ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RELATO DE EXPERIÊNCIA NA CASA DO SERVIDOR

Tania Mara Maciel da Silva[1]

Rodrigo Zardo[2]

Resumo:
O presente trabalho tem como tema o Planejamento Estratégico na Administração Pública, considerado uma ferramenta auxiliar no gerenciamento de organizações para que metas e objetivos possam ser definidos e o monitoramento e avaliação das estratégias possam ser adequados. O objetivo principal foi analisar o Planejamento Estratégico na Casa do Servidor sediada em Ponta Grossa no Paraná. A metodologia utilizada foi um relato de experiência com abordagem qualitativa através da observação cotidiana do setor em estudo, aliado à pesquisa em arquivos e sites da própria secretaria. Verificou-se que o Planejamento da Casa do Servidor, está baseado no PPA; o qual estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração estadual. Os resultados mostram que muitos dos objetivos e diretrizes não estão sendo atingidos, nem mesmo efetivados. Concluiu-se que, embora algumas ações tenham mostrado resultados ainda há necessidade de maior dedicação às políticas públicas para que os resultados sejam concretizados.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Administração Pública. Casa do Servidor.

Abstract

This work has as its theme the Strategic Planning in Public Administration, considered an auxiliary tool in managing organizations so that goals and objectives can be defined and the monitoring and evaluation of strategies can be appropriate. The main objective was to analyze the strategic planning in the Server house based in Ponta Grossa in Parana. The methodology used was an experience report with a qualitative approach through everyday observation of the sector study, combined with archival research and own office sites. It was found that the Planning Server's House, is based on the PPA; which establishes guidelines, goals and objectives of state government. The results show that many of the goals and guidelines are not being met, not even hired. It was concluded that although some actions have shown results there is still need for greater dedication to public policies for the results to be achieved.

Keywords: Strategic planning. Public administration. Home Server.

---

[1] Acadêmica no Curso de Especialização “Gestão Pública” na modalidade à distância – 1ª Edição, com ênfase em: Sistema único da Assistência Social (Residência Técnica); Sistema Único da Saúde; Direitos Humanos e Cidadania; Gestão Escolar e Planejamento e Avaliação de Políticas Sociais.
[2] Professor orientador, Especialista em Gestão de Políticas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, os problemas vividos pelo Estado do Paraná podem ser um reflexo da falta de planejamento, estratégia e ingerência, tanto das políticas públicas equivocadas do passado, como da atualidade. Políticas insatisfatórias, mal planejadas e que não respeitaram os princípios básicos da legislação, acabam por refletir nas necessidades mais singelas e vulneráveis da população.

O Planejamento Estratégico, como ferramenta usada no gerenciamento de diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas, poderá ser utilizado para análise em diversos ângulos, tornando possível a definição de metas e objetivos de forma que possam ser monitorados e avaliados constantemente. Na administração estadual, busca atender os anseios da população e contribuir para o desenvolvimento local e regional do estado, sendo uma política de extrema importância. Quando aplicado adequadamente, proporciona um caminho onde a gestão pública poderá reverter os impostos pagos pela população em prestação de serviços de qualidade em saúde, educação, segurança, habitação, saneamento, meio ambiente, lazer, entre outros.

A estratégia, nas organizações, nada mais é que a maneira de aplicar os recursos disponíveis com a finalidade de alcançar objetivos, ou seja, aplicar os recursos (pessoas, tecnologias) juntamente com os meios materiais para alcançar objetivos pré-estabelecidos. Na administração pública, isso não é diferente, aliás, o planejamento passa a ser muito mais relevante, pois dispõe de recursos materiais limitados e que devem ser aplicados em inúmeros objetivos.

Em um mundo globalizado, em que as mudanças bruscas das metas e objetivos governamentais impossibilitam a sua eficácia, o Planejamento Estratégico pode ser considerado um instrumento eficiente para ajudar as organizações públicas a gerenciar e revisar mais rapidamente sua forma de atuação para se adequar à realidade.

O tema se justifica devido às dificuldades encontradas pelas empresas públicas em se adequarem às mudanças intensas que vem ocorrendo de forma cada vez mais rápidas, dessa forma com o uso apropriado do planejamento estratégico é possível tornar seus processos mais eficientes e eficazes.

