

# **A IMPORTÂNCIA DAS SECRETARIAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NOS GOVERNOS MUNICIPAIS PARA GESTÃO POR RESULTADOS, O CASO DE ANGRA DOS REIS**

André Luís G A Pimenta

## A IMPORTÂNCIA DAS SECRETARIAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NOS GOVERNOS MUNICIPAIS PARA GESTÃO POR RESULTADOS, O CASO DE ANGRA DOS REIS

André Luís G A Pimenta (Prefeitura Municipal de Angra dos Reis-RJ)<sup>1</sup> [planejamento@angra.rj.gov.br](mailto:planejamento@angra.rj.gov.br)

### Resumo

Muitos Municípios atravessam hoje cenários limitados de orçamento, situações econômicas graves, limitada capacidade de execução e desconhecimento do real diagnóstico situacional e estratégias para melhor execução, controle e prioridades, pesando sobre isso uma crise econômica e política nacional. Dimensões que tornam a gestão pública dos Municípios mais complexa e desafiadora. Angra dos Reis, é um Município que fez uma transição de Governo com a nova gestão assumindo um passivo de mais de 400 milhões em dívida em 2017, muita desorganização e no período de transição três meses de pagamento aos servidores atrasado, além do 13º salário. Diante deste diagnóstico, fez-se necessário uma reforma administrativa, e um dos pilares foi a criação em 2016/2017 da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica, objeto de apresentação deste trabalho que demonstra a estratégia para uma gestão orientada para resultados, aumento da eficiência, melhorias da transparência, reformulação e reordenamento da gestão pública Municipal deixando um legado de continuidade, justificando assim, sua criação.

---

<sup>1</sup> André Luís G A Pimenta

Filiação: Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Estratégica, Prefeitura Municipal de Angra dos Reis-RJ

E-mail: [planejamento@angra.rj.gov.br](mailto:planejamento@angra.rj.gov.br),

Telefone: (24) 98843-8514

## 1 Introdução

O Município de Angra dos Reis, cidade de interior com orçamento de quase 1 bilhão, com vocação turística por belezas naturais e vocação de desenvolvimento econômico por localização estratégica entre Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, possui instalações de grande porte como o Porto de Angra, Petrobrás/Transpetro, Usinas Nucleares e Estaleiro. Dimensões que tornam a gestão pública deste Município mais complexa e desafiadora. Diante deste diagnóstico e pela crise econômica nacional que atingiu os Estados e Municípios, fez-se necessário uma reforma administrativa, e um dos pilares foi a criação em 2016/2017 da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica, objeto de apresentação deste trabalho, sendo composta pela Superintendência de Planejamento e Gestão que cuida da captação de recursos, gestão dos programas, projetos e convênios, além de prover métodos e procedimento para melhoria da capacidade de execução da gestão pública, a Superintendência de Tecnologia da Informação, que traduz a concepção de sistemas informatizados e equipamento vem para dar mais agilidade e modernização com qualidade, a Superintendência e Orçamento para um controle e avaliação maior dos gastos públicos, além da reconstrução de um PPA gerenciável, técnico, conceitual, com menos remanejamentos e a Superintendência de Políticas Públicas que imputa o conceito participativo no PPA, constrói um conceito para o planejamento, monitora e avalia os resultados e as políticas públicas por objetivos, indicadores e metas. Alicerces que são considerados essenciais para avanços na gestão pública nos tempos atuais, em especial para aumentar a capacidade de superação de crises econômicas e institucionais. A cultura de importância e desenvolvimento dos métodos da Secretaria tem três pontos de essencialidade: a) o empoderamento do Prefeito em exercício a esta Secretaria, pois corre o risco de passar por “pensadores e técnicos”, b) proatividade ante a inércia cultural reativa do conceito “apagando incêndios”, e c) definição prática através da criação de normas, procedimentos, ordens de serviços, decretos e leis. A renovação e reestruturação da Prefeitura com base nesta secretaria possuem aspectos que geram desenvolvimento, aumento da qualidade do serviço público, amplitude de atendimento, controle e avaliação das políticas públicas em geral e redução e melhoria dos gastos e investimentos públicos.

