

Planejamento estratégico: um estudo de caso da prefeitura municipal de Goioxim

RESUMO

Este estudo buscou aprofundar os conhecimentos referentes ao Planejamento Estratégico (PE) na esfera municipal, cujo objetivo principal foi de compreender como a equipe gestora organiza as ações desenvolvidas na prefeitura municipal de Goioxim, estado do Paraná, sobre quais são as leis atuais utilizadas e as possibilidades de implementar o (PE) articulado ao desenvolvimento sustentável. A metodologia utilizada foi a análise documental por meio das leis municipais e entrevistas com sete pessoas, incluindo funcionários públicos, gestores e munícipes, caracterizando-se como estudo qualitativo com análise de conteúdo e um dado quantitativo, através de um gráfico para demonstrar a quantidade de leis aprovadas nesses 22 anos de emancipação. O estudo demonstrou que todos os entrevistados reconhecem a importância do planejamento, no entanto, este é centralizado principalmente no setor de planejamento e financeiro, também ocorreu a contratação de empresas para realização do plano diretor que está desatualizado, o documento existente é de 2007. Constatou-se que os entrevistados desconhecem os planos setoriais vigentes e que há pouca participação nos conselhos municipais e nas audiências públicas. Além disso, os gestores entrevistados não têm domínio da legislação vigente.

PALAVRAS-CHAVE: plano diretor, gestão pública, participação, legislação, cidade.

Daniele Aparecida Ferreira de Moraes

danielemorais@hotmail.com

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro. Guarapuava. Paraná. Brasil.

Marcia Aparecida Zampier

marciazampier@gmail.com

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro. Guarapuava. Paraná. Brasil.

Silvio Roberto Stefano

professor-silvio@hotmail.com

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro. Guarapuava. Paraná. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O ato de planejar faz parte da ação humana e conforme a sociedade se desenvolve se torna cada vez mais dinâmica e complexa. Assim, é extremamente relevante utilizar ferramentas para inovar e desenvolver serviços eficazes e com eficiência. No setor público as ações de planejamento nem sempre ocorrem de forma articulada, porém, um bom planejamento contribui para delinear o futuro esperado da gestão pública.

Para Freitas e Alencar (2014), o planejamento estratégico envolve o diagnóstico de aspectos internos e externos, bem como gestores capacitados que devem estabelecer a visão, diretrizes e estratégias para atuar em cenários diversos e complexos. Planejar de forma estratégica, pode significar a abertura para a participação coletiva, não só dos servidores, mas da população em geral. Porém, percebe-se que nos pequenos municípios, há a carência de profissionais qualificados, pouca participação popular, pressões dos grupos políticos dominantes, enfim vários fatores que acabam tornando a gestão um processo centralizado nas mãos de poucos atores que controlam todo o processo impossibilitando o envolvimento dos demais e contribuindo para a ineficiência dos serviços públicos.

Cerqueira (2015, p. 4), salienta que os pequenos municípios apresentam uma escala menor, de maior proximidade da população e também podem servir de laboratórios de experimentação e inovação, onde o planejamento e gestão agregam em complexidade “as necessidades de observação dos instrumentos de planejamento e da integração dos instrumentos de planejamento previstos no Estatuto da Cidade, que incluem o planejamento e gestão físico-territorial”, ou seja, as pequenas cidades com características rurais, também necessitam ter seu crescimento planejado, superar os déficits de infraestrutura urbana como transporte, saneamento e habitação, assim fortalecer as atividades produtivas buscando dar condições de vida para a população com emprego, renda e consumo, visando se desenvolver de forma sustentável. O planejamento na gestão pública municipal já vem sendo alvo de discussões e estudos, tendo como referência o Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus, este especificamente voltado para o setor público (BELCHIOR, 1999).

Nesse contexto, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os métodos de planejamento utilizados pela equipe gestora para planejar as ações desenvolvidas na prefeitura municipal de Goioxim, estado do Paraná e como este processo ocorre? Buscando responder essa questão, elencou-se como objetivo geral do estudo compreender como a equipe gestora organiza as ações desenvolvidas na prefeitura municipal de Goioxim, de acordo com as leis atuais que são utilizadas, identificando as possibilidades de implementar o Planejamento Estratégico (PE) articulado ao desenvolvimento sustentável.

Esse artigo justifica-se pelo interesse em aprofundar os estudos referentes ao processo de elaboração do planejamento estratégico municipal, e após discutir como ocorre, demonstrando a possibilidade de implementá-lo como ferramenta para tornar os serviços públicos mais eficazes, principalmente nos pequenos municípios em que tem muito a se romper e avançar. Nesse sentido, é pertinente a afirmação: “o que poderia ser visto como uma vantagem pela proximidade dos governantes e vereadores ao cidadão pode ser negativamente balanceado pela

carente estrutura administrativa refletida na qualidade do processo de planejamento” (AZEVEDO; AQUINO, 2016, p. 63).

O estudo está estruturado inicialmente pela introdução que contém o problema de pesquisa, o objetivo e a justificativa, em seguida, apresenta revisão da literatura, os aspectos metodológicos que foram utilizados para a pesquisa, acompanhado dos resultados da pesquisa de campo com suas análises e discussões e, por fim, as conclusões da pesquisa, seguida pelas referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico situacional

O Planejamento Estratégico não constitui uma norma legal, no entanto a legislação federal traz orientações a serem seguidas por todos os municípios brasileiros como por exemplo da elaboração do Plano Diretor Municipal (art. 182 da Constituição Federal). Assim, o Planejamento Estratégico surge como um instrumento importante de gestão que segundo Oliveira et al (2006, p. 6) "representa um contrato político e social". Para Junges et al (2015), o planejamento estratégico possibilita pensar nas ações visando definir objetivos, caminhos e métodos para se atingir resultados.

Segundo Belchior (1999, p. 111):

Na proposta do Planejamento Estratégico Situacional, o plano é o resultado de uma mediação entre o conhecimento e a ação, [...] passos de acumulação de conhecimento para agir. Desse ponto de vista, o planejamento só se completa na ação, e, nesse momento em que o plano é testado, é necessário ter mecanismos que permitam adaptá-lo com agilidade para fazer frente às surpresas que surgem durante a implantação do plano.

Assim, este pode ser um instrumento em que o processo é mais importante que o produto, porque conforme as ações são desenvolvidas, os participantes podem desenvolver suas potencialidades, e se comprometer para atingir os objetivos visados, ou seja, pode ocorrer a superação das dificuldades encontradas no cotidiano. Portanto, planejar estrategicamente significa pensar coletivamente nas prioridades que se tem e definir caminhos para atingir o que se propõe. Mas, para se pensar estrategicamente é preciso analisar vários aspectos inclusive a cultura das organizações (BELCHIOR, 1999). Portanto, para se planejar de forma estratégica é preciso romper com esses aspectos e valorizar os princípios de gestão democrática. A democracia é um desafio a ser superado nas instituições devido a cultura organizacional que permeiam os espaços públicos.

Para Junges et al (2015), ao realizar o planejamento de forma democrática é necessário levar em consideração a cultura organizacional dos ambientes de trabalho, pois estas influenciam na rotina do trabalho e na possibilidade de se construir novas formas de participação com o intuito de envolver os atores públicos e planejar de acordo com as demandas que o todo apresenta.

