

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Amanda Lívia Aparecida Silva, Graduada em Administração FAGAMMON

amanda.lvia@gmail.com

Rosemar Martins Luna; Ms.C. em Administração pela Ufla e professora da FAGAMMON;

luna@ufla.br

RESUMO

A administração pública tem sido apontada como a solução local dos problemas sócio-econômico no Brasil. Portanto cabe ao administrador público ter competências gerenciais, uma vez que se demonstra a intenção de desempenhar uma política de desenvolvimento. Nesse contexto, o planejamento estratégico tem se mostrado um instrumento de grande eficácia para a realização do mesmo. A pesquisa utilizada na efetivação desse estudo é de caráter qualitativo, os dados foram coletados através de entrevistas individuais, que tem como intuito principal a compreensão da complexibilidade da realidade do município em questão. Os resultados indicaram o envolvimento do governo local com os problemas estruturais do município, apresentando possíveis soluções para eles, tendo assim uma gestão diferenciada das demais apresentadas.

ABSTRACT

The government has been identified as the solution of local socio-economic problems in Brazil. So the administrator public Tuesday managerial skills, since it demonstrates the intention to play a development policy. In this context, the strategic planning has been an instrument of great effectiveness to achieve the same. The research used in the execution of this study is qualitative in nature, the data were collected through individual interviews, which has the main aim of understanding the complexity of the reality of the municipality concerned. The results indicated the involvement of local government with the structural problems of the municipality, presenting possible solutions for them, thus managing a differentiated from the others presented.

PALAVRAS CHAVE

Administração pública, gestor, planejamento estratégico.

KEYWORDS

Public administration, manager, strategic planning

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário contemporâneo, identifica-se a carência de administradores à frente de empresas públicas e privadas. Na prefeitura municipal a qual pretende-se excepcionalmente estudar, o gestor detém tal conhecimento. Como é de conhecimento geral, é preciso que tanto as empresas públicas quanto as empresas privadas tenham um planejamento estratégico que norteie as ações administrativas.

Pesquisas têm mostrado que empresas do âmbito privado, e do âmbito público têm sido gerenciadas por profissionais que têm a administração como arte e não como ciência; não cabe nesse estudo salientar resultados de tais profissionais, mas mostrar a importância de se ter na alta administração alguém competente em gestão de empresas, no caso estudado, empresa pública.

O estudo vem mostrar também como tem sido o planejamento estratégico em empresas públicas e como é sua aplicabilidade.

Todavia, a estratégia orienta todos os propósitos de uma organização. Justifica-se fazer um planejamento estratégico uma vez que demonstra a intenção do gestor e o mesmo torna-se utilidade pública fundamental na sua administração, tendo este, administrador da empresa estudada, ganho um diploma de “Melhores Prefeitos de Minas Gerais”, um prêmio concedido pelo Jornal “Edição do Brasil”, a todos aqueles que se destacaram na política em todo o estado de Minas, cujos critérios para a escolha do prêmio _ que é entregue a apenas 30 prefeitos de Minas Gerais, são trabalhos realizados nas áreas de saúde e educação, considerados a base da formação do cidadão.

Pressupõe-se assim que a elaboração da estratégia é a tarefa mais importante do gerente, em que o mesmo busca agir de maneira apta para um possível domínio diante de variáveis ambientais, para antecipar-se a prováveis mudanças no rumo planejado. Diante do apresentado, esse estudo buscou verificar o grau de profissionalismo da administração municipal da cidade

Diante do exposto, pretende-se como objetivo geral: verificar se o atual gestor municipal está cumprindo as ações descritas no planejamento estratégico apresentado em 2001.

Especificamente pretende-se:

- a) descrever o plano estratégico municipal de 2001 segundo a visão do gestor;
- b) verificar junto ao gestor e a Câmara de vereadores quais ações estratégicas foram cumpridas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Administração pública

Conforme explica Nascimento (1992, p.1), o Brasil é uma República Federativa composta por três níveis de governo: o governo federal (União), os governos estaduais e municipais.