## 2 Objetivos

Analisar a importância de criação de uma Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica nas Prefeituras, neste trabalho, analisando o caso do Município de Angra dos Reis, no Estado do Rio de Janeiro, que realizou uma reforma administrativa de 2016 para 2017, bem como os resultados gerados com a criação e a estratégia pensada na concepção do que se desejava com sua criação, em especial a gestão orientada para resultados.

## 3 Metodologia

Neste artigo, está sendo utilizado a metodologia e modalidade de pesquisa científica do tipo Estudo de Caso, conforme Severino(2007), onde a pesquisa se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. O Caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e



bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando interferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos de pesquisa de campo.

## 4 Desenvolvimento

Logo após realização de uma pesquisa para candidatos a Prefeito no Município de Angra dos Reis em 2017 por um jornal da Região, identificando o atual gestor, Fernando Jordão, um grande potencial para ganhar a eleição, montou uma equipe de Gestão para avaliar todos os gargalos, diagnósticos do Município, programa de Governo a ser apresentado no TRE e uma estratégia de transição, caso fosse eleito, e diante do cenário econômico e organizacional viu-se a necessidade de uma Reforma Administrativa, com isso chegou-se a avaliação da necessidade de um setor que planejasse e pensasse gestão pública, para dar mais celeridade, eficiência, organizasse, e levantasse a real situação, cenários e diagnósticos para que ações fossem tomadas da melhor forma com mais economicidade e qualidade.

### 4.1 Planejamento Estratégico

Silva (2013) diz que o grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o planejamento estratégico. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado. Neste sentido, a importância do planejamento estratégico é reforçada pela necessidade de essas organizações se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem as novas oportunidades. Este estudo se justifica pela importância do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão e pela latente necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da máquina pública no Brasil.

De acordo com Bryson (2004), a implantação do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos pode gerar cinco benefícios. O primeiro benefício é a promoção do pensamento estratégico, que significa a análise do ambiente externo e das capacidades internas, abertura do diálogo entre atores-chave, ter um direcionamento de longo prazo e estabelecimento prioridades. O segundo benefício é o aprimoramento do processo de decisão. O planejamento estratégico — por identificar os principais desafios e questões a ser enfrentados pela organização e por discernir quais destes estão sob controle da organização e quais não estão — permite aos gestores focarem os seus esforços na busca de soluções para os assuntos cruciais sob seu controle e influenciar os que não estão. O terceiro benefício é a otimização da performance. O PE força uma boa gestão, uma vez que é decorrente de um processo de clarificação e endereçamento das questões cruciais para organização, bem como resposta rápida e eficiente para as mudanças nas demandas e pressões internas e externas. Como quarto benefício, Bryson (2004) aponta que o planejamento estratégico proporciona maior coordenação sistêmica. Como as instituições públicas lidam com questões de interesse público é comum haver mais de uma organização (pública, privada ou sem fins lucrativos; federal, estadual, municipal ou internacional) atuando dentro de um mesmo escopo ou em função de um mesmo objetivo. Assim, como o planejamento estratégico analisa o ambiente externo e os atores existentes, possibilita à identificação, à formação de parcerias e à coordenação de ações com todos esses agentes (JOYCE, 1999; BRYSON, 2004). Por fim, o quinto benefícios do planejamento estratégico apontado pelo autor é o potencial de beneficiar as pessoas envolvidas.

Para Bryson (2004), os políticos e os tomadores de decisão podem se favorecer (reeleição ou perpetuação nos cargos) dos benefícios do planejamento estratégico para o cumprimento de seus papéis e responsabilidade.

Silva (2013) conclui que o planejamento realizado pelos municípios se assemelha à primeira fase histórica do processo de planejamento, em que o planejamento era fundamentado, prioritariamente, em orçamentos, sendo as atividades da organização estabelecidas com base nos limites de custos estabelecidos, ou seja, verifica-se em alguns órgãos da administração pública a institucionalização apenas da primeira fase do estágio de um planejamento estratégico. Ressalta-se que a não internalização da prática das demais fases e estágios do plano de gestão poderá comprometer a eficácia da máquina pública.