Ao refletir sobre planejamento público, pode-se trazer Artmann (2000, p. 2), que realizou estudos referentes ao planejamento estratégico situacional, desenvolvido por Matus na década de 1970, após experiências vivenciadas na gestão pública. Segundo seus apontamentos, “O enfoque do planejamento Estratégico situacional – PES [...] surge, no âmbito mais geral do planejamento econômico-social e vem crescentemente adaptado e utilizado em áreas como saúde, educação e planejamento urbano”. Ela salienta que o Planejamento Estratégico Situacional pode ser adaptado em várias áreas, pois possibilita o estudo de fatores e processos sociais envolvidos nos setores públicos e permite identificar problemas os quais não são controlados totalmente pelos atores. Artmann (2000) ressalta que ele é uma ferramenta complexa a qual traz conceitos e métodos que servem de instrumentos para análises e ferramentas para superação dos mesmos, porém estes necessitam de especialistas para facilitar sua implementação.

O Planejamento Estratégico Situacional – PES, tem como conceitos fundamentais: Planejamento, o ator e o problema, a situação, a teoria da Produção social - modelo proposto por Matus citado por Artmann (2000), para analisar a realidade, os fatos propriamente ditos, o nível das acumulações e o nível das regras ou leis que regem o contexto social e a teoria da ação que distingue uma forma de ação não interativa e uma forma interativa. Também define quatro momentos: Explicativo – momento de seleção e análise do problema; Normativo - momento de fazer o plano de intervenção; Estratégico - analisa-se a viabilidade nas dimensões: política, econômica cognitiva, organizativa e tático-operacional - momento da implementação do plano, sendo planejamento e gestão inseparáveis.

Dagnimo (2009, p. 87), destaca que as “ações que irão construir o cenário normativo: aquele cujo conteúdo interessa ao ator que planeja. Estratégico, ademais, por ter seu foco nos projetos de longo prazo de maturação, mais do que em simples manobras táticas (de curto prazo).” Assim, a administração local e os atores sociais deveriam compreender que ao planejar estrategicamente é uma forma de superar os imprevistos na administração pública, principalmente nos municípios de pequeno porte que trabalham com estruturas administrativas mínimas para cumprir a gestão dos serviços locais.

2.2 Administração Pública, Legislação E Planejamento Municipal

O estatuto das cidades no cap. II, art. 4º traz orientações sobre os instrumentos da política urbana e o inciso III é específico sobre o planejamento municipal, e elenca as seguintes ações que devem ser organizadas pela administração:

- a) plano diretor; b) disciplina do parcelamento, do uso e da ocupação do solo; c) zoneamento ambiental; d) plano plurianual; e) diretrizes orçamentárias e orçamento anual; f) gestão orçamentária participativa; g) planos, programas e projetos setoriais; h) planos de desenvolvimento econômico e social; IV – institutos tributários e financeiros: a) imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana – IPTU; b) contribuição de melhoria; c) incentivos e benefícios fiscais e financeiros; V – institutos jurídicos e políticos: (EstatuTo Das Cidades, 2001, p. 18).

Para Azevedo e Aquino (2016), as atividades administrativas no setor público demandam equipes e sistemas de informação para operar processos em todo o

ciclo de gestão financeira, que inclui o planejamento e orçamento, contabilidade e auditoria interna. Só operar tal ciclo já seria um desafio para municípios de pequeno porte, porém adicionalmente devem se adequar às novas condições impostas pelas reformas de planejamento financeiro iniciadas nas últimas duas décadas. Entre as reformas pode-se mencionar apenas as principais: a criação do atual ciclo orçamentário de 4 anos e seus instrumentos: PPA (Plano Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e LOA (Lei Orçamentária Anual); a obrigatoriedade de definição de metas físicas para as ações e de indicadores para os programas; o estabelecimento de metas fiscais; maior transparência no processo orçamentário; controle por fontes de recursos, e ainda a definição pelos próprios entes dos programas e ações a serem executados. No entanto, o planejamento assim como todo contexto tem relação com o percurso histórico e o papel do estado em sua gestão.

Vitte (2015, p.3-4) apresentam três diferentes momentos do papel do Estado no planejamento. De 1930 a 1980 havia planejamento, mas sem participação. Na década de 90 não foi diferente, sendo a partir de 2000 que se passou a iniciar o processo de planejamento participativo.

Para Azevedo e Aquino (2016), o planejamento no Brasil, até pouco tempo era simples e sintético, um instrumento de contabilidade para registro e análise das receitas e despesas dos municípios. Não incluía planejamento e utilizavam-se apenas os recursos necessários para que fossem apresentados e avaliados pelo legislativo. Apresentam quatro fases: orçamentária tradicional – o orçamento resumido em previsão de receitas e alocação de recursos para o ano seguinte. Segunda fase, período pós constitucional, marcado pelas mudanças promovidas pela constituição, neste previu o planejamento plurianual e os desdobramentos das leis anuais (LDO e LOA). Aqui não refletia programas, somente uma lista padronizada de funções. A terceira fase marcada pelo início do orçamento-programa, em que os municípios passam a estruturar e elaborar seus próprios programas, e planejar sua política urbana. A partir de 2006, foi marcada pela participação dos tribunais de contas através do programa de Modernização do Controle Externo.

Ou seja, a partir de então, os municípios têm autonomia para planejar seu orçamento, no entanto as receitas geralmente nem sempre são suficientes, o que exige que os gestores públicos busquem implementar o PE para alavancar o desenvolvimento local valorizando as peculiaridades da região e trazendo a inovação através de ações sustentáveis que podem movimentar a economia local e gerar mais recursos no orçamento (AZEVEDO, AQUINO, 2016).

Os mesmos autores destacam que os municípios pequenos geralmente têm a economia ligada à agricultura familiar, assim um viés poderia ser os estudos voltados para a agroecologia valorizando o que se tem, mas buscando novos conhecimentos e tecnologias que ajudem a superar as dificuldades encontradas pelos municípios que vivem nesse contexto.

2.3 Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Local E Sustentabilidade

O planejamento estratégico municipal, além de buscar conhecer os problemas da cidade por meio da análise dos ambientes, deve compreender suas potencialidades econômicas e desenvolver estratégias voltadas para os setores

que irão gerar recursos para o lugar e movimentar a economia local, valorizando as questões ambientais sem causar grandes danos a natureza (AZEVEDO, AQUINO, 2016).

A questão da sustentabilidade dentro do sistema econômico vigente é alvo de muitas discussões e debates, como salienta Karam (2009, p. 6), existem várias abordagens referentes ao conceito sobre desenvolvimento e sustentabilidade:

A compreensão desse fenômeno deve ocorrer em função do campo ideológico ou da dimensão em que cada autor se concentra. Essa diversidade de abordagens e conceitos desdobrou, naturalmente, múltiplas tentativas de planejar, monitorar e implantar o desenvolvimento sustentável.

Aqui, propõe-se o planejamento estratégico situacional como ferramenta para se planejar o desenvolvimento local. Não irá se aprofundar no conceito de sustentabilidade, pois Freitas et al (2012, p. 48) relatam que “Apreende-se, diante das abordagens quanto à conceituação de desenvolvimento sustentável, que é um processo em construção, no qual disputam várias correntes de pensamento do conhecimento científico.”

Porém, ressalta-se que cada local tem suas especificidades e assim um município rural, no qual predominam a agricultura familiar e o agronegócio, é necessário analisar o contexto e desenvolver estudos sobre desenvolvimento sustentável que estejam de acordo com as possibilidades locais, sem seguir a lógica da monocultura (ROCHA, 2012).