Segundo Ferreira (1999, p.11), o governo é a direção suprema dos negócios públicos.

Administração pública, segundo Wilson (1987, p.11), é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público.

Para Gulick (1937, p.11), a administração pública é a parte da ciência da administração que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Na ótica de Meirelles, (1984, p.11-12), administrar é gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues a guarda e a conservação alheia. Se os bens e interesses geridos são individuais realiza-se a administração particular; se forem coletivos, realiza-se administração pública.

O mesmo autor conceitua, que na administração particular, é lícito fazer tudo que a lei proíbe, no entanto, na administração pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 1985).

A gestão pública se refere às funções da gerência pública nos negócios do governo (período de tempo determinado), mandato de administração. (FERREIRA, 1999).

Toda atividade do gestor público deve ter como objetivo o bem comum da sociedade. Se o gestor se afasta ou se desvia de tal objetivo, trai o mandato, pois a comunidade não o instituiu à gestão senão como meio de atingir o bem-estar social (SANTOS, 2000).

Os princípios da gestão pública, conforme Gasparini (1995, p.13-14), conceitua-os da seguinte forma:

- Legalidade; está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidação do ato e responsabilização do seu autor;
- Impessoalidade: qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;
- Moralidade: os atos e as atividades públicas devem obedecer aos princípios morais.
- Publicidade: este princípio torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outro documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus efeitos.
- Finalidade: impõe-se à administração pública a prática dos atos voltados para o interesse público;
- Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param;
- Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não os seus servidores;
- Igualdade: todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Santos (2006, p.19), conceitua a função do gestor em: obrigação de cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa que regem a sua atuação.

No que diz respeito à estrutura administrativa, Nascimento (1962, p.1), o setor público brasileiro, em cada nível de governo, compreende duas instâncias.

- Administração direta caracteriza pela Presidência da República, pelos ministérios e pelos órgãos dos poderes legislativos e judiciários.
- Administração indireta, que se dá por meio das autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O mesmo autor conceitua que a estrutura administrativa será proporcional aos serviços que os entes estaduais e municipais colocam a disposição da população.

Ressalte-se que, na zona rural, as prefeituras poderão prestar serviços por meio de subprefeituras, que não dispõem em autonomia, já que não constituem unidades do governo, sendo unidades desconcentradas do governo municipal.

1.1.1 Estratégias

Estratégia pode ser definida como sendo o caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados almejados da empresa representados por objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 1999).

O mesmo autor também conceitua que a estratégia está relacionada á arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 1987).

Thompson e Strickland III (2000, p.1), definem estratégia empresarial como conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho. A estratégia, na verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho.

Ansoff, (1977, p.3), apresentou uma frase de autor conhecido quanto ao conceito de estratégia: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”,

A estratégia não deve ser um plano fixo, e sim um esquema que tem como objetivo orientar decisões deve ser também uma opção inteligente, econômico e viável, otimizando assim o uso de seus recursos (OLIVEIRA, 2007).

Para Oliveira (2007, p.6), a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua alta administração é tão importante quanto sua estratégia. A sorte pode ser um fator importante também, apesar de freqüentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia.

No entanto, para estabelecer estratégias, os executivos devem apresentar as principais características:

- Ter atitude interativa perante as questões estratégicas da empresa;
- Saber administrar as turbulências ambientais;
- Estar voltado para o processo de inovação;
- Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades;
- Ter capacidade administrativa para consolidar e perpetuar o negócio ao longo do tempo e;
- Ter um processo adequado de controle administrativo e de autocontrole (OLIVEIRA, 2007).

Para a empresa se adequar a uma realidade estratégica é necessário estabelecer algumas ferramentas na empresa, tais como:

Missão: é uma proposta para a qual a organização existe, é considerada uma tarefa muito importante na administração, pois objetiva facilitar o sucesso da mesma (CERTO; PETER, 1993).