Lima (2007) afirma que nos últimos anos a administração pública vem passando por importantes transformações em busca de profissionalização, maior eficiência na gestão e efetividade na sua atuação. Ou seja, trata-se de uma administração pública que estabelece o seu foco no atendimento às necessidades do cidadão e nos resultados esperados da instituição, minimizando a relevância de procedimentos internos, que não são um fim em si. Como consequência natural deste novo cenário, ganha força a necessidade de melhor uso de recursos, aumento da qualidade dos serviços, além da busca intensa pela maior participação da Sociedade nas decisões. Podemos observar um posicionamento claro neste sentido já no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), evidenciando a diretriz de trabalhar na busca de eficiência e efetividade na administração pública.

Para se adequar ao modelo de gestão proposto na reforma do aparelho do Estado e atender a crescente demanda da sociedade, a administração pública brasileira precisou modificar seus objetivos e adotar práticas administrativas mais modernas, já amplamente utilizadas na gestão de empresas privadas, afirma Maciel (2013).

Dallabona descreve em seu artigo que Chiavenato e Sapiro, citados por Silva (2006) definem a construção de uma estratégia em cinco principais etapas:

- a) Concepção estratégica: declaração da missão, da visão, definição dos públicos de interesse, seu potencial de conflito e construção da ideologia central da organização (princípios e valores);
- b) Gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno e construção de cenários (previsões que estimulam a percepção de possíveis problemas para ensaiar possíveis respostas);
- c) Formulação estratégica: determinação dos fatores críticos de sucesso, definição dos modelos de apoio à decisão e das políticas de relacionamento.
- d) Implementação da estratégia: definição dos objetivos, elaboração das estratégias, gestão do conhecimento, sistemas de informação, desempenho organizacional, definição do sistema de planejamento estratégico (formulação, implementação e controle das estratégias, que compreende as etapas de criação, avaliação e escolha e implementação);
- e) Avaliação estratégica: mensuração de desempenho por indicadores, auditoria de resultados e avaliação estratégica.

Dallabona ainda conclui que é importante frisar que a estratégia é muito mais do que uma decisão, mas o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo. Esse conceito traz em si as ideias de padrão, planejamento, posição e perspectiva estratégica.

Rebello (2008) afirma que é evidente que o planejamento estratégico das organizações públicas passa por um momento de profundas mudanças. As formas e os instrumentos de gerenciamento, característicos da Era Industrial, não mais atendem às necessidades da era da





informação exigindo com que controles financeiros e investimentos em novas tecnologias continuem sendo imprescindíveis, embora nem sempre abranjam todo espectro de informações e ações estratégicas e operacionais característicos dos dias atuais. A implantação do planejamento estratégico requer dos gestores públicos a compreensão do que seja eficácia, eficiência e efetividade, bem como aos aspectos da cultura organizacional. Porém quando implantado provoca várias transformações no comportamento organizacional, levando a organização a sair do status de reativa para proativa, estimulando a função diretiva, à utilização de modelos mais eficazes, eficientes e efetivos com o foco na orientação e na racionalização do processo orçamentário.

Focando a atenção nos problemas de natureza técnica, tem-se principalmente o excesso de burocracia, a ausência de bons sistemas de Monitoramento & Avaliação, centralização, imprevisto, entre outros. Os problemas de natureza técnica resultam em outras consequências além das geradas pelos de natureza institucional, as quais em conjunto, enfim, têm impacto sobre o desempenho das organizações públicas, enfraquecendo suas capacidades de gerarem os resultados necessários para o desenvolvimento da sociedade. A amplitude e profundidade dos problemas apresentados e, mais especificamente as suas consequências para o desempenho das organizações públicas dificilmente passariam despercebidas pela sociedade, como de fato não passam. Não somente regularmente problemas de inoperância da máquina pública recorrem às páginas dos jornais e revistas do país, mas principalmente o assunto Gestão Pública tornou-se agenda relevante nas últimas eleições estaduais e nacionais em 2006 e municipais em 2008. O caso mais notório de atuação nessa área, o Choque de Gestão de Minas Gerais, é repetidamente tomado e citado como exemplo de intervenção de Modernização de Gestão no país. Exemplo que passou a ser emulado por diversas outras administrações estaduais e municipais, afirma Guberman (2013).