Conforme Rocha (2012), a exploração em grande escala na agricultura, caracterizada pela monocultura em grandes extensões de terra que têm forte exigência e dependência de insumos externos, cujo padrão é voltado para a indústria e o meio urbano, contribui para migração do campo cidade, aumentando os problemas tanto no espaço rural, quanto urbano, o intensivo uso recursos energéticos e hídricos e o empobrecimento da população rural. Os sistemas produtivos locais ligados a agricultura familiar foram perdendo sua importância e dimensão cultural, pois têm características próprias do local e as formas tradicionais foram sendo trocadas pelas tecnologias produzidas em laboratórios e implantadas no campo rural.

Para Fontoura e Mafra (2014), a agroecologia surge em oposição a esse sistema de monocultura. Esta teve início no Brasil na década de 80, e propõe uma prática agrícola alternativa na qual vem se realizando pesquisas e se constituindo como uma ciência. Em 2004 obteve reconhecimento pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Esse movimento surgiu da preocupação com a deterioração ambiental e exclusão social dos pequenos agricultores diante da modernização agrícola. Esta prática utiliza o método de agrossistemas, com áreas diversificadas e enfatiza a capacidade das comunidades locais na produção de novos conhecimentos, inovando através de pesquisas desenvolvidas.

O desenvolvimento local e regional envolve diversas necessidades e limitações, tanto na gestão quanto na participação.

A exigência por parte dos munícipes de uma qualidade de vida melhor e com participação na condução das ações dos municípios é incontestável nos dias atuais, pois oportuniza uma ligação entre a sociedade civil e os poderes constituídos. Melhorar a qualidade de vida significa que o município deverá atuar em temáticas

relacionadas à agricultura; ciência e tecnologia; segurança; educação; cultura; habitação; indústria; comércio; transporte; saúde; turismo; serviços e meio ambiente. Por sua vez, a gestão participativa reconhecidamente uma estratégia de promoção da cidadania. (MORAIS E ETGS, 2009, p. 136).

Portanto, esse viés econômico é uma das alternativas que se apresenta para o desenvolvimento sustentável de pequenos municípios com características rurais e pode ser uma possibilidade para a gestão pública focar as ações do planejamento estratégico buscando valorizar a realidade local, através da participação dos munícipes e procurando buscar alternativas e tecnologias que tornem os serviços para as populações de municípios de pequeno porte mais eficientes. As ações de planejamento necessitam voltar o olhar estratégico para a realidade local e buscar alternativas que estejam de acordo com as peculiaridades destas regiões e a agroecologia é apenas uma das alternativas, pois ao realizar os estudos para desenvolver o PEG- Planejamento Estratégico Governamental, os gestores públicos devem se atentar para todas as possibilidades (MORAIS; ETGS, 2009). A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, com análise documental e bibliográfica, realização de entrevistas, observação não participante e diário de campo, representando um estudo de caso. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), pesquisa qualitativa não tem preocupação em representar os dados numericamente, o objetivo é compreender um grupo social, uma instituição, etc. Ainda de acordo com esses autores, a pesquisa exploratória envolve: “levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A pesquisa bibliográfica utiliza levantamento de referências teóricas já analisadas, e que foram publicadas. Sendo assim, todo trabalho científico se inicia com a pesquisa bibliográfica, assim o pesquisador conhece o que já foi estudado sobre o assunto. Já a pesquisa documental, apesar de trilhar caminhos parecidos, utiliza de fontes constituídas por materiais diversos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O estudo de caso se concentra no estudo particular que representa situações análogas, sendo que os dados devem ser registrados com rigor seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo (SEVERINO, 2007).

O período de revisão bibliográfica ocorreu de dezembro a janeiro, as entrevistas iniciaram em fevereiro e foram concluídas em março, pois dependeu-se da disponibilidade dos participantes, análise de dados, observação e análises de documentos correram entre 05 a 18 de março de 2018.

O roteiro utilizado foi adaptado de Picchiali (2010), de um estudo realizado sobre planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior, pois apresentava-se adequado aos objetivos da pesquisa com adaptações a realidade municipal. A primeira parte do roteiro contém questões sobre o perfil dos

entrevistados, sexo, idade, nível de escolarização, vínculo com o município, instituição em que atua e o tempo de serviço. Na segunda parte iniciam-se os questionamentos específicos sobre planejamento e a compreensão dos munícipes sobre este, e se participam ou já participaram de algum conselho municipal. Na terceira parte o roteiro traz questões específicas para os gestores e vereadores, embasadas no Estatuto das cidades no cap. II art. 4, o qual orienta como deve ser o planejamento municipal. Este foi utilizado para entrevistar somente os profissionais que atuam em cargos junto com a gestão.

Participaram da pesquisa sete pessoas, sendo entrevistados 2 gestores municipais, 2 vereadores, 2 funcionários públicos e um munícipe, os quais foram selecionados por conveniência, pois esses atores conhecem a realidade do município e o processo de gestão municipal. As entrevistas foram agendadas previamente através de contato telefônico e realizadas no local de trabalho por opção dos entrevistados. Alguns solicitaram que fosse entregue o roteiro previamente, para que analisassem as questões que iriam responder. Após realizadas as gravações, estas foram transcritas na íntegra, respeitando a variação linguística e os vícios de linguagem. Bakhtin (2002) defende que tratar a língua como algo acabado, implica uma atitude hostil em relação a todas as inovações linguísticas, já que a reflexão linguística de caráter formal-sistemático é incompatível com a abordagem histórica e viva da língua (ORLANDO, TOSCANO, P. 591). As transcrições resultaram em 32 páginas.

Segundo Zanella (2009, p. 115), a entrevista possibilita a coleta de dados qualitativos cujo o “objetivo é conhecer a opinião, atitude e significado sobre determinada situação ou fato.” Outro fato interessante é a interação entre o pesquisador e os entrevistados, pois foi necessário em muitas vezes complementar as questões, ou até mesmo citar exemplos para que compreendessem a pergunta.

Em relação à pesquisa em documentos foram utilizados documentos governamentais do município, sendo estes de extrema relevância para o estudo para verificar se a legislação municipal está seguindo o que propõe o Estatuto das Cidades e se estão atualizadas. As legislações foram pesquisadas no site da Câmara municipal de vereadores. Para Zanella (2009), o acesso aos documentos deve ser negociado, expondo os objetivos da investigação. Também é importante verificar a autenticidade do documento junto as pessoas que o produziram. No entanto, como estes estão disponíveis para a população e já são leis aprovadas não necessitou do parecer dos responsáveis.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Para Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise que pode permitir “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens”.

Portanto, nesse tipo de pesquisa essas características são essenciais para se obter as informações necessárias e atingir o objetivo traçado. A pesquisa foi realizada no município de Goioxim, este segundo IPARDES (2018) localiza-se na região centro-sul do Paraná, sua área territorial é de 701,594 Km², foi emancipado em 1995, mas sua data de instalação é de 01 de janeiro de 1997. A população estimada pelo IBGE em 2017 era de 7.448 habitantes (IPARDES, 2018).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados a partir das entrevistas foram transcritos de acordo com as respostas obtidas dos entrevistados, ressaltando-se que a identificação foi restrita a munícipe, agente público, gestores e vereadores e para preservar a identidade destes, utilizou-se os códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. A análise e discussão dos resultados foram pautadas na análise de conteúdo, já explicada acima.

