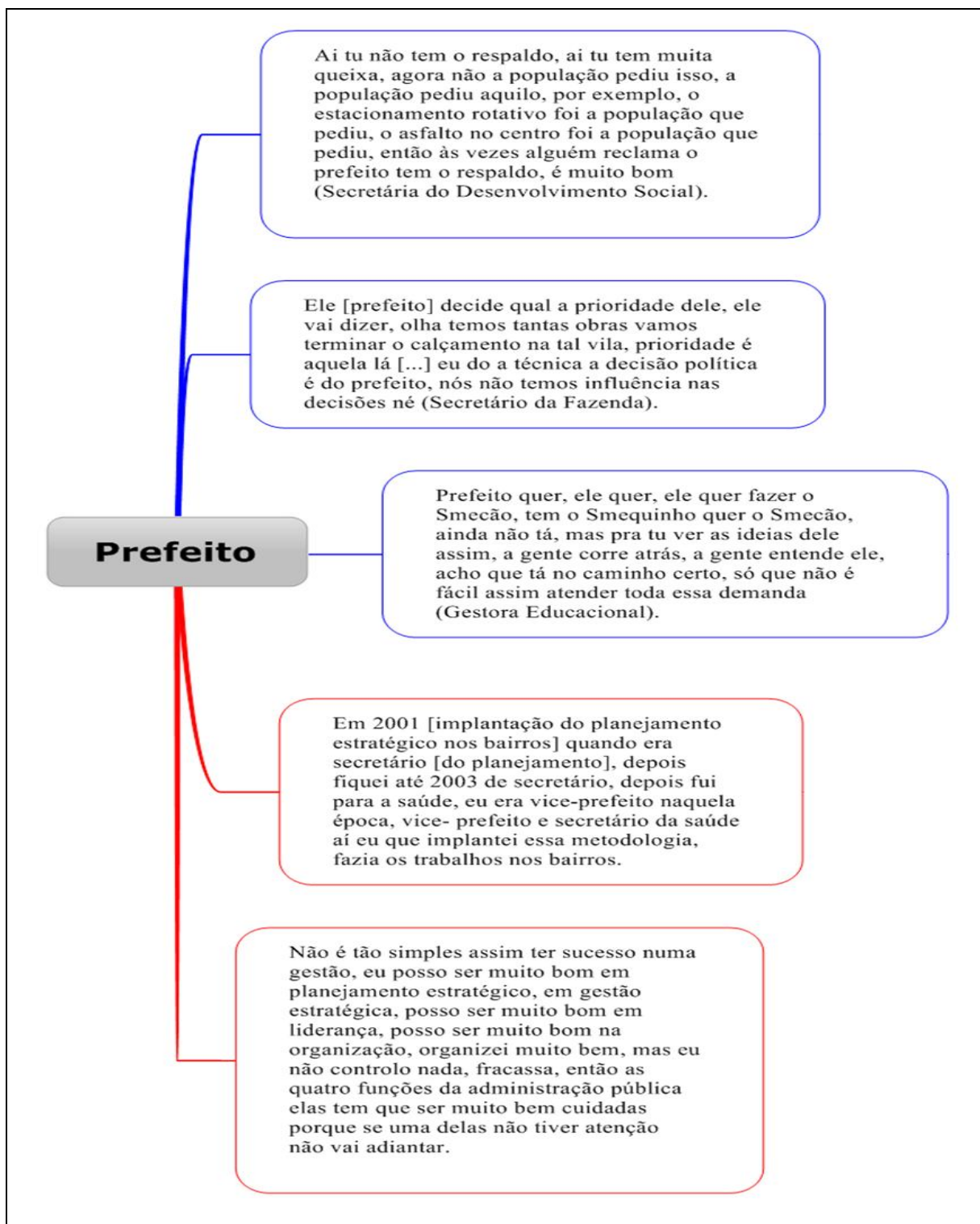


Figura 21 – Descrição dos colaboradores e do prefeito sobre o Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, constata-se que o planejamento estratégico está consolidado no município de Santiago/RS, os gestores públicos e a população tem papel fundamental na escolha das ações estratégicas que serão implementadas para caminhar na direção pretendida, ou seja, a visão de futuro: Ser referência em qualidade de vida como Cidade Educadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo almejou analisar a influência do Planejamento Estratégico Formal na tomada de decisões estratégicas pelos gestores públicos. Optou-se pela realização em um município, pois a gestão pública municipal abrange os setores sociais, econômicos e políticos na construção de um compromisso entre cidadãos e governo. A escolha por Santiago/RS deu-se por este ser um dos cinco casos entre os 496 municípios gaúchos que utilizam o planejamento estratégico há mais de sete anos.