Silva (2012) em seu artigo descreve que, 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 ideia 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.

Rezende (2009) afirma sobre o Plano Estratégico Municipal (PEM) que a equipe multidisciplinar se constitui numa parte fundamental para o sucesso metodológico desse projeto coletivo e participativo. Pode ser composta pelos seguintes papéis: patrocinador; gestor; equipe de servidores municipais; e munícipes. Todas as atividades do projeto PEM devem ser elaboradas pelos componentes da equipe multidisciplinar atuando de forma interdisciplinar e coletiva. Essa equipe também pode ser chamada de comitê de trabalho, complementada pelos seguintes grupos de pessoas: conselho do município, conselho municipal ou conselho da comunidade local; conselho diretor ou patrocinadores do PEM; comitê gestor ou comitê executivo, ou equipe multidisciplinar coordenadora do PEM; grupos de trabalho, comissões especializadas ou conselhos setoriais; e assessores externos. Após nomear os envolvidos, será necessário capacitar os mesmos e posteriormente planejar suas atividades. Todo projeto deve ser elaborado com uma metodologia adequada, viável, dinâmica e inteligente. Como o PEM é um projeto do município, ele requer uma metodologia coletiva para sua elaboração e implementação. Pode se constituir em uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto por meio de passos pré-estabelecidos.

Corrêa (2007), afirma que a reforma da administração do setor público requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas. Reformar a administração



do setor público requer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo. Nesse sentido, algumas ferramentas de gestão ganham especial relevância para as organizações públicas. Entre elas encontram-se o planejamento estratégico e a gestão pública por resultados.

Com o advento do processo de integração entre as diversas nações, denominado de globalização, as distâncias entre as nações vêm se reduzindo à velocidade de um clique, as transações via rede vem levando as organizações, tanto na esfera privada como pública a se III SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia conectarem a grande rede para conseguir se posicionar em um mundo onde a velocidade das informações é que determina as diretrizes das organizações. Nessa era informacional onde o termo velocidade é uma expressão que significa custos para todo tipo de organização, a sociedade vem se articulando e se conscientizando do seu papel como também do papel do Estado. E este, para atender essas novas demandas sociais, vem buscando novas técnicas gerenciais onde a formação do planejamento estratégico é um modelo que vem sendo utilizada em larga escala pelos gestores de órgãos públicos. As organizações públicas vêm investindo pesado em sistemas para dar suporte as suas novas demandas. A lógica de governo eletrônico vem sendo difundida entre os usuários que buscam rapidez e eficácia das transações com o Estado. O governo vem, a cada dia, se posicionado como empresa, prezando pela seriedade dos seus serviços, bem como um rígido controle dos seus gastos, de forma que possa evitar qualquer tipo de desvio por parte dos seus gestores. No entanto, a realidade da gestão pública brasileira não é indiferente a esse cenário de mudanças, apenas poucas organizações vêm se adequando a tal contexto. Muitas instituições públicas e privadas ainda utilizam modelos pouco aplicáveis a esse contexto como é o caso do modelo SWOT. Tendo em vista esse contexto de turbulência e mudanças, as organizações públicas do país necessitam atentar para esses novos parâmetros e diretrizes de planejamento estratégico, afirma D'Anjour.