Nessa primeira parte caracterizou-se o perfil dos entrevistados, sendo E1 e E2 agentes públicos, mas optaram por participar apenas como munícipes e E3 representou uma secretaria, pois este tem acesso a informações mais restritas ao setor financeiro e ao planejamento. Os três têm curso de nível superior. E1 e E3 têm especialização. E1 atua na área da educação a 6 anos, cargo efetivo. E2 atua no setor administrativo, efetivo a 20 anos e E3 atua apenas 1 ano e 2 meses sendo o vínculo por contrato. E4 atua no legislativo a 10 anos, concluiu o fundamental 1. E5 é gestor a 1 ano e 2 meses, têm curso de especialização. E 6 uma jovem munícipe, cursa graduação e está desempregada. E7 atua no legislativo a 1 ano e 2 meses, a formação é de nível técnico.

As questões que embasam a segunda parte do roteiro estão voltadas para o conhecimento sobre planejamento e planejamento estratégico. Pois conforme, Dagnimo (2009), o planejamento, principalmente no setor governamental vem romper com um estado herdado e projetar o país que atenda as demandas da maioria da população.

Em relação ao conhecimento sobre planejamento, todos responderam que tem conhecimento, porém ao falar de planejamento estratégico, E1, E3, tiveram respostas mais objetivas, os outros entrevistados alegaram ter pouco conhecimento, como se constata em suas falas:

E1- Quando se fala em planejamento, primeira coisa que vem em mente, é que o mesmo é pensar com antecedência em uma ação a ser executada. Nós enquanto professores estamos em constante planejamento. Ao preparar uma aula que será dada, deve-se fazer a escolha do conteúdo a ser trabalhado, analisar a idade da criança, como abordar e assim por diante, ou seja, preciso me prepara com antecedência para que meu objetivo seja alcançado e para que minha ação seja eficiente. Quanto ao planejamento estratégico posso dizer que sou leiga, o que posso alegar a respeito é que o mesmo é pensado a partir de recursos (não) que são disponíveis, ou seja, que possam ser analisados os riscos os prejuízos ou e os lucros de uma empresa. E na leitura leiga que fiz o mesmo é mais pensado para empresa mesmo.

E3- Sim. O planejamento estratégico foi desenvolvido na grade curricular da minha formação acadêmica profissional, no qual contribuiu nas minhas funções desenvolvidas.

Quando questionados sobre as necessidades de melhorias para o município de Goioxim, os entrevistados salientam a necessidade de melhorias, E1 destacou que “o lugar oferece possibilidades para se tornar bom para morar, com perspectivas de futuro”. No entanto, apenas 4 participantes disseram ter participado de algum tipo de planejamento, sendo que E5 faz parte da gestão e disse ter participado parcialmente. Isso vem reafirmar o que Dagnimo (2009)

propõe sobre a necessidade da capacitação dos gestores públicos para a transformação das relações Estado-Sociedade.

Na questão 10 questionou-se sobre a utilidade do planejamento, E1, E3, E5, E6 e E7, salientaram que é algo importante para que as ações sejam executadas. Assim, percebe-se que compreendem a importância deste nas ações cotidianas e essenciais na gestão pública.

Na questão seguinte buscou-se saber qual a visão deles sobre a prefeitura municipal e apenas E1 e E3 tiveram respostas objetivas sobre, sendo que E1 destacou avanços em relação ao rompimento das trocas de favores e destacou que a manutenção de tais práticas implica no andamento de todos os setores públicos. Destaca-se que o “coronelismo” é sobretudo um compromisso, uma troca de proveitos entre o poder público, progressivamente fortalecido, e a decadente influência social dos chefes locais, notadamente dos senhores das terras” (LEAL, 1975, p. 20), ou seja, uma prática recorrente em diversos contextos políticos. E3 trouxe a visão atual, a qual está voltada para toda a sociedade, não apenas para os eleitores que elegeram a gestão: “Prefeitura é um órgão público que é movido através de lei, no qual a gestora municipal organiza as atividades que mantém o município”.

Rezende (2006, p. 91) vai de encontro com a afirmação do entrevistado E3, onde afirma que “a prefeitura municipal é a principal responsável pela viabilização de políticas públicas municipais, sendo necessária a articulação com o estado e a união, além de necessitar do envolvimento dos demais atores”. No entanto, pode-se perceber na fala dos entrevistados que a população ainda não tem uma visão clara da função de uma prefeitura. Ao falar sobre a visão que a sociedade tem desta instituição E4 e E5 focaram suas respostas nas ações que esta não está conseguindo realizar. Já E1 ressaltou da necessidade da cobrança de direitos e deveres e as falas de E2, E3 E5 e E6 destacaram-se pelas questões apontadas.

E2- Eu acredito, é, ela, ela tem que ser vista mais como, como uma empresa mesmo né, porque hoje não é vista assim, né. A prefeitura quase sempre ela vista como se fosse uma mãe para ajudar as pessoas, tal, ou um pai. Tem que ser vista mais como uma empresa, né, o cidadão também contribuir sua parte, né. Hoje não têm essa, pelo que a gente vê o cidadão trata como se a prefeitura precisasse fazer tudo, né, e nós como cidadão temo que entrar com nossa parte, isso também faz parte do planejamento, né.

E3-A população deveria entender que por ser um órgão público, ela tem sua legalidade, suas leis, a manter diversas ações sociais.

E5- É hoje a sociedade, é vista como digamos assim, o município, a prefeitura em si, a gestão é onde que seria a minha sinceridade se vê como a questão de assistência, ainda a questão cultura do nosso povo, porém é no geral, observa-se que seria o espaço onde se organiza e direciona as questões administrativas e burocráticas num todo.

E6 -Agora flui, haha. Têm tanta coisa. Na verdade essa visão acho tem que...Eu acredito que todo mundo precisa fazer alguma coisa, todo mundo tem que ajudar o município. Eu penso assim, tipo uma coisa que engloba todos, tipo não adianta você ficar dependendo de uns de outros se você também pode ser capaz de

chegar lá e faze tipo, ah, tipo crescimento do município eu vejo muito isso, que precisa muito. Eu não sei, eu foco. Eu com 23 anos eu penso nisso, tanto nos meus filhos, nos filhos dos meus amigos. Todo mundo. Eu vejo assim, que o pessoal não visa ficar aqui, que não tem, não têm o que sobre... não tem questão de emprego, questão de crescimento. Então todos nós temos que se unir e reerguer o município. É isso que eu viso muito. (perspectiva de vida para os jovens, né) isso que eu foco muito assim.

Percebe-se que E2 e E5 trazem em suas falas a questão de troca de favores e assistencialismo, já E2 destaca que esta tem uma legalidade e E6 sente a necessidade de participar, ajudar na tomada de decisões, pois se sente também responsável e teme pelo futuro do município. Salles, (2010, p. 18), argumenta sobre o clientelismo, “pratica que se permanece em algumas localidades, assim como a baixa renovação de sua elite política, a Democracia no município ficará comprometida, ainda que haja descentralização”. Ou seja, a angústia demonstrada por E6 provoca a reflexão sobre a renovação da política local, pois segundo a autora citada, só a descentralização não garante a democracia.

Cada ator social tem sua visão da realidade, esta pode contribuir para diagnóstico do que se pensa sobre o local onde se vive, sendo de extrema relevância sua participação no jogo social (DAGNIMO, 2009).

No entanto, pode-se ressaltar que a participação dos munícipes na elaboração do planejamento municipal e nos conselhos municipais é quase inexistente, conforme relatos dos entrevistados E1, E2, E3 e E5. Todos salientaram a relevância da participação tanto para acompanhar, fiscalizar como sugerir, no entanto, E1 diz ter encontrado dificuldades ao atuar, pois não se podia questionar, E2 diz que era atuante, E3 reconheceu não ser atuante, E6 disse nunca ter ouvido falar nos conselhos e E7 nunca participou, mas reconhece a importância da atuação destes. Destaca-se aqui a fala de E5 que já participou de um dos conselhos municipais e faz um paralelo como era na época que atuou e hoje devido a exigência da legislação atual.