Para Cobra (1992, p.54), a missão ou propósito diz respeito à vocação, a algo que se pretende cumprir ou realizar. Cada instituição deve definir de maneira clara a sua missão corporativa para que as sinergias entre as várias unidades estratégicas do seu negócio sejam aproveitadas para maximizar os seus resultados.

Já para Oliveira (2007, p.82), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar.

É importante ressaltar que a organização precisa ter missão, objetivo e meta, ao qual se têm as definições; objetivo é alvo ou situação que se pretende alcançar, determina para onde a empresa deve direcionar seus esforços. Meta, no entanto, é o passo ou etapa perfeitamente quantificado e com prazo definido para alcançar os desafios e objetivos da empresa (SANTOS, 2007).

Conforme Cobra (1992, p.71), os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para se atingir os objetivos. Cada negócio exige uma formulação estratégica específica para se alcançar os objetivos.

Portanto, ainda é necessário identificar alguns fatores para a implementação, que são os seguintes:

- Pontos fracos; são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Pontos fortes: são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Oportunidades: são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que favorecem sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- Ameaças: são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que geram obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil (SANTOS, 2007).

Segundo Las Casas, (2006, p.90), os pontos fortes e fracos da empresa referem-se à análise de potencialidades e fraquezas que uma empresa possui em relação a outros concorrentes do mercado. Esses pontos devem ser analisados com todo cuidado, pois eles serão determinantes para o desenvolvimento de uma estratégia.

As ameaças e oportunidades significam os fatos positivos ou negativos que existem para determinado setor (LAS CASAS, 2006).

Ao ser identificado e analisado as questões acima busca-se concretizar o que foi planejado para a implementação, cabe ao administrador e toda equipe melhorar a maneira de execução da estratégia (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

Para viabilização do plano, é preciso que as pessoas envolvidas sejam co-responsáveis pelo mesmo; é importante que os recursos a serem utilizados estejam disponíveis e devidamente alocados; e, principalmente, que os objetivos sejam priorizados, dentro de um cronograma de programas táticos de realização (COBRA, 1992).

Segundo Cobra (1992, p.83), o sucesso do plano depende, além dos objetivos exequíveis e de estratégias e programas consistentes, de uma metodologia para sua implantação. Isso quer dizer que na prática geralmente a teoria é outra, o papel aceita tudo.

Devido as mudanças ambientais, o plano pode ser considerado inviável antes mesmo do período final de sua duração, para que isso não ocorra, é preciso que haja um controle não só das datas de execução, da cobrança de resultados e que os setores e as pessoas responsáveis por sua implantação estejam devidamente orientados e supervisionados (COBRA, 1992).

Quanto à elaboração de uma boa estratégia Thompson e Strickland III (2000, p.18), diz que a tarefa de elaboração de estratégia começa com um sólido diagnóstico da situação interna da empresa.

Uma boa estratégia combinada com uma boa implementação da estratégia não fornece nenhuma garantia de que a empresa vai evitar períodos de desempenho fraco. Em alguns casos, são necessários vários anos para que os esforços da gerência para a obtenção de bons resultados aconteçam, pois existem condições adversas que vão além da capacidade de previsão ou de reação do gerente (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

1.1.2 Planejamento estratégico

De acordo com Thompson e Strickland III (2000, p. 26), o desenvolvimento e visão estratégica, estabelecimento de objetivos, desempenho de curto e longo prazo, assim também como as mudanças competitivas, as abordagens de ações internas e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas para estabelecer o rumo da organização, constituindo assim o plano estratégico.

Conforme Lindgren (1978, p.15), planejar é uma atividade que se exerce desde a origem do homem. Nada, absolutamente nada, é realizado sem um planejamento.

Em termo empresarial segundo Santos (2006, p. 23), o planejamento é a primeira função administrativa, justamente por ser a base para as demais, como: organização, direção e controle.