Ribeiro, descreve que percebe-se que a importância que as empresas têm dado ao planejamento estratégico nos últimos anos mudou muito. O planejamento é hoje uma das ferramentas mais importantes para a gestão de uma organização, pois é ele que direciona as atividades para o alcance dos objetivos esperados. Mais do que desenvolver um planejamento estratégico, é necessário colocá-lo em prática de forma efetiva, envolvendo todas as pessoas da organização, principalmente os gestores que estarão na linha de frente e necessitam conhecer bem o plano, entendendo seus elementos, funções e limites, pois não adianta desenvolver um trabalho excelente de elaboração de um plano estratégico com seus melhores colaboradores e consultores para servir como simples enfeite na organização.

O planejamento estratégico apresenta algumas características importantes onde Matos (1999) destaca cinco. São elas:

1. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza onde as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos. Normalmente busca respostas às forças e pressões externas.
2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro, normalmente à longo prazo. Ele considera o problema atual e busca ações enfrentar obstáculos e conseguir atingir seus objetivos no futuro.
3. O planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo com um comportamento global, compreensivo e sistêmico. Para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas.



4. O planejamento estratégico é um processo de construção e consenso. São vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes onde a organização deve buscar a convergência destes interesses para o objetivo principal. Por este motivo, sua aceitação deve ser ampla, ou seja, deve atingir todas as pessoas de todos os níveis da empresa.
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

Chiavenato (2003) afirma que, em sua essência, a função do planejamento nas organizações sempre foi a de reduzir incertezas quanto ao futuro e quanto ao ambiente. Agora, a nova função do planejamento é aceitar a incerteza tal como ela é e se apresenta. Não dá para brigar com ela. E o que se busca hoje nas organizações para desafiar a incerteza é a criatividade e a inovação. A teoria da complexidade salienta que somente há criatividade quando se afasta do equilíbrio. Assim, a adaptação a um ambiente instável deve ser feita – não mais por meio do retorno cíclico ao equilíbrio de escolhas limitadas e restritas – mas por meio de maior liberdade de escolha escapando às limitações impostas pelo ambiente. Assim, o planejamento deve repousar nos seguintes aspectos dinâmicos: a base do novo planejamento muda, o foco na previsão passa para o foco no potencial, a incerteza e a aleatoriedade conduzem à liberdade e o mundo imprevisível e caótico no qual pequenas causas podem gerar grandes efeitos.

## 4.2 Gestão Orientada para Resultados

Silveira (2002) descreve que o planejamento governamental tende a adotar mecanismos flexíveis de atuação em rede, para articular e coordenar um grande número de agentes, públicos e privados, envolvidos com a oferta de bens e serviços públicos à sociedade, em função da amplitude e diversidade da sua área de abrangência, assim como pela necessidade de adaptação constante a um ambiente em contínua transformação. A consolidação dessa rede, no Governo Federal, passa pelo revigoramento dos sistemas de planejamento, orçamento e gestão, que compreendem, além dos órgãos centrais, núcleos setoriais distribuídos por toda a Administração Pública Federal. A proposta é que essas estruturas sejam reorganizadas e capacitadas para o exercício de novas funções, assumindo papel mais estratégico na coordenação do planejamento setorial. A articulação com os Estados e municípios precisa também ser expandida, para aumentar a eficácia e a eficiência das políticas públicas, reduzindo sobreposições e potencializando sinergias. O sucesso de qualquer RSP iniciativa nessa direção depende, porém, da modernização dos sistemas de planejamento, orçamento e gestão de Estados e municípios. Para isso, é recomendável esforço concentrado de capacitação, fortalecimento institucional e informatização, com o apoio do Governo Federal.

Para Gomes (2009) o modelo de Gestão por Resultados é uma das principais recomendações do receituário da Nova Gestão Pública, encerrando simultaneamente valores de eficiência e de democracia. De eficiência, na medida em que supõe que não só a clareza da definição dos objetivos e a sua operacionalização em resultados permitem que toda a organização se oriente em sua direção, mas também que a flexibilidade no tocante aos recursos e aos processos permite a melhor adequação racional aos fins visados. Além disso, ao focalizar essencialmente os efeitos ou a efetividade das intervenções públicas, em substituição à coordenação por procedimentos ou ao controle por meio de alguma medida de produto, o modelo ressalta o que de fato importa ao cidadão e à sociedade, que é a mudança real nas condições de vida. Com relação à democracia, os objetivos e resultados claros permitiriam maior “accountability”, uma vez que o estabelecimento de indicadores de resultados e de metas





traria mais transparência e permitiria relações mais inequívocas de controle e sanção. Esta maior susceptibilidade ao controle público contribuiria também para a eficiência.