Para tanto, foram realizados levantamentos de dados junto à instituição para embasar os estudos, e também entrevistas semiestruturadas com sete gestores, com protocolo baseado no questionário adaptado de Bataglia e Yu (2008). Investigou-se a tomada das decisões estratégicas quanto à implementação do Planejamento Estratégico Municipal em 2013, a fim de estudar a sua influência. A partir das confirmações dos gestores e das análises dos documentos institucionais, fez-se as inferências sob o viés da pesquisadora, validadas pela literatura.

Em relação ao primeiro objetivo específico, “Identificar a importância do Planejamento Estratégico na tomada de decisões estratégicas no município de Santiago/RS”, notou-se sobre a significância das variáveis do estudo para o gestor público, pois o seu tempo de permanência no cargo é limitado na organização, os recursos são escassos e as responsabilidades e as exigências são enormes. Por isso, é preciso planejar, organizar as atividades, identificar as ameaças e oportunidades, estabelecer as prioridades e estratégias para alcançar o resultado desejado.

Quanto a “Classificar os fatores que os gestores do município consideram para (a) definir os critérios de escolha e (b) escolher a alternativa estratégica a ser implementada”, segundo objetivo específico, verificou-se que os motivos estão relacionados à cultura empreendedora, ao perfil do líder e à legislação. E quanto aos critérios, buscou-se atender às metas, objetivos e estratégias estabelecidos no plano estratégico em consonância com a visão de futuro do município de Santiago/RS, sempre aproveitando a experiência do gestor, *feeling*, uma vez que são 26 anos de atividade pública.

Para o terceiro objetivo específico, “Realizar o resgate histórico do Planejamento Estratégico implementado no município de Santiago/RS”, destacaram-se os seguintes pontos principais: o alcance de elevado percentual de ações executadas em 2013, a continuidade do

mesmo grupo na gestão, a metodologia adotada e a participação comunitária na escolha das ações estratégicas.

Respondendo ao quarto objetivo específico “Descrever quais são os norteadores na elaboração do planejamento estratégico formal na instituição em estudo”, evidenciou-se que o Planejamento Estratégico Municipal tem como fundamental norteador o plano de governo do candidato (executivo principal) respeitando as diretrizes de formulação de estratégias da escola de planejamento ao se referir sobre a responsabilidade do gestor e dos resultados das ações, decompostas em etapas distintas e pré-definidas a partir de um processo controlado, formal e analítico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O estudo foi dividido em oito categorias identificadas a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com sete gestores do município e, após a análise de conteúdo (BARDIN, 2006), fez-se as seguintes inferências sobre cada uma.

Ao fazer uma análise de primeira categoria, ciclo de planejamento, enfatizou-se sobre o comprometimento dos gestores em desempenhar todas as fases do ciclo de planejamento, principalmente a fase de controle e avaliação, que é realizada trimestralmente no município.

São decisões de segunda categoria as programadas e não programadas (intuição). Por meio das primeiras, os administradores públicos buscam atender à legislação, especialmente os limites constitucionais para a educação e a saúde e, a partir das segundas, as não programadas, a administração deve avaliar como as mudanças no cenário político e econômico nacional, como alianças políticas e ações econômicas do governo federal afetam no planejamento municipal. Para tanto, os gestores se valem da intuição e da criatividade para driblar os imprevistos, como também a diminuição ou carência de recursos.

Ressalta-se a influência da terceira categoria, burocracia, na execução do Planejamento Estratégico, tanto negativamente por meio de atrasos, morosidade na execução dos processos administrativos, valores defasados para aquisição de bens sem processo licitatório, como positivamente, na padronização das normas e no cumprimento dos prazos para realização de obras e serviços.

Sobre a continuidade das ações estratégicas, quinta categoria, notou-se que aquelas que não conseguiram ser executadas no prazo determinado, perpassaram o ano civil ao qual foram planejadas. Justifica-se em razão da influência da falta de repasses federais, de licitações mal sucedidas ou mudanças no plano de ação, concordando com a sexta categoria, ao identificar que as mudanças políticas federais atreladas à continuidade das ações estratégicas podem interferir na sequência de execução. Por exemplo, a redução do IPI

instituída pelo governo federal acarretou na diminuição da arrecadação do município e, conseqüentemente, na paralisação das obras.

Entretanto, ao verificar o resultado da sexta categoria, mudanças políticas/legais federal e estadual, o município consegue a harmonia das relações entre esferas e promove mudanças substantivas na coletividade. Um exemplo é a adesão ao programa Mais Educação, que tem como objetivo atender às crianças da educação fundamental em turno integral.