Para Lindgren (1978, p.16), o planejamento tem como objetivo o uso de instrumentos de onde emanou a proposição de objetivos; em que se baseou a escolha daqueles instrumentos é sempre um sistema socio-econômico e político-administrativo, sistema ao qual pode ser uma cidade ou um bairro da cidade; uma região, ou parte da mesma; ou a região toda.

Já para Santos (2006, p. 24), o propósito do planejamento no caso, governamental, é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende interferir não sejam determinadas simplesmente por circunstâncias fortuitas ou externas, porém pelo resultado de decisões e propósitos grados por alguns ou todos os seus habitantes.

Para esse tipo de planejamento há três dimensões a serem avaliadas e possivelmente mantidas em equilíbrio que são: objetivos, recursos e estrutura organizacional (SANTOS, 2006).

Ao se definir planejamento é importante observar que em países (e nas cidades e regiões) onde não há a formalização do processo de planejamento associado a uma política controlada por algum tipo de entidade responsável, dispõe o país dos instrumentos e os usa sem, entretanto, fazê-lo com o fim de atingir objetivos claramente enunciados, donde se obtém um processo de improvisação. (LINDGREN, 1978).

Freitas (1980, p.24), é muito preciso ao avaliar esses dois processos em que:

- ✓ Planejamento: pensar, antever cursos de ação; partir do diagnóstico da realidade à proposição antecipada de ações para superar problemas identificados; estrutura.
- ✓ Improvisação: imediatismo, pragmatismo; operação apagar incêndio; a função diante da consumação dos fatores. Exemplo: criança sem escola – construção de escola.

Na ótica de Santos (2006, p.25), para que um plano seja politicamente viável, é preciso que obtenha certo grau de apoio da sociedade sobre a qual vai atuar para que seja implementado; é necessário apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediários e executivo.

Na ótica de Thompson e Strickland III (2000, p.26), a elaboração de estratégia uma vez por ano sob condições “tem de ser” não é uma boa receita para o sucesso gerencial.

Carvalho (1978, p.23), explica que a falta de recursos humanos preparados para decisões de médio e longo prazo, as instabilidades políticas geradas pelas acirradas contradições de interesses, a visão imediatista dos governantes, a escassa visão política dos técnicos de planejamento e o burocratismo dos sistemas administrativos, somados á rigidez das formulações teóricas para implantação do processo de planejamento contribuíram para o insucesso das gestões públicas baseadas em plano de ação.

Conforme Santos (2006, p.24-25), o planejamento deve atender, também, aos seguintes princípios:

- Ser parte integrante da administração pública e estar presente em todos os níveis e setores de atividade;
- Como encerra a idéia de previsão, sua validade implica a fixação de prazos determinados com subdivisões adaptadas à realização de objetivos colimados;
- Ter a flexibilidade necessária para atender as contingências, garantindo continuidade e a sobrevivência do empreendimento;
- Todo o processo de planejamento deve ser estruturado de maneira que a assessoria de especialistas e de pessoas possua informações válidas, colabore com as decisões envolvidas nos planos;
- As decisões sobre as ações programadas têm de ser tomadas por aqueles que agem efetivamente.

Lindgren (1978, p.11), ressalta que o controle de um processo desencadeado constitui a base para a elaboração de uma política de desenvolvimento.

Santos (2006, p.24), ressalta que o planejamento é um processo instrumento, mas não resolve todos os problemas; não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática.

Segundo Certo e Peter (1993, p.40), o planejamento estratégico integrado é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento corporativo e divisional.

1.1 Tipos de planejamento governamental

Conforme Freitas (1980, p.11), o planejamento tradicional é o processo de decisão que objetiva uma combinação ótima de atividades em uma área específica; por meio desse planejamento, a utilização dos instrumentos de política será coordenada, considerando os objetivos do sistema e as limitações impostas pelos recursos disponíveis.