Oliveira (2010) afirma que Pensar em uma administração estratégica no âmbito da administração pública municipal significa pensar uma gestão integrada que contempla planejamento, implementação e controle possibilitando um redirecionamento futuros das ações presentes. O nível municipal permite aos gestores públicos uma melhor compreensão dos fenômenos sociais, econômicos, políticos e culturais. Há que se considerar que o desenvolvimento local tem inúmeras variáveis que irão determinar o sucesso ou fracasso de uma ação, no entanto, as vantagens deste âmbito de ação são visíveis e favoráveis ao poder público.

Jorge (2010) diz a cobrança de eficiência das organizações públicas trouxe a necessidade de novos mecanismos de gestão. À luz da doutrina da administração pública gerencial, algumas organizações públicas de fato têm promovido mudanças de estrutura, formulado estratégias de sustentabilidade e adotado mecanismos de solução dos problemas internos de coordenação e compromisso, com destaque para a utilização de modelos de gestão orientada para resultados.

Gomes (2009), propõe que, além desse esquema básico, como o modelo confere grande autonomia processual aos agentes executores, compõem ainda o seu arcabouço instrumentos de contratualização do desempenho que prescrevem os resultados, as autonomias concedidas e as sanções positivas e negativas diante do desempenho alcançado. Ou seja, de forma esquemática podemos listar as seguintes características integrantes do modelo de gestão por resultados:

- Alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os agentes políticos, externos e internos, sobre quais são as diretrizes e os objetivos da organização, por meio da tradução destes em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração;
- Concessão de autonomias aos executores / implementadores das políticas públicas;
- Contratualização de resultados, autonomias e sanções;
- Avaliação dos resultados e retro-alimentação do sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial;
- Fortalecimento de uma modalidade de “accountability” – cujos “principals” são tanto os cidadãos em relação aos políticos, quanto estes em relação à burocracia – baseada no desempenho mensurado a partir de indicadores de resultados;
- Modificação do comportamento autoreferido da burocracia, substituindo pela atenção a metas claras e contratualizadas.

Oliveira 2010, discorre sobre o tema em uma forma histórica afirmando certa decadência, especificamente na década de 1990 houve um grande debate mundial acerca da modernização do Estado Moderno, no Brasil essa mudança é incorporada pelo governo Fernando Henrique Cardoso onde o um Plano Diretor foi elaborado e implantado com intuito de subsidiar a discussão e esforços no visando modernizar a administração pública. Essa estratégia trazia para o contexto brasileiro o modelo gerencial de administração pública que já vinha sendo implantado em vários países do mundo. No contexto da administração pública brasileira a literatura sinaliza a composição de um Estado que teve seu processo de evolução marcado por práticas institucionais que o denominaram como uma grande instituição garantidora dos privilégios sociais e econômicos de uma elite rural e aristocrática. A emergência de uma nova postura política é uma conquista considerada recente, a sociedade civil iniciou uma luta social nos anos de 1970 que culminou na Constituição de 1988, fato que abriu novas perspectivas para uma consolidação democrática. A era Fernando Henrique Cardoso foi o início da tentativa de buscar no setor privado mecanismos de gestão que auxiliassem o melhoramento das formas de gestão pública, lembrando que se tratava de um grande desafio estruturar um



contexto marcado por práticas patrimonialistas herdadas pelo processo de formação e desenvolvimento do Estado. A partir desse momento histórico várias formas de democratização surgiram e estimularam movimentos que passaram a exigir dos agentes públicos uma nova postura que privilegiasse a cidadania. A sociedade, até então, marginalizada da vida política, modifica sua postura e passa a ter um papel com certo destaque na vida política. Pensando contemporaneamente, as grandes transformações na sociedade originadas pela abertura mundial, sejam elas tecnológica, social, cultural, política ou econômica culminou em uma mudança de comportamento e uma necessidade crescente de reorganização, seja ela no âmbito privado ou público. As pressões impostas pelo dinamismo atual exigiram das instituições uma nova postura onde uma visão estratégica poderia ser crucial e desafiante para se pensar em desenvolvimento. No bojo dessa discussão o papel do Estado é colocado em xeque, uma nova identidade é cobrada para que um cenário propício seja criado para uma adequação do poder público frente à realidade que se desenha.