Outra característica identificada na elaboração do Planejamento Estratégico Municipal é a participação comunitária, sétima categoria, que está presente na formulação (Fórum Pró-Desenvolvimento) e na escolha das estratégias (Planejamento Estratégico nos Bairros) a serem incorporadas no plano de ação consolidado nas leis orçamentárias - Plano Plurianual (PPA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Ao analisar a oitava categoria, perfil inovador, percebeu-se a ruptura na forma de desenvolver política pública, ampliando direitos e bens públicos, e democratizando a gestão (ZANI; SPINELLI, 2010). A construção de casas pelos próprios proprietários, atrelada à capacitação profissional, a criação da Escola Criança Feliz para cuidar das crianças marginalizadas da cidade são projetos/programas bem sucedidos do governo municipal.

O quadro 15 resume as categorias do presente trabalho.

Categorias	Resultados
Ciclo do Planejamento Estratégico	O município de Santiago/RS desempenha todas as fases do ciclo, destaque para a fase de controle e avaliação realizada trimestralmente e a participação da população no processo decisório.
Decisões programadas e não programadas (intuição)	Atendimento à legislação, as emergências, as ações econômicas do governo, as alianças político-partidárias, para tanto, valem-se da intuição, criatividade e experiência para decidir quais ações tomar.
Burocracia	Influencia negativamente, atrasos, morosidade como positivamente, padronização dos processos e normas.
A importância do Planejamento Estratégico no setor público	Ferramenta gerencial para enfrentar a escassez de recursos financeiros, o período de mandato limitado e grandes exigências da sociedade.
A continuidade das ações estratégicas	As ações não executadas do plano estratégico são justificadas e/ou são concretizadas posteriormente.
Mudanças políticas/legais federal e estadual	Percebe-se nessa categoria a harmonia das ações do município com as mudanças legais e políticas do governo, por exemplo, oferta de cursos Pronatec a população santiaguense.

Participação comunitária	A comunidade participa da formulação e da escolha das ações estratégicas, em dois momentos, no Fórum Pró-Desenvolvimento e no Planejamento Estratégico nos bairros.
Perfil inovador	Forma diferenciada de gerenciar o município. Criação de projetos/programas inovadores para sanar problemas sociais/educacionais dos munícipes.

Quadro 15 – Categorias X Resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao papel desempenhado pelo prefeito, o estudo identificou suas características empreendedoras voltadas ao bem comum, percebido como aquele que “promove o bem-estar da coletividade, a melhoria das condições de vida de todos” (DOLABELA, 2008, p. 87). E percebeu-se, ainda, que o mesmo é um líder visionário, isto é, “proativo, que molda ideias, preocupa-se em garantir o futuro da organização, muda o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário” (ROWE, 2002, p. 9).

Assim, o objetivo geral do presente estudo foi atingido na medida em que, considerando as qualidades do gestor principal e, principalmente, o fato de que um elevado percentual de ações programadas terem sido executadas em 2013 (das 332 ações planejadas, 83% foram executadas), pode-se afirmar que o desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico Formal tornou-se, no município de Santiago/RS, um exemplo de sucesso devido ao prefeito acreditar nessa ferramenta de gestão e persistir na sua execução.

As limitações do estudo referem-se ao fato da pesquisa ter sido realizada em uma única instituição pública que utiliza o Planejamento Estratégico Formal, e exigem-se aplicações em outros contextos para que os resultados sejam comprovados, constituindo, por isso, restrições para uma generalização. E ainda realizar entrevistas junto à comunidade santiaguense para certificar-se sobre a percepção dos mesmos sobre o plano estratégico.

Sugere-se a realização de estudos futuros com o propósito de confirmar os resultados encontrados, avaliando as semelhanças e diferenças existentes dentro da realidade de outros municípios que utilizam o Planejamento Estratégico Formal. Vários aspectos que possibilitam a realização de novas pesquisas estão relacionados à escolha das organizações, por exemplo, aquelas com participação comunitária, aos outros tipos de instituições públicas (universidades, bancos, institutos federais, câmara de vereadores), aquelas que participam do programa Cidade Educadora.

REFERÊNCIAS

ABREU, W. M. de ; NEIVA, V. M.; LIMA, N. Modelos de tomada de decisão no processo orçamentário brasileiro: uma agenda de pesquisas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 2, p. 135-155, abr./jun. 2012.