Já para Santos (2006, p.26), o planejamento tradicional tende a assumir um ponto de vista estático, mesmo a longo prazo. Baseia-se em uma análise da estrutura e funcionamento interno da organização, não considerando as alterações do meio exterior nem adequação da organização às solicitações atuais e futuras desse meio.

O planejamento estratégico, na visão de Santos (2006, p.26), é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido.

Carvalho (1978, p.29), identifica as etapas do planejamento estratégico como: a identificação e definição da missão e objetivos; análise dos pontos fortes e pontos fracos; delineamento de estratégias; execução, avaliação e controle..

O planejamento situacional, segundo Matus (1993, p.30), critica não a racionalidade ou a interação entre os agentes políticos considerados pelos demais modelos, mas, sim, a forma pela qual o processo do planejamento é efetuado.

Entretanto, Santos (2006, p.30), concebe o planejamento como proposta de soluções de problemas – inter-relacionados ou não – mas que se apresentam em diferentes momentos, estando sujeitos a forças de distintas naturezas, em função dos agentes envolvidos e da situação do ambiente.

Já o planejamento participativo para Cornely (1977, p.32), constitui um processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada construção do futuro da comunidade, na qual participa o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem.

3 METODOLOGIA

Conforme Oliveira (2001, p.114), o estudo descritivo procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social. Possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Esse estudo permitiu ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

A pesquisa adotada foi a pesquisa qualitativa que, na ótica de Oliveira (2001, p.116-117), se difere da quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise do problema. As pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais,

apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Para efetivação desse estudo descritivo foi necessário realizar uma pesquisa descritiva, qualitativa, através da utilização do método de pesquisa que, no caso, foi uma entrevista feita por meio de inquérito pessoal, através de um questionário. Para constatação de informações úteis ao estudo realizado e que teve, como objetivo, adicionar conhecimento geral em uma área de interesse à pesquisadora. O questionário foi aplicado ao prefeito municipal de Itumirim a três vereadores selecionados aleatoriamente, pela própria pesquisadora, entre o período de junho a agosto, nas seguintes localidades: Itumirim, Macuco e Rosário, onde os mesmos se encontravam.

4 RESULTADOS E DISCUSÕES

Como era de objetivo geral desse estudo buscar descrever o plano estratégico municipal do gestor atual, também podendo ser considerado como programa de trabalho da administração municipal 2001/2008, o mesmo pode ser assim descrito:

Quando o foco foi a área da saúde verificou-se os seguintes pontos fundamentais, considerados como prioridades de um governo que objetiva proporcionar qualidade de vida e bem-estar à população: ampliar o laboratório de análises clínicas e dotar o município de equipamentos para exames; aumentar a distribuição de remédios nos postos de saúde do município e dos distritos; construir e reformar os postos de saúde municipal; implantar o programa saúde da família (o médico vai cuidar dos doentes em sua própria casa); adquirir novas ambulâncias para atender separadamente os distritos do município; contratar mais médicos que possam residir no município para melhor atendimento nas comunidades; entre outras.

Na área da educação, o foco foi desenvolver questões básicas como: fornecer transporte gratuito para estudantes que estudam fora do município; criação e construção de escolas rurais onde a demanda assim exigir; assim como construir e reformar prédios escolares; construir uma creche municipal; promover a educação ambiental da população a nível escolar e comunitário; valorização e promoção dos profissionais apoiando-os em recursos de reciclagem; fornecer o material didático necessário à rede escolar municipal; criar a casa da cultura (museu, biblioteca municipal, jornal da cidade).

Nas áreas de turismo, esporte e lazer o plano propôs aprimorar questões de desenvolvimento para o município. Os pontos fundamentais que optou-se descrever: desenvolver o turismo como polo gerador de empregos; divulgar a potencialidade turística de todo município; criar um departamento específico para esporte, lazer e turismo; apoiar todas as modalidades esportivas e a criação de clubes esportivos urbanos e rurais; construir uma quadra poliesportiva no distrito de Macuco de Minas; construir um local adequado para a realização de torneio leiteiro e exposição diversas (de forma a incentivar o turismo e prestação de serviços).