Reddin(1990) caracteriza a gestão orientada para resultados por:

- Uma especificação dos resultados a atingir pela organização;
- Uma estrutura organizacional que permita atingir os resultados especificados;
- Clara compreensão, por parte de todos os gestores, do significado dos conceitos de resultados e de eficácia;
- Integração dos sistemas-chaves com o conceito de resultados;
- Articulação entre os resultados da organização, das suas unidades e dos gestores individuais;
- Resposta flexível para atingir os resultados;
- Criação de um modo próprio de lidar com os resultados, resistindo a copiar os dos outros.

Reddin (1990) afirma que a eficácia da gestão não é um aspecto da personalidade. Não é uma coisa que um gestor possa *ter*. Encará-la dessa maneira significa um retorno à atualmente posta de parte <<teoria dos traços>> da liderança, que sugeria que os chefes mais eficazes possuem qualidades que estão ausentes nos menos eficazes. Talvez a melhor maneira de encarar a eficácia seja a de ver nela algo que um gestor origina a partir de uma situação, ao lidar com ela adequadamente. Na terminologia adotada, a eficácia representa resultados, não contributos. O gestor tem de pensar em termos de desempenho, não de personalidade. O que conta não é tanto o que o gestor faz, mas o que ele consegue.

#### **4.3 Criação da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica, um referencial na estrutura**





## 5 Conclusões

A criação da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica do Município de Angra dos Reis permitiu o orçamento tornar-se algo gerenciável, com conceitos e Políticas Públicas sendo monitoradas e avaliadas e a criação de um novo PPA do Governo renovando todo o molde de sua estrutura. As Políticas Públicas foram criadas na estrutura e ganharam status de Superintendência, passando de coadjuvante dos processos de gestão pública a um pilar transformador, de direito da população sua aplicabilidade, conforme planejado, sendo monitorado e controlado constantemente via metas e indicadores, onde os programas e projetos do Governo são vinculados a uma diretriz estratégica com políticas públicas associadas. Os processos internos, os insumos para tomada de decisão de governo, os reais diagnósticos do cenário, ganharam seu espaço com a Superintendência de Gestão e Planejamento, um braço forte da Secretaria para nortear ações e identificar gargalos, atuando diretamente para atenuá-los ou eliminá-los seja por reordenamento, legislação ou qualificação. A Informática passou a ser Tecnologia da Informação, desenvolvendo um novo conceito aquém das manutenções de computadores e solicitações específicas de apoio pelas Secretarias, revisando todos os contratos, serviços, pensando estratégica e sistematização da informação, mapeamento de processos, workflow, estudo das demandas e gerando três pilares de sustentação: geoprocessamento, sistemas integrados de gestão municipal e infraestrutura e logística de TI. Características estas que justificam e embasam a criação da Secretaria de Planejamento e Gestão estratégica, que gera resultados, aumenta a eficiência, aumenta a qualidade dos serviços prestados, monitora, controla e gera informações e conhecimento para tomada de decisão.

## Referências

ANDRADE, Bruno. **O desvio ilegal de função de servidor público titular de cargo efetivo e a possibilidade de sua caracterização como ato de improbidade administrativa.** Revista Digital de Direito. Faculdade de Direito de Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo: 2011.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.* 3ª Edição. San Francisco, JosseyBass Publishers, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Edição revisada e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 7ª Reimpressão.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais.** RAP Rio de Janeiro 41(3):487-504, Maio/Jun. 2007.