O presente trabalho teve como objetivo a análise do Planejamento Estratégico na Casa do Servidor. A avaliação dos resultados permitiu a verificação

da aplicação do Planejamento Estratégico, conforme o seu delineamento no Plano Plurianual do Estado do Paraná (PPA); a investigação do alcance dos resultados esperados e se houve melhorias na prestação de serviços, dentre outras questões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento, Estratégia e Gestão Estratégica

O Planejamento Estratégico possui algumas definições diferentes, contudo, podemos sintetizá-las para se chegar a um denominador comum. Chiavenato (2003) define a ferramenta como um processo contínuo e sistemático que busca o maior conhecimento possível do futuro, tomando decisões que envolvam riscos e organizando as atividades necessárias para execução das decisões, além de mensurar o resultado dessas de acordo com as expectativas cultivadas. Para Oliveira (2005, p. 47-48) “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Associado às definições propostas acima, o Planejamento Estratégico pode ser visto como um processo gerencial, desenvolvendo e mantendo um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização (KOTLER, 2000).

De acordo com o exposto acima, observa-se que a visão de Chiavenato é a mais completa, pois coloca o Planejamento Estratégico como um processo que deve ser contínuo e sistemático, ou seja, precisa ser revisado periodicamente e ajustado à realidade. Para sua utilização é preciso primeiramente ter informações, o conhecimento da realidade, dos objetivos e metas e das ações e possibilidades futuras.

Dentro do processo de planejamento, além das ações já citadas, também é preciso estar atento aos riscos, não apenas àqueles já conhecidos, mas aos que podem surgir posteriormente; isso está ligado à visão de futuro do administrador. É necessário ainda organizar as atividades, em outras palavras, usar ferramentas, como cronogramas, para colocar as tarefas úteis para executar as decisões de forma esquematizada e bem elaborada.

Como afirmam Chiavenato (2003), Oliveira (2005) e Kloter (2000), utilizando todas as ferramentas, a atitude que se faz necessária para finalizar o processo é mensurar os resultados, ou seja, verificar se foram satisfatórios, se as ações foram eficazes e assim ajustar ou modificar para se reajustar à realidade e às decisões. A mensuração e monitoramento constantes das estratégias produz melhores resultados, pois é possível ajustar a organização às possíveis falhas.

Para implantação do Planejamento Estratégico em uma organização pública, a compreensão do conceito de três termos fundamentais - eficiência, eficácia e efetividade - torna-se importante. Sobre a eficiência, Chiavenato (1998) afirma que a mesma está voltada para a melhor maneira de se fazer as coisas, ou os métodos para que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. Preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência avalia como se faz, ou seja, algo foi realizado de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos para obter de um determinado resultado.

Quando o administrador avalia o alcance dos resultados, isto é, verifica se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 1998). A eficácia mede o grau de atingimento de resultados. Quanto mais eficaz for uma tarefa, melhores os resultados. A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objetivos.

Ao tentar alcançar os melhores resultados ele está buscando a eficácia de seus processos, e quando busca utilizar melhor os recursos, ele está tentando alcançar eficiência.

De acordo com Rebelo e Almeida (2008), a efetividade, principalmente na área pública, está concentrada na identificação dos benefícios que uma ação possa ter para a sociedade. No Planejamento Estratégico também funciona dessa forma, ou seja, a efetividade procura saber se os resultados dos processos aplicados trouxeram algum beneficio à empresa, se atenderam aos resultados almejados.

Assim como foram expostos os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, também é preciso conceituar a estratégia, já que se trata de um planejamento estratégico.

Segundo o dicionário Houaiss (2001), estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”.

Desta forma, pode-se dizer que a estratégia é o uso dos recursos a fim de atingir propósitos estabelecidos, para conseguir resolver uma questão, ou ainda buscar resultados. Nas organizações ela pode ser colocada como um conjunto de mudanças e abordagens que precisam ser executadas para se atingir o melhor desempenho. Como menciona Souza (2010), a estratégia diz respeito à utilização dos recursos existentes na organização (pessoas, tecnologias e finanças) com o intuito de alavancar os melhores resultados possíveis diante das constantes mudanças. Desta forma, não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um processo de orientação dentro de um cenário mutável. Pode ainda ser definida como um comportamento da organização frente aos diversos fatores que a comprometem, ou seja, o ambiente externo, o ambiente interno, girando em torno das forças e oportunidades, assim como das ameaças externas.