No que se refere a segurança, o plano tem como objetivo dar total apoio à polícia militar e civil para melhor desempenhar suas funções, e a criação de um posto policial nos distritos do município que são dois.

Na área de limpeza urbana do município, as principais medidas do plano em questão a serem adotadas foram a implantação do sistema de coleta seletiva de lixo, recuperar o Ribeirão da Mandiga; construir muros e passeios nas ruas e avenidas; criar a secretaria do meio ambiente para promover a limpeza e urbanização; calçar, asfaltar e arborizar ruas e bairros.

Considerando a zona rural como a região que promove emprego e renda, sendo o município dotado de fazendas e sítios, observou-se ações voltadas à contínua melhoria da qualidade de vida na área rural, com objetivos de criar a Secretaria Municipal da Agricultura, firmar convênios com entidades para melhor atender os produtores rurais, conservar as estradas vicinais de maneira que se

possa trafegar perfeitamente durante todo o ano, criar programas de eletrificação rural para as pequenas propriedades rurais, adquirir tratores para atender aos pequenos produtores, estabelecer programas de conservação das hidrobacias (convênio c/ entidades competentes).

Conferindo ao município uma diferenciação na empregabilidade da população, foram consideradas, no referido plano, ações para o crescimento e valorização do município, tendo como ponto fundamental implantar um Distrito Industrial na região, promover a cidade junto aos grandes centros como área propícia à instalação de novas indústrias, criar projetos de emprego e renda incentivando a criação de cooperativas para produzir e vender produtos feitos no próprio município.

No que se refere ao funcionalismo público municipal, observou-se questões que seriam implantadas para uma maior valorização da máquina administrativa municipal, assim pode-se ressaltar alguns pontos: fazer convênio para que todos os funcionários tenham um plano de saúde, criar o vale-gás, distribuir cesta básica, adquirir uniformes, bonés e calçados para os funcionários externos, criar a cantina municipal (onde os funcionários poderão tomar o seu café matinal antes de iniciar o trabalho).

Em se tratando dos dois distritos citados, foi feito um projeto para os mesmos que pode ser resumido em ações que visem facilitar a vida da população dos mesmos, onde pretendia-se construir subprefeituras as quais poderiam resolver seus problemas sem o deslocamento da população.

Em relação ao segundo objetivo proposto às referências teóricas, Santos (2000) e (2006), afirma que o propósito do planejamento no caso governamental em suas várias esferas é definir os objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade ao qual o governo pretende interferir, não sejam determinadas simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, porém pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes. Tendo como principal objetivo o bem estar social. A pesquisa confirmou essa abordagem teórica, demonstrando que o plano de governo da cidade estudada tem como ponto fundamental o conhecimento do município, seu contato direto com a população e sua compreensão de quais problemas deve ser acertado.

A visão de administrador e o plano de marketing também foram pontos relevantes citados pelo entrevistado na entrevista.

Segundo Santos (2006), o objetivo do planejamento estratégico é ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos que surgem conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido. Uma característica determinante são os valores culturais herdados; notou-se que estes estão presentes também na referida gestão pública, apesar de relegado pelo entrevistado quando questionado sobre o plano de governo de seu pai na administração pública há 25 anos atrás.

Oliveira (2007) destaca as principais características dos executivos ao estabelecer estratégias, podendo citar entre elas a capacidade administrativa para consolidar e perpetuar o negócio ao longo do tempo e ter adequado ao processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades. Verificou-se, no estudo, a necessidade de uma reavaliação no plano de acordo com a realidade que o município apresenta, tendo como afirmação que 60% do plano de governo do segundo mandato foi continuidade e 40% foi visando outras metas, não descuidando da saúde e educação, que na sua percepção são consideradas prioridades.

No que diz respeito ao plano de governo, as ações estratégicas tidas como “carro-chefe” no mandato do atual administrador municipal foram:

Saúde – implantação do programa saúde da família (programa do governo federal), realizando mais contratações de profissionais da área. Confirmado por 100% dos membros da Câmara de Vereadores.