Conselho de criança e adolescência e de assistência social. É se participava digamos assim pra discutir determinadas situações, mas hoje assim, [...] eu observo que é na época que eu participava não se tinha aquela, como que eu diria aquela situação onde as exigências que você tinha que participar de verdade. Enfim, e hoje se observa até pela questão de cobrança de leis de propostas onde que através de conselhos, e assim por diante das coisas administrativas, vamos falar até de recursos que possa vir para as enes secretarias. Então eu observo assim, é, é a minha percepção a minha visão é que tem que acontece, tem que se efetiva. A gente observa porque tem pessoas assim, que ah, eu estou no conselho neste ou aquele assim, é só nome que vai lá de tabela, e não é esse o papel na verdade porque o conselho tem que se efetivar de verdade para que o conselho tenha autonomia e tenha força para conquistas decisões num todo em conjunto.

Conforme Salles (2010, p. 33), “o cidadão bem informado é vital para a democracia; a informação é o que qualifica as pessoas para suas escolhas não apenas eleitorais.” A participação social nos conselhos além de manter os cidadãos informados contribui para que os cidadãos cobrem de seus representantes o

cuidado com a cidade. Além disso, Salles, (2010, p. 45) destaca que a criação dos conselhos é um esforço para consolidar a democracia:

No caso dos conselhos gestores, também chamados setoriais, a instituição da gestão local de fundos federais foi um fator fundamental para sua implementação, pois foram considerados obrigatórios para o repasse de recursos federais para Estados e municípios e peças centrais no processo de descentralização e democratização das políticas sociais.

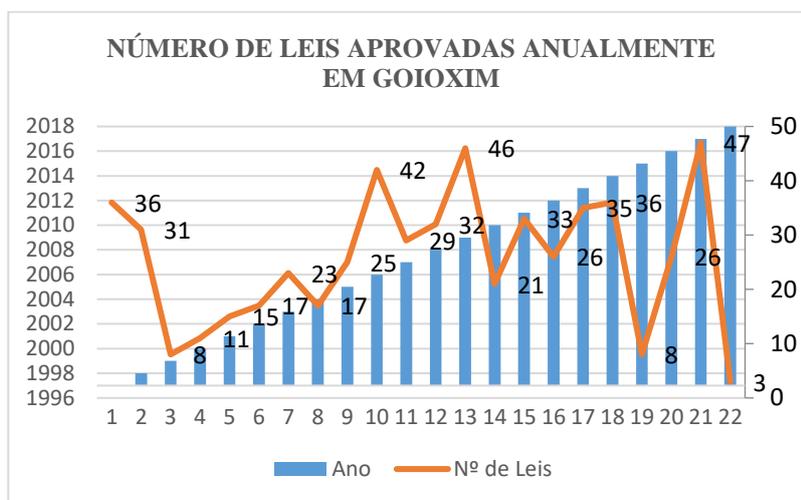
Ainda em relação aos conselhos cabe destacar que existem conselhos obrigatórios que são exigidos pela legislação como conselhos de programas como: alimentação escolar, de desenvolvimento rural, etc., e conselhos de políticas públicas na esfera governamental, como: conselho da saúde, de assistência social, de educação, etc., e os conselhos temáticos que existem por iniciativa local, exemplo conselho da mulher.

A partir daqui as entrevistas seguiram somente com quatro participantes, e3, e4, e5 e e7, essa parte é específica sobre o planejamento municipal e como este ocorre. A 15ª questão pergunta quais os instrumentos de planejamento utilizados pela gestão. Apenas E4 citou partes de tipos de planejamentos na gestão pública municipal, como as peças orçamentárias, LDO, LOA e Plano diretor, os demais apontaram a participação dos responsáveis por sua elaboração, às audiências públicas e reuniões que são organizadas para definição do mesmo. Mas não se citou instrumentos ou ferramentas em si, o que demonstra o desconhecimento sobre planejamento na gestão pública e mais uma vez traz-se Dagnino (2009, p. 40), para salientar a necessidade da capacitação dos gestores que precisam dominar “aspectos teóricos e práticos para elaboração de políticas públicas a ponto de serem capazes de utilizá-las como ferramentas de mudança social, econômica e política.” Esse mesmo autor propõe o Planejamento Estratégico Situacional como uma das abordagens mais adequadas para elaboração do planejamento governamental.

Em relação a legislação do município questionou-se se conheciam as leis que definem a política municipal. Somente E3 e E4 citaram as leis orçamentárias e o Plano Diretor. Porém, o município tem todas as leis de acordo com o que orienta a legislação nacional. Estas estão sendo atualizadas conforme a necessidade ou seus prazos para atingir metas, como por exemplo, os planos decenais dos setores da Assistência, Educação e Saúde. No entanto, pode-se perceber que só no ano de 2017 foram aprovadas 47 leis, algo recente. A quantidade se deve as alterações que estão sendo realizadas nas demais para a atualização de acordo com a legislação nacional.

O quadro a seguir é apenas um demonstrativo da quantidade de leis que foram aprovadas desde que o município foi emancipado.

Gráfico 1 – Leis Municipais de Goioxim



Fonte: Câmara Municipal de vereadores de Goioxim.

Percebe-se através do gráfico 1 que entre 1999 e 2015 o menor número de leis do que em outros períodos, já nos anos de 2006, 2009 e 2017 percebe-se o aumento da criação de leis com mais de 40 leis aprovadas. Em 2017, serão pontuadas apenas algumas que estão relacionadas ao planejamento municipal de acordo com o Estatuto das cidades. A Lei 5551/17 dispõe sobre o orçamento anual, a Lei 546/17 altera a 478/15 do PME 2015-2025, a Lei 543/17 cria as secretarias de Esporte, Lazer, Cultura e Turismo; e a secretaria de Urbanismo, Indústria, Comércio e Regulamentação Fundiária e a lei 536/17, que altera o perímetro urbano do município. Em relação ao Plano diretor, a legislação é de 2007 e está desatualizada já que este deve ser revisto decenalmente.

A seguir apresenta-se as respostas das entrevistas sobre como foi realizado o Plano Diretor; como ocorre a organização em relação ao uso, parcelamento, ocupação do solo e zoneamento ambiental. De acordo com Rezende e Ultramari (2007, p. 257):

As questões físico-territoriais, econômicas, financeiras, políticas, socioambientais e de gestão têm constantemente desafiado os municípios, requerendo um avanço nas técnicas de planejamento até então desenvolvidas pelo governo local. Equilibrar os diferentes interesses que se apresentam em cada uma dessas temáticas e garantir a efetiva participação comunitária parece ser o desafio maior da administração pública local. Diante dessas necessidades e relevâncias, a administração pública municipal demanda competência e efetividade dos seus gestores que devem se atualizar e agir por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão. O plano diretor municipal (PDM) e o planejamento estratégico municipal (PEM) são instrumentos de planejamento e gestão de municípios e prefeituras, considerados, atualmente, de importância inquestionável. A realização de tais instrumentos deve mesmo ser compatibilizada com regulamentos de ordem superior, tais como a própria Constituição Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Estatuto da Cidade.