ALMEIDA, M. I. R. de; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/32.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMARAL, S. A. do; SOUSA, A. J. F. P. de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 16, n. 1, p. 133-146, jan./mar. 2011.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

BARBERO, E. R. **Formação de estratégias: Uma combinação através de um modelo multidimensional**. 2008. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2006.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELMONTE CONSULTORES. BELMONTE DA SILVA, R.; COSTA, R. R. Relatório de consultoria sobre a Implementação do Sistema de Gestão da Prefeitura Municipal de Santiago 2009 a 2015. Santiago, 2008.

BERNARDI, L. A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES JR, A. A; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

CARDOSO JR, J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1446/1/TD_1584.pdf>. Acesso em: 07 abr.2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégica. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker – A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FAÇANHA, S. L. de O. **Contribuições para o processo decisório estratégico de fazer ou comprar**: um estudo exploratório no contexto químico brasileiro. 2007. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FARIAS JR, J. **A importância do planejamento estratégico municipal no desempenho socioeconômico: Análise dos municípios do Rio Grande do Sul entre 2000 e 2009**. 2012.51 f. Monografia (Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2012.

GERLETTI, S. **Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP)**: um estudo de caso. 2009. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP** - Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, mai./jun. 2000.

LIMA, A. J. de; TOMIELLO, N.; SILVEIRA, R. R. **Metodologias de planejamento estratégico**: uma discussão preliminar para IES. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35602>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

LÖBLER, M. L. **Processamento da informação**: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo decisório. 2005. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MACEDO, M. A. da S.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. de. **Heurísticas e Vieses de Decisão**: a Racionalidade Limitada no Processo Decisório. Disponível em: <http://www.each.usp.br/rvicente/0176_ArtigoIAMDecisao.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER JR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MIGLIATO, A. L. T; ESCRIVÃO FILHO, E. **Metodologias do planejamento estratégico empresarial e situacional**: deficiências, comparações e contribuições. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES74.pdf>. Acesso em: 24 set. 2014.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. HLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. Razão e Intuição: Recuperando o Ilógico na Teoria da Decisão Gerencial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-94, jul/set. 1988.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIVA, W. P. de. **Avaliação de habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos de graduação da FEA-USP**. 2002.115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PEREIRA, M. T. F. Repensando a Função Dirigir: uma Análise a partir de Livros Introdutórios de Administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Pernambuco, v. 8, n. 1, p. 61-80, jan/abr. 2010.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2000.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP: Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Relatório de Atividades. Porto Alegre, 2013.220p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTIAGO. Relatório do Planejamento Estratégico Comunitário 2012. Santiago, 2012. 31p.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 255-271, mar./abr.2007.

_____. Planejamento estratégico municipal: projeto de planejamento e de política pública de um município brasileiro. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. n. 32, p. 173-204, jan./jun.2009.

RIBEIRO, J. O. M. **A influência das relações de poder na implementação do planejamento estratégico**. 2013. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: perspectivas e mudanças**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpe, 2007.

SHIMIZU, T. **Decisões nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, W. C. da; MUCCI, C. B. M. R.; BAETA, O. V.; ARAÚJO, D. S. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicase. **Revista de Ciências Humanas**. Viçosa, v. 13, n. 01, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SILVA, C. S.; MACHADO, A. G. C. O papel da liderança no processo de formação de estratégia: um estudo na EMBRAPA algodão no período de 1980 a 2010. In: VI Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOLINO, A. da S.; EL-AOUAR, W. A. O Processo de Tomada de Decisões Estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 08, n. 03, p. 15-26, jul/set.2001.

SOUZA, A. R. de. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 55, n. 4, p. 5-29, out./dez.2004.

SOUZA, D. L. de. **Planejamento estratégico em organizações públicas**: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos. 2010. Monografia (Especialização em Planejamento Estratégico) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, n. 3, p. 20-27, set.2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O Fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: XXXVI Encontro da Anpad, **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2013.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 02, p. 130-157, abr./jun. 1993.

_____. CORRÊA, V. L. de A. (Org.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, A. S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANI, F. B; SPINELLI, R. Q. **Inovação da Gestão Pública:** eficiência com participação? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV ENANPAD, 2010.

ANEXOS

Anexo A – Foto da Estação do Conhecimento



Anexo B – Foto do Micro-ônibus – Projeto Smequinho



Anexo C – Certificado de Prefeitura Empreendedora – 2012**CERTIFICADO**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul - Sebrae/RS

confere ao prefeito **JÚLIO CÉSAR VIERO RUIVO**,

do município de **SANTIAGO**, o certificado de Prefeitura Empreendedora

no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor Loureiro da Silva - VII Edição.

Porto Alegre, abril de 2012.