Educação – foi realizado uma parceria com o governo estadual, para a implantação de novas disciplinas, metodologia, novas didáticas a serem ensinadas para os alunos. O que foi confirmado por 67% dos membros da Câmara de Vereadores.

Esporte – reestruturação do espaço físico, tendo como principais obras: em Itumirim, a quadra de esportes; Macuco, construção da quadra poliesportiva; e Rosário, que em breve receberá um novo campo de futebol. Confirmado por 80% dos membros da Câmara de Vereadores.

Infra-estrutura – pavimentação de ruas, desempenhando também uma avaliação de infra-estrutura, citada como exemplo a Rua da Fábrica, no distrito de Rosário, a qual teve à implantação de sua rede pluvial, resolvendo 80% do problema. Confirmado por 100% dos membros da Câmara de Vereadores.

Meio-ambiente - implantação da usina de triagem e compostagem, realizando junto a população a conscientização para a coleta seletiva de lixo. Confirmado por 100% dos membros da Câmara de Vereadores.

Turismo – o turismo é uma visão a longo prazo, pois a parte que a prefeitura desenvolve é a mais fácil; cabe, portanto, uma iniciativa de empresas privadas, visando à construção de hotéis, pousadas, restaurantes. O que foi confirmado por 100% dos membros da Câmara de Vereadores.

Na visão de Ferreira (1990) e de Cobra (1992), a administração pública gerencia os negócios do governo, em um período preestabelecido. No entanto para a implementação das ações é necessário que haja um controle, supervisão e cobrança de resultados, pois caso isso não ocorra o plano pode ser considerado inviável antes mesmo do período final de sua duração. Verificou-se a afirmação desse contexto teórico na entrevista quando o gestor diz ter alcançado 50% de seu objetivo, deixando incompleta a área de infra estrutura, devido a um prazo e zíguo de sua administração.

Conforme Ferreira (1999), o governo é a direção suprema dos negócios públicos. Por sua vez, Meirelles (1984), vem dizer que a administrar esses negócios nada mais é que gerir interesses segundo a lei, moral e finalidade entregues à guarda e a conservação alheia: se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se os bens e interesses forem coletivos, realiza-se a administração pública. Oliveira (2007), ainda afirma que a estratégia não é o único fator que determina o sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua alta administração é tão importante quanto a sua estratégia. Ao mensurar as limitações orçamentárias provenientes do governo, _ seja ele federal, estadual ou municipal _ para a criação do plano de governo, haja visto que para a viabilização do plano é necessário que os recursos físicos, humanos e financeiros estejam devidamente disponíveis. Pode-se observar que o gestor citado detém experiência e conhecimento na área em questão, sendo ele graduado em Administração e pós-graduado em Administração Pública.

Para Thompson e Strickland III, a elaboração de uma boa estratégia começa com um sólido diagnóstico da situação interna da empresa. Carvalho (1978), explica que a falta de recursos humanos não preparados para decisões de médio e longo prazo, a instabilidade política gerada pelas acirradas contradições de interesses, a visão imediatista dos governantes, a escassa visão política dos técnicos de planejamento e o burocratismo dos sistemas administrativos, somados à rigidez das formulações teóricas para implantação do processo de planejamento, contribuíram para o insucesso das gestões públicas baseadas em plano de ação. A empresa estudada conta com cerca de aproximadamente 240 servidores, sejam eles contratados ou efetivos. Partindo do pressuposto que programas de incentivo para a qualificação dos servidores públicos é uma ferramenta que proporciona um maior direcionamento de seus objetivos, alcançando assim um êxito na administração pública, ao ser questionado sobre isso, o entrevistado diz ter identificado a princípio um déficit muito grande na área de recursos humanos, onde pode oferecer apenas em seu primeiro mandato os cursos de capacitação; segundo o gestor, a motivação feita em sua administração foi

através de três aumentos salariais no primeiro mandato, não havendo continuidade no mandato seguinte.