Em relação as indagações os entrevistados apresentaram respostas contraditórias, pois E3 salientou que ocorreram audiências públicas e houve pouca participação da população, E4 salientou que ocorreram reuniões para discussão de ideias com a população e E7 ressaltou que foi o executivo quem fez, assim destaca-se então a afirmativa de E5:

É na verdade, o nosso plano diretor já venceu, aonde que empresas, é, é a gente tá fazendo um financiamento acoplado com uma outra situação para executar, aprimorar, rever nosso plano diretor. Ainda por hora o secretário de planejamento ainda tá vendo com empresas é a questão burocrática, administrativa para a tomada de preços, para que depois se tenha para aprimorar e fazer valer.

Em relação aos aspectos sobre uso, parcelamento do solo e zoneamento ambiental, E3 salientou que estão definidos no plano diretor, mas não conhece. E4 disse que é a secretária de agricultura que cuida dessas questões e E7 afirmou que foi o executivo que fez. Assim traz-se a fala de E5 que explica como estão essas questões:

Então, na verdade assim, gente o nosso município como eu já falei anteriormente, é totalmente não vamos culpar gestões, enfim cada um faz o que pode, mas realmente ele está totalmente irregular, são muito pouco, é muito pouca regularização e no final do ano a gente fez a regularização fundiária que ela estava 20 anos desatualizada e a gente está fazendo essa questão de organização e inclusive hoje aproveitando um programa da COAPAR, né a gente tá fazendo é, é a contagem de imóveis urbanos, vamos falar do urbano no momento, já foi feita a contagem de 510 imóveis, lotes que não está com documentação e a gente está é, é trabalhando para que seja organizado. E quanto a questão tributária, é, é na verdade foi feito por mapas, onde é a questão de chácaras, aonde é a questão de famílias de baixa renda. Enfim, foi dividido por lotes, foi mapeado.

Sobre a questão ambiental, E5 comentou das reservas ecológicas que o município tem e sobre os benefícios que estas trazem:

Também é uma questão que onde, quando a gente pegou a administração no início de 2017, a gente se deteve que o município já tinha o andamento de dois espaços ecológico e que a gente foi adquirindo informações e assim por diante, e hoje a gente está se aprimorando, foi feita já várias coisas já pra que o índice de ICMS ambiental ele fosse de mais valor para o nosso município, já está tendo e assim, já foi feito vários investimentos né em estradas, em placas de indicações. Hoje na verdade, já está servindo de pesquisas que essa semana, ainda eu observei que uma escola foi visitada foi soltar peixe no rio, eu sei que o secretário de agricultura está trabalhando para formar parcerias com universidades para que seja mais aproveitado esse espaço.

A respeito da questão tributária também foi questionado sobre quais os tributos que o município recolhe. Os entrevistados citam apenas alguns como IPTU, ITBI, ISS e taxas. E4 ressaltou que o município ainda deixa de recolher todos os tributos, e E5 destacou acima que estas questões estão sendo atualizadas. Constatou-se que a Lei nº 556/2017 traz uma nova redação do Código Tributário Municipal.

Art. 2º São Tributos Municipais: I - o imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana; II - o imposto sobre Transmissão Inter Vivos, a qualquer Título, por ato Oneroso, de Bens Imóveis, por Natureza ou Acesso Física, e de Direitos Reais sobre Imóveis, por Natureza ou Acesso Física, e de Direitos Reais sobre Imóveis, exceto os de Garantia, bem como a Cessão de Direitos à sua Aquisição; III - o imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza; IV - a contribuição de Melhoria, decorrente de obras públicas; V - a contribuição de Iluminação Pública - COSIP VI - As taxas, especificadas nesta Lei, remuneratórias de serviços públicos ou devidas em razão do exercício do poder de polícia do Município;(GOIOXIM, LEI Nº 556/2017).

Ainda sobre a obrigação tributária, cabe a administração verificar o cumprimento das obrigações tributárias, praticando, quando for o caso, os atos pendentes a deflagrar cobrança e a expedir as certidões comprobatórias da situação fiscal do sujeito.” (ABRANTES, 2010, p. 45). E para finalizar as discussões sobre a legislação traz-se mais um instrumento que não foi citado: A Lei Orgânica do Município, está é de dezembro de 2008. Segundo Granja, (2010, p. 24), “A Lei Orgânica do município é um importante instrumento para a elaboração de projetos, assim como o Plano Diretor.”

As questões a seguir são específicas sobre o planejamento do orçamento, os planos e projetos setoriais e como ocorre essa articulação para elaboração dos mesmos dentro da prefeitura e dos demais setores, e se são realizados momentos para avaliação. Zmitrowicz, Biscaro e Marins (2013) salientam que o orçamento é um instrumento que o município dispõe para através das receitas previstas alocarem recursos nos diversos setores, definindo as ações de acordo com as prioridades, ainda sugerem que a determinação das prioridades, ou seja, das metas, devem ser definidas após consulta a comunidade, assim reforçam a ideia de planejamento participativo.

Conforme exposto, E3 salientou que ocorreram audiências públicas, mas houve pouca participação e que cada secretaria deveria elaborar seu orçamento, mas este se centralizou na contabilidade. Salientou que não existem na prática os planos e programas, existem os documentos, mas estes não são efetivados e que nem sempre ocorrem momentos de avaliação e quando ocorre, é no próprio ambiente de trabalho, e que não existe articulação entre as secretarias devido a centralização do orçamento na contabilidade e em relação ao setor que atua o planejamento ocorre no cotidiano conforme as atividades a serem desenvolvidas. E4 ressaltou também a falta de participação da população e a necessidade de esta acompanhar para talvez não precisar cobrar tanto, e as ações se tornassem mais efetivas vindas a beneficiar a população. Salientou que existem os planos, mas que estes não estão sendo executados. E que as equipes que elaboram os planos não cobram do legislativo a participação em reuniões e que a articulação dos setores poderia trazê-los mais próximo da administração poderia tornar o trabalho mais completo. E5 afirmou que as ações de planejamento PPA, LDO e LOA se centralizam na contabilidade, não soube responder sobre os planos, programas e projetos setoriais e que se realizam discussões para avaliação dos planejamentos. Segundo E7 há pouca participação e acompanhamento, no entanto, o executivo pede para que todos os funcionários das secretarias organizem seus planejamentos. Porém ressaltou que em relação ao orçamento este foi organizado pelo executivo.

Na verdade, quem fez essa elaboração foi o executivo, né. Então a gente não teve muito acompanhamento nisso, só tivemos aí o projeto na câmara, onde que foi aprovado e tem muitas ações ali acredito que ficou bem bom. Espero que seja bem elaborado, né. Seja bem executado (E7).

Também se questionou sobre as receitas previstas nas peças orçamentárias se estas são condizentes com as ações planejadas. E3 e E5 salientaram que é necessário realizar ajustes, já E4 e E7 dizem que estas devem estar de acordo com o que foi planejado. que nem sempre acontecem ajustes.

E5 - No ponto de vista real não, não, não contempla toda necessidade todo planejamento, isso é fato, né. Os recursos são muito poucos e a gente na verdade sente um pouco de dificuldade, ou bastante mesmo dificuldades, porque a gente não consegue atender à todas as demandas e devido a essas questões a gente observa assim, que de repente o gestor público o secretariado, ele é criticado vamos usar esse termo por conta que o ele cidadão não entende desses critérios que tem que acontecer dentro da legalidade. Então eu posso afirmar que não, não comporta, não atende a demanda vamos falar hoje de Goioxim as enes secretarias de, não comporta, não temos a gente as vezes temos que fazer alguns ajuste, isso é fato ou fazer dentro da legalidade, dentro da lei onde consegue se fazer algum remanejamento.