Vitor Augusto Koch
Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/RS

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

 Prêmio Sebrae
Prefeito Empreendedor
Loureiro da Silva

 **SEBRAE**
Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

Anexo D – Selo de Prefeitura Empreendedora – 2014



Anexo E – Certificado de adesão ao programa Cidade Educadora



APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas



Prezado Senhor(a):

Este protocolo de entrevista, adaptado dos modelos utilizados por BATAGLIA e YU (2008) faz parte da pesquisa que tem por objetivo verificar a influência do Planejamento Estratégico nas decisões estratégicas dos gestores de instituições públicas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que os resultados encontrados, serão apresentados na conclusão desta pesquisa. Salientamos que as informações prestadas serão tratadas confidencialmente e serão utilizadas letras do alfabeto para identificar os gestores respondentes, garantindo o sigilo.

I - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Cargo: _____

2. Principais funções:

3. Nível hierárquico: _____

4. Tempo na organização: _____

5. Tempo de experiência no cargo:

II – PROCESSO DECISÓRIO

1. Esta decisão foi tomada por consenso, fruto de discussão e negociação? Ou foi individual, no sentido de uma pessoa assumir a responsabilidade pela escolha final?

2. Como esta decisão estratégica foi tomada? Houve um processo formal baseado em objetivos estratégicos bem definidos e na avaliação metódica de várias alternativas?

3. As informações relevantes para as decisões estratégicas foram disponibilizadas de maneira formalizada e estruturada (sistemas, relatórios)? Foram usados métodos quantitativos para analisar as diversas alternativas, ou a decisão foi tomada principalmente com base mais em experiência e “feeling”?

4. Em que medida esta decisão estratégica representou uma continuidade de padrões de ação do passado – ou seja, “o jeito que costumamos fazer as coisas por aqui”? Ou houve necessidade de mudanças?
5. Qual a importância da visão de futuro da instituição – ou seja, o rumo que se espera/deseja que a instituição tome nesta decisão estratégica?
6. As decisões estratégicas determinam em boa parte as decisões operacionais? Ou a pressão do dia-a-dia não deixa espaço para análise, levando a muitas decisões baseadas em avaliações pessoais?

III- PLANEJAMENTO

1. Quem participa da elaboração das estratégias na instituição e qual o seu envolvimento?
2. Quais atividades compõem o ciclo de planejamento estratégico da organização? Qual a periodicidade do ciclo de planejamento estratégico?
3. Qual sequência de passos foi desenvolvida para inserção da proposta do projeto de investimento no planejamento estratégico?
4. Em que ano(s) a proposta foi incluída para consideração no processo de planejamento estratégico? E no plano orçamentário?
5. Qual a justificativa para aprovação do projeto no planejamento estratégico?
6. O projeto foi reavaliado, após sua inserção no plano orçamentário, antes do início de sua execução (houve alocação de recursos)?
7. Você entende que o Planejamento Estratégico é importante para o setor público? Por quê?
8. Quais os fatores positivos que o Planejamento Estratégico traz para a sua instituição? Quais foram as mudanças mais significativas?
9. A elaboração do Planejamento Estratégico é feita por uma imposição legal (tribunal de contas), ou a gestão pública vê como um instrumento gerencial na tomada de decisão?
10. A burocracia existente no setor público acaba influenciando o planejamento estratégico e a tomada de decisão?
11. Você considera que os órgãos/instituições públicas que elaboram e formalizam o processo de Planejamento Estratégico tem maior grau de sucesso/eficiência na prestação dos serviços do que aqueles que não se preocupam com essa atividade?

Apêndice B – Carta de Apresentação à Prefeitura de Santiago/RS

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Prezado (a) Sr.(a)

Estamos desenvolvendo, junto ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, a dissertação da aluna em nível de Mestrado na área de Sistemas de Gestão e Estruturas com o tema: “As decisões estratégicas e a influência do planejamento estratégico formal: Estudo de caso na prefeitura municipal de Santiago/RS”.

O objetivo da pesquisa é analisar se as decisões estratégicas são influenciadas pelo Planejamento Estratégico formal. Será um estudo cujos resultados possibilitarão maior compreensão da complexa dinâmica da tomada de decisões numa prefeitura municipal. Para atingirmos nosso objetivo, solicitamos a permissão para entrevistar vossa senhoria, que poderá fornecer informações imprescindíveis para a viabilidade da pesquisa.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. A mestranda se compromete, ainda, a colocar a pesquisa resultante à disposição da organização. Lembramos que o nome dos entrevistados não será divulgado publicamente.

Na expectativa de melhor atenção a nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamos-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos complementares que se apresentem como necessários.

Atenciosamente,

Taisa Maria Rossato
Mestranda em Gestão de Organizações Públicas

Mauri Leodir Löbler
Professor orientador