Diante de todas essas definições, faz-se necessário conceituar ‘gestão eficaz’, a qual poderá elaborar e implantar um Planejamento Estratégico adequado e posteriormente avaliá-lo e controlá-lo, para que não se torne apenas um plano “no papel”, mas uma concepção que possa aperfeiçoar e efetivar a organização.

2.2 O Planejamento nas Organizações Públicas

O planejamento de qualquer empresa é bastante variado, ou seja, não segue uma estrutura rígida, mas se adapta a cada caso. Assim também nas organizações públicas, o planejamento se adapta a cada segmento, dentro de suas exigências e especificações. Contudo, pode-se colocar uma forma básica de planejamento que deve ser seguida por diversas áreas públicas. Primeiramente precisa-se definir a identidade da organização. Essa identidade se resume em definir a missão, visão e valores (SOUZA, 2010).

A definição da missão se baseia em desenvolvê-la através da análise do ambiente de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; da formulação de estratégias; do plano de ação; e da execução das ações planejadas e realização de atividades (SILVA *et al*., 2013). É determinar onde a empresa quer chegar. Ela

representa a razão de ser da empresa. Na missão procura-se responder à pergunta mais elementar: onde se quer chegar com a empresa (OLIVEIRA, 2005).

A visão da organização é a percepção das necessidades do mercado e como a organização poderá atendê-la. Ajuda a organização a reunir valores e ações que a levem para o sucesso competitivo, aproveitando as oportunidades do mercado. Pode ser conceituada segundo Oliveira, (2005) como os limites que os gestores de uma organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e de uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a organização quer ser.

Para que a missão e a visão sejam fortes na organização é preciso haver valores que norteiam as ações. Os valores organizacionais, segundo Souza (2010), representam os princípios éticos que guiam as ações e a conduta da organização. Assim, podem ser traduzidos em um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da instituição.

Mesmo as organizações públicas sendo diferentes das privadas, também torna-se necessário realizar a análise do ambiente, realizada pelo diagnóstico interno e externo. Esse diagnóstico pode ser elaborado tomando-se os pontos fortes, fracos e aqueles que necessitam de ajustes. De acordo com Andrade (2010), os pontos fortes são as características positivas da organização que favorecem o cumprimento de seus propósitos; em contraponto, os pontos fracos são as características negativas as quais prejudicam o cumprimento do seu propósito. Os pontos que necessitam de ajuste se constituem das características positivas na organização, mas não em nível suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

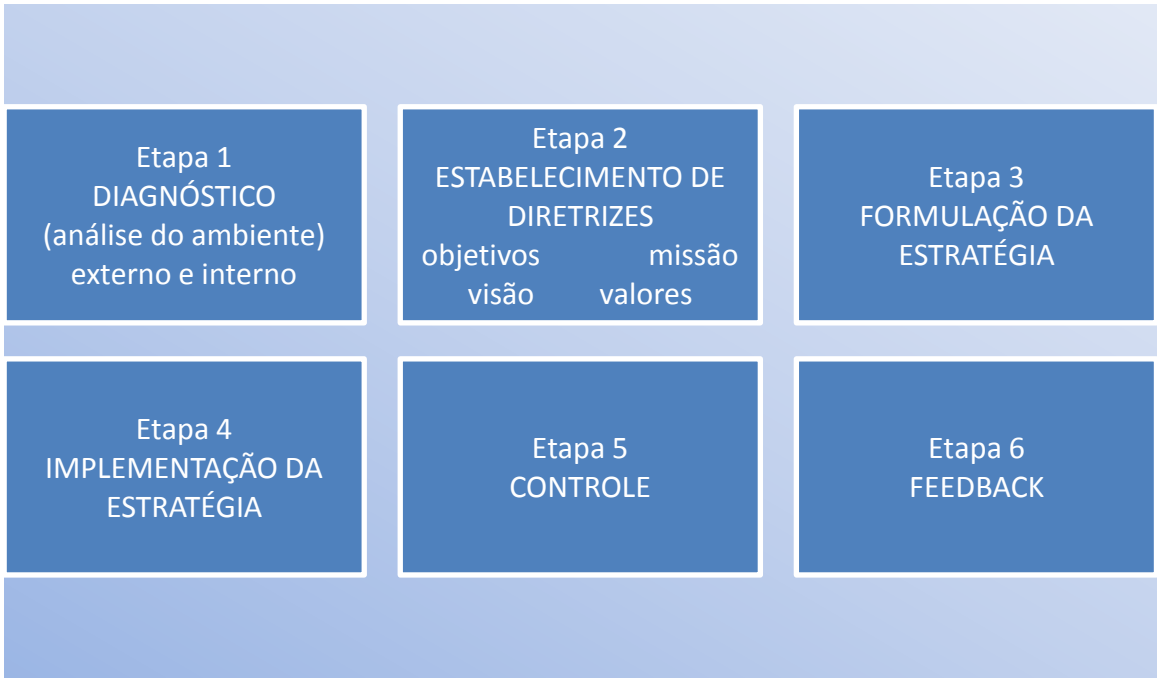
Paralelamente ao diagnóstico dos pontos fracos e fortes da organização, é necessária a elaboração de cenários, que nada mais são que uma configuração do ambiente, os quais devem ser harmônicos. Como salienta Andrade (2010, p. 33), “são hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo”. Seus aspectos devem ser os que afetam ou que podem vir a afetar as atividades futuras da organização, de seus clientes, de seus concorrentes. O autor menciona também que sua elaboração é uma das etapas mais importantes do Planejamento Estratégico, pois se procura enxergar o comportamento do ambiente para poder realizar a leitura ambiental; identificar as mudanças que poderão ocorrer em médios e longos prazos;