E7 Sim, eu acredito que seja suficiente, porque eles já têm embasado o valor que vem pra cada setor, né. Iii depende desses planejamentos, se for bem planejado esses recursos tem que da, né.

Essa percepção sobre a questão orçamentária e o planejamento e planejamento de ações e projetos devem estar articuladas.

No processo de governar, o gestor municipal precisa entender como o projeto se encaixa dentro do planejamento estratégico* municipal. Ou seja, o planejamento estratégico apontará uma série de necessidades que o município poderá realizar para melhor atender seus cidadãos. Este “fazer” ou “realizar” é o projeto. Então, o ideal é que o projeto esteja vinculado ao planejamento estratégico. (Granja, 2010, p. 10).

Os próximos resultados finalizam a pesquisa de campo e são específicas sobre a participação dos entrevistados nas ações de planejamento e trazem novamente a visão sobre planejamento estratégico. No entanto, nenhum dos entrevistados citou o PE como um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento local e regional (REZENDE, 2006), apenas salientaram a importância de se planejar.

Também ao serem questionados sobre sua participação para se atingir as metas e os objetivos estipulados, não demonstraram clareza nas respostas, apenas E5 salientou a autonomia dos secretários para atingir tais metas, e E7 destacou que faz mais a parte de acompanhamento e fiscalização.

Destacou-se como dificuldades externas aos setores para o desenvolvimento das ações e alcance de metas, a falta de recursos financeiros e humanos e, novamente resquícios do o “Estado Herdado”. Isso aparece na sequência quando se fala sobre as rotinas e processos, a participação dos servidores e as ações que

são empregadas caso estes não queiram participar das ações propostas pela gestão. E3 salientou que as mudanças nas rotinas ocorrerem sempre em caráter emergencial, sem procedimento correto e que os servidores dificilmente participam do planejamento de qualquer ação e que quando necessário, ocorrem notificações pelo RH. Já E4 discorda em relação a mudanças nas rotinas, pois estas estariam mais voltadas para acordos políticos do que par efetivação de ações, como se verifica em sua fala:

Eu ali quase, é, é sempre, eu vejo é feita em partes, em conversa com grupo políticos, né. Onde vejo que não é feita pela qualidade do profissional, mas sim pelos apoio político. Eu acho que o município peca muito com isso. Eu tenho essa mentalidade comigo, e torceria e queria muito que não fosse assim. [...], Então, assim a administração em sí, não falando nem dessa administração, a gente viu em outras gestão acontecer, eu acho de maneira errada como são escolhidos os profissionais. Eu acho de maneira errada!

Isso atrapalha?

Sim com certeza, acho que no meu ponto de vista teria tantos profissionais, que poderia da melhor apoio nas secretaria, tirando, não analisando o voto, mas pensando em levantar o município. Colaborar, eu acho que peca muito nessa parte, não é fala dessa gestão. Não é no Goioxim, acontece em outros municípios também [...].

E7 pontua outro fator relevante:

Na verdade, tem bastante resistência em alguns setores, devido até o concurso o pessoal tem hora que pensa que têm mais direitos que deveres, e é bem complicado para os gestores né. É como tem esse concurso que protege o servidor, né que é uma coisa boa pra eles, a gente sente falta, tem horas que eles podiam dar mais para o município né.

Finalizou-se a entrevista com o questionamento sobre o processo de elaboração do planejamento e a participação do legislativo. E7 ressaltou que infelizmente só participou do processo de aprovação. Já E4 disse que este é quase sempre elaborado em audiência pública e que os vereadores devem acompanhar, mas que as ideias colocadas por alguns vereadores não são aceitas.

Salienta-se aqui uma conduta passiva, do legislativo. Para Mendonça, (2012, p.79):

a necessidade da adoção de uma postura reflexiva envolvendo essas questões e, na medida do possível, sobre a possibilidade da adoção de uma linha de conduta pró-ativa que lhe permita, por meio do seu esforço profissional, contribuir para minimizar o distanciamento entre o discurso e a prática, que se materializa aqui no afastamento percebido entre o modelo estrutural proposto e o seu conseqüente alinhamento ao desdobramento dos processos administrativos correlatos, assim, aproximá-la dos requisitos propostos pela organização em que, porventura, se encontre inserida, mostrando-se mais bem preparada para enxergar seus processos com maior nitidez e, por extensão, operá-los com qualidade, alinhamento e precisão.

Assim sendo, entende-se que tanto os gestores públicos, quanto integrantes do legislativo, funcionários públicos e munícipes participem do processo de formulação do planejamento municipal e das leis, pois quanto maior o envolvimento maior a possibilidade de os processos serem efetivados com qualidade tornando os serviços públicos mais eficazes e eficientes para toda população. A seguir apresenta-se as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento é essencial em todos os setores da sociedade, que está cada vez mais dinâmica e complexa. Exigem-se cada vez mais conhecimentos nos diversos segmentos e não é diferente na área de gestão pública. Assim, o gestor público deve estar buscando se atualizar, e isso não é mais apenas uma exigência a nível nacional ou estadual, mas também se exige dos municípios.

No entanto, percebe-se através da literatura que para implementar o Planejamento estratégico é necessário que ao menos a equipe gestora tenha conhecimento do que é e como funciona esse instrumento de gestão e tenha o princípio de gestão democrática como fundamento de seu trabalho, pois envolve muitas habilidades, entre elas a capacidade de dialogar com a sociedade para definir metas e estratégias. No entanto, em municípios pequenos como Goioxim, a questão cultural e os resquícios do coronelismo, paternalismo e até mesmo o próprio comodismo da população acabam inviabilizando a tomada de decisões coletivas.

O problema inicial de pesquisa foi: Quais os métodos de planejamento utilizados pela equipe gestora para planejar as ações desenvolvidas na prefeitura municipal de Goioxim, estado do Paraná e como este processo ocorre? Respondendo o objetivo geral do estudo que visou compreender como a equipe gestora organiza as ações desenvolvidas na prefeitura municipal de Goioxim, de acordo com as leis atuais que são utilizadas, identificando as possibilidades de implementar o Planejamento Estratégico (PE) articulado ao desenvolvimento sustentável.

Ao analisar as respostas de todos os participantes da pesquisa, ressalta-se que reconhecem a importância do planejamento, porém, apesar de alguns citarem as audiências públicas o gestor responsável por encaminhar essas ações afirmou que a participação fica restrita ao setor de planejamento e contabilidade, ou seja, se estas ocorrem, pode-se deduzir que é pouco divulgada ou a população não tem interesse em participar, outro fato relevante é a contratação de empresas para realização o plano diretor do município, que está vencido e segundo os gestores tem urgência na reformulação. Nenhum dos entrevistados citou os planos decenais existentes nas secretarias e também não sabem como estes estão sendo geridos, em relação a avaliação e monitoramento.

Observou-se que a participação relativa nos conselhos municipais, onde dois dos entrevistados disseram ser atuantes, e um salientou a necessidade de participar devido à própria legislação. Também é pertinente ressaltar que os entrevistados conhecem muito pouco da legislação, pois o processo de planejamento fica restrito apenas a alguns agentes que detém esse conhecimento. Assim, ressalta-se a necessidade que mais pesquisas sejam desenvolvidas em municípios pequenos como Goioxim, pois esses estudos podem possibilitar

reflexões dentro do próprio município com as equipes gestoras visando discutir o planejamento municipal e a integração dos diversos setores, conselhos municipais e outros segmentos da sociedade visando ampliar a participação e contribuir para o desenvolvimento local através da gestão democrática.