DALLABONA, Silvia L. da S. **A importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas.** [http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Silvia\\_Leite\\_da\\_Silva\\_Dallabona\\_-\\_Ivete\\_Trapp\\_Dirksen.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Silvia_Leite_da_Silva_Dallabona_-_Ivete_Trapp_Dirksen.pdf) acessado em 05/06/2017.

D'ANJOUR, Miler Franco. et al. **Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública:** parâmetros e mudanças. III SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura: 1962

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil.** Revista do Serviço Público. Ano 53, Número 4: Out-Dez 2002.

GOMES, Eduardo G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração Pública e Governo da FGV/EAESP. Área de concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas, como requisito para obtenção de título de doutor em Administração Pública e Governo. São Paulo: 2009.

GUBERMAN, Gustavo; KNOPP, Glauco. **Modernizando a Modernização da Gestão:** O Que a Experiência do PNAGE nos Ensina. II Congresso Consad de Gestão Pública – Paineis 52: Cooperação intergovernamental em gestão pública. CONSAD, Brasília: 2013.

JORGE, Marcelino José et al. **Gestão orientada para resultado:** Um estudo sobre os hospitais navais da Marinha do Brasil. VII SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: 2010

JOYCE, P. **Strategic Management for the public services.** Managing The Public Service. Open University Press, 1999.

KANUFRE, Rosana A. M.; REZENDE, Denis A. **Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal:** o caso da prefeitura de Curitiba. R.Adm., São Paulo, v.47, n.4, p.638-652, out./nov./dez. 2012

LIMA, Roberto C. de; FEDERICI, Adriana. **Gestão Estratégica:** Um Novo Paradigma para o Setor Público. 3GEN Gestão Estratégica 2007.

MACIEL, Diogo. **Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas.** [http://www.unibratrec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus\\_edicao\\_07\\_artigo\\_04.pdf](http://www.unibratrec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf) acessado em 05/06/2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 18ª Edição – São Paulo: atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 24ª Edição – São Paulo: atlas, 2007.

OLIVEIRA, Vânia A. R.; RAMOS, Bruno A. **Administração Estratégica Orientada para Resultados em um Município de Minas Gerais:** a Busca pela Excelência na Administração Pública Municipal. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

OTA, Eric Tatsuya. **Os Desafios para o Uso do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas:** Uma Visão de Especialistas. Trabalho de Final de Curso Apresentado a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para Obtenção do Grau de Mestre. Rio de Janeiro, FGV:2004.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública:** Teoria e Questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Administração Pública Comparada:** Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Européia. Revista Administração Pública - RAP — RIO DE JANEIRO 42(1):61-82, JAN./FEV. 2008.



REZENDE, Dênis Alcides. **Planejamento Estratégico Municipal**: Projeto de Planejamento e de Política Pública de um Município Brasileiro. Revista planejamento e Políticas Públicas – PPP - n. 32: jan./jun. 2009

REBELO, Luiz M. B.; ALMEIDA, Ivanete G. de. **Planejamento Estratégico**: Uma Ferramenta de Gestão para a Administração do Setor Público Estadual do Amazonas. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Os Servidores Públicos e a Reforma Administrativa Constitucional**. Revista TCU nº 74: 1997. Acesso ao link <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/999/1073> em 03/06/2017.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. 2ª Edição reimpressão – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

SANO, Hironobu. **Nova Gestão Pública e Accountability**: o caso das organizações sociais paulistas. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação na FGV/EAESP. São Paulo, FGV: 2003.

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico** – 23ª Edição revisada e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Wânia C. et al. **O planejamento estratégico na administração pública**: um estudo multicaso. Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013

SILVA, Amanda L. A. **Planejamento Estratégico na Administração Pública**. [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012\\_38\\_4911.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012_38_4911.pdf) acessado em 05/06/2017 às 22:31.

TONI, Jackson De. **Reflexões sobre as possibilidades do planejamento no setor público** — do Orçamento Participativo ao planejamento estratégico. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p 949-976. 2002.