Na ótica de Thompson e Strickland III (2000), uma boa estratégia combinada com uma boa implementação da estratégia não fornece nenhuma garantia de que a empresa vai evitar períodos de desempenho fraco. Em alguns casos, são necessários vários anos para que os esforços da gerência para a obtenção de bons resultados tenham êxito, pois existem condições adversas que vão além da capacidade de previsão ou de reação do gerente. Já para Lindgren (1978), o controle de um processo desencadeado constitui a base para a elaboração de uma política de desenvolvimento. É importante salientar que haja na implementação das ações estratégicas, um profissional que atua no setor de planejamento, sendo uma alternativa para a obtenção de sucesso. Foi abordado pela pesquisadora se há um acompanhamento das ações a serem implantadas em cada localidade, e se tem sido gratificante ver que o futuro tende a ser diferente do passado.

“Acompanhar as ações implantadas faz parte da Administração Pública, do papel do administrador público, em acompanhar a implementação de seu trabalho”, diz o entrevistado. Foi citada como exemplo, a Rua da Fábrica no distrito do Rosário, um caos de anos e anos, e agora a reestruturação de sua infra-estrutura, porém ainda incompleta.

Quando se perguntou ao entrevistado qual ou quais características atribuídas a gestão 2001/2008, o mesmo respondeu que, em seu primeiro mandato, houve muitas ofensas, perseguições, divulgação em rádio, televisão, enfim, obteve com tais circunstâncias uma experiência na administração pública que hoje lhe possibilitou conciliar política e administração pública. Segundo ele, ter um bom relacionamento com a oposição e o reconhecimento de seus atos foi a maior recompensa em sua atuação.

5 CONCLUSÕES

Pode-se concluir, através dos dados coletados e das evidências apresentadas, a sustentação de profissionais competentes na administração de empresas, na pesquisa, empresa pública.

Cabe salientar o grau de profissionalismo do gestor da cidade, devido às mudanças implementadas em sua gestão, tendo ele atingido 50% de seus objetivos retratados no plano de governo. Mudanças estas, que ao ser verificado o cumprimento das mesmas junto a alguns membros da Câmara de vereadores, mostrou um baixo percentual de não conhecimento ou não efetivação das ações estratégicas no plano de governo.

É importante ressaltar que o governo federal e estadual atua de forma indireta na implementação de algumas ações estratégicas que foram observadas no plano de governo do atual gestor, o que agrega mérito à administração pública municipal. Sendo o município dotado de um porte demográfico ainda deficitário, cabe ao administrador delinear os cenários político-econômicos que lhe foram apresentados.

Para um melhor conhecimento do município, foi levantado uma série de dados (pesquisa de marketing) que reelaborados se tornou um planejamento estratégico, que parte de um diagnóstico da realidade e, na ótica de Oliveira (1994), corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado.

O estudo apresentou questões como valores culturais herdados, apesar de negado pelo gestor, pode-se observar uma influência na questão profissional, ou seja, a área de atuação em que ambos estiveram inseridos, no caso, o setor público.

A pesquisa mostrou a contribuição teórica na realidade da empresa pública estudada, possibilitando assim uma maior compreensão de variáveis importantes que comprometem o bem estar social.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul, Administração estratégica: planejamento estratégico e implementação da estratégia. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1993.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi: Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAVRAS NEWS, Lavras, 18 de setembro de 2004. Edição n156.

LINGREN, Carlos Ernesto da Silva – Temas de planejamento. Rio de Janeiro: Ed Interciência, 1978.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Gestão pública: tributação e orçamento: lei de responsabilidade fiscal; tópicos em contabilidade pública; gestão pública no Brasil, de JK a Lula; administração financeira e orçamentária; finanças públicas nos três níveis de governo. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. Introdução á gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMPSON, Arthur A. J.; STRICKLAND III. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.