E é nos pequenos municípios que se encontram as maiores dificuldades devido há vários fatores, principalmente nas questões de planejamento que deveriam ser realizadas de acordo com o princípio de gestão democrática, mas infelizmente como mostra a pesquisa não acontece, ou por falta de competência técnica dos gestores ou capacidade de articulação entre os setores, falta de participação ou a questão cultural a ser rompida.

Ao concluir este estudo, sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas em municípios com características rurais e de pequeno porte, mais especificamente para agroecologia, meio ambiente e gestão democrática com viés nas audiências públicas, com o intuito de se comparar os processos de planejamento estratégico municipal e plano diretor, para se analisar o como desenvolver o planejamento estratégico com enfoque nesse viés econômico e minimizar o êxodo rural, principalmente dos jovens que não se sentem atraídos a morar nesses pequenos municípios.

Strategic planning: a case study of Goioxim city hall

ABSTRACT

This paper sought to deepen the knowledge about Strategic Planning (SP) in the municipal sphere, whose main objective was to understand how the management team organizes the actions developed in the municipality of Goioxim, Paraná State, about what are the current laws used and the possibilities of implementing the articulated (SP) sustainable development. The methodology used was the documentary analysis by means of the municipal laws and interviews with seven people, including public officials, managers and residents, being characterized as a qualitative study with content analysis and a quantitative data, through a graph to demonstrate the amount of laws passed in those 22 years of emancipation. The study demonstrated that all interviewees recognize the importance of planning, however, this is centralized mainly in the planning and financial sector, also occurred the hiring of companies to carry out the master plan that is outdated, the existing document is from 2007. It found interviewees are unaware of the current sectoral plans and that there is little participation in municipal councils and public hearings. In addition, the interviewed managers do not have mastery of the current legislation.

KEY WORDS: master plan, public management, participation, legislation, city.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Luiz Antônio. Gestão tributária. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. OFICINA SOCIAL Nº 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL.: COPPE/UFRJ, 25p., 2000.

AZEVEDO, Ricardo Rocha de; AQUINO André Carlos Busanelli de. O planejamento em municípios de pequeno porte em São Paulo. Universidade de São Paulo. Revista de Contabilidade e Organizações. nº 26, p. 63-76, ano 2016.

BELCHIOR, Miriam. A aplicação do Planejamento Estratégico Situacional em governos locais: Possibilidades e limites os casos de Santo André e São José dos Campos. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 102p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FG, Área de Concentração: Política Urbana).

BRASIL. Estatuto da Cidade. – 3. ed. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

CERQUEIRA, Bruna. Planejamento E Gestão estratégicos Na Administração Pública Municipal No Brasil. São Paulo 2015.

DAGNIMO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental. _ Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; (Brasília): Capes: UAB, 2009.

FREITAS, Elisabete M.; ALENCAR Claudio. Planejamento estratégico em empresas de construção civil de médio porte no Brasil. 14ª Conferência Internacional da LARES, Edifício Manchete, Rio de Janeiro, Brasil, 17 a 20 de setembro de 2014.

FREITAS, Rosana de Carvalho Martinelli; NELSON, Camila Magalhães e NUNES, Letícia Soares. A crítica marxista ao desenvolvimento (in) sustentável. Rev. katálysis [online]. 2012, vol.15, n.1, pp.41-51. ISSN 1982-0259.

FONTOURA, Yuana; MAFRA, Flávia L. N. Movimento Agroecológico no Brasil: a Construção da Resistência na Abordagem Neogramsciana. Anais... ENANPAD, 2014. XXXVIII Encontro ENANPAD. Rio de Janeiro 13 a 17 de setembro de 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Métodos de pesquisa / [organizado por] pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso

de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. Elaboração e avaliação de projetos: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno Estatístico município de Goioxim, 2018.

LEAL, Victor Nunes. Coronelismo, Enxada e Voto. O município e o regime representativo no Brasil. Série 1.^a_volume 2. Editora Alfa—Omega, São Paulo, 1975.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. Processos administrativos. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos e ETGES, Virginia Elisabeta. Planejamento estratégico municipal para a sustentabilidade da região do Corede Paranhana-Encosta da Serra. RACE, Unoesc, v. 8, n. 1, p. 135-154, jan./jun. 2009.

JUNGES, Roque, R.; BARBIANI, Rosangela; ZOBOLI, Elma L. C. Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde. Interface - Comunicação, Saúde, Educação. *versão impressa* ISSN 1414-3283 *versão On-line* ISSN 1807-5762. Interface (Botucatu) vol.19 no.53 Botucatu abr./jun. 2015. Epub 27-Mar-2015.

KARAM, Carlos Alberto O Planejamento Estratégico de Joinville e o Desenvolvimento Sustentável do Município. Anais... ENANPAD, 2009. XXXIII Encontro ENANPAD. Rio de Janeiro 19 a 23 de setembro de 2009.

OLIVEIRA, Virgílio C. da S.; OLIVEIRA, Luiz C. de S.; SIQUEIRA, Euler D.; BRITO, Mozar. Inovação Gerencial Em Municípios: Análise Exploratória Das Práticas De Gestão Do Plano Estratégico De Juiz De Fora. CADERNOS EBAPE.BR, V.4, Nº4, DEZ. 2006.

ORLANDO, Thaíla de Sousa; CAMPOS Ana Lúcia Furquim. A LÍNGUA CULTA E A LÍNGUA DO POVO. variantes linguísticas e seu aspecto social em Emília no país da gramática Uni-FACEF.

PICCHIAI, Djair. Planejamento Estratégico Aplicado À Gestão De Universidade Pública Relatório 15/2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GOIOXIM ESTADO DO PARANÁ. Legislação Municipal. Disponível em: <http://www.cmgoioxim.pr.gov.br/legislacao_ano.php>. Acesso em 12 de março de 2018.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. Rev. FAE, Curitiba, v.9, n.2, p.87-104, jul./dez. 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. Rev. Adm. Pública, vol.41 no.2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2007.

ROCHA, Maria Isabel Antunes. Territórios educativos na educação do campo: escola, comunidade e movimentos sociais. Belo Horizonte: Editora Gutenberg, 2012.

SALLES, Helena da Motta. Gestão democrática e participativa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC: (Brasília): CAPES; UAB, 2010.

VITTE, Claudete de Castro. O planejamento territorial e a dimensão espacial do desenvolvimento: algumas das experiências recentes no Brasil. Revista Política e Planejamento Regional, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, janeiro/junho 2015, p. 1 a 18. ISSN 2358-455.

ZANELLA, Carly Hermes. Metodologia de estudos e de Pesquisa em Administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZMITROWICZ, Witold; KARIN, Cibele Biscaro; MARINS, Regina de Casas Castro. A Organização Administrativa do Município e o Orçamento Municipal. Texto Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil. – N.020 (2013) -. – São Paulo, 1991.

Recebido: 05 jul. 2019.

Aprovado: 03 ago. 2019.

DOI: 10.3895/rbpd.v8n3.8650

Como citar: MORAIS, D. A. F.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Planejamento estratégico: um estudo de caso da prefeitura municipal de Goioxim. **R. bras. Planej. Desenv.**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 333-356, set./dez. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Marcia Aparecida Zampier

Rua Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz - Guarapuava - PR

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença CreativeCommons-Atribuição 4.0 Internacional.