identificar as ameaças e oportunidades; conhecer as tendências sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais; antecipar-se nas decisões estratégicas. Assim, a elaboração dos cenários pode fornecer informações para planejamentos mais longos, de estratégias mais elaboradas.

A construção dos cenários pode gerar maior interação com o ambiente, transformando a organização reativa em proativa com os seguintes graus de interação: negativo, neutro e positivo. Em geral as organizações adotam comportamento reativo, colocando a maior parte dos esforços na análise de situações do passado e no gerenciamento do presente. A utilização sistemática do planejamento estratégico garante uma interação positiva com o ambiente, provocando uma mudança de enfoque que direciona a alocação de esforços para os eventuais desvios do futuro. A organização abandona o comportamento reativo e se torna proativa, com o objetivo constante de negociar seu ambiente futuro, resultando no desenvolvimento da organização, situação que é maximizada pelo comportamento sinérgico (REBELO, ALMEIDA, 2008).

Contudo, as etapas mais relevantes para o planejamento incluem a definição dos objetivos, estratégias e políticas de atuação. Os objetivos, na verdade, são os resultados esperados do planejamento, assim definir objetivos claros e específicos é muito importante, pois como afirma Souza (2010, p. 50) “Os objetivos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro”. Então tais objetivos devem estar alinhados às iniciativas estratégicas e aos indicadores de desempenho para que os resultados sejam positivos.

Para uma melhor visualização do Planejamento Estratégico, foi elaborado um quadro, resumindo brevemente as etapas que podem ser seguidas para a viabilização de um planejamento adequado.



Quadro 1 – Etapas do Planejamento Estratégico.
Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se a um relato de experiência com abordagem qualitativa, realizado junto a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), em específico a Junta de Inspeção e Perícia Médica e Sistema de Assistência a Saúde do Servidor (SAS), também conhecida como Casa do Servidor, localizada na cidade de Ponta Grossa, no Paraná. Essa divisão conta, ao todo, com sete funcionários, que realizam o trabalho na cidade acima citada e região.

Para o levantamento das informações utilizou-se a observação cotidiana do setor em estudo, aliado à pesquisa em arquivos e sites da própria secretaria, com objetivo de analisar o Planejamento Estratégico na Administração Pública. Foi possível verificar as condições gerais na administração do governo anterior em comparação com o presente, focando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, além de verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

O presente relato de experiência foi realizado na Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), órgão da administração direta do Poder Executivo paranaense, cuja missão é servir de apoio logístico aos programas, ações

e serviços prestados pelo Governo do Paraná. Possui uma área de atuação e inter-relação com os demais órgãos bastante abrangentes. Entre as principais atribuições cita-se a gestão de pessoas, incluindo o sistema de assistência à saúde do servidor; gestão da frota oficial; gestão de compras; gestão de serviços; gestão documental; gestão do patrimônio móvel e imóvel.

A Casa do Servidor, objeto deste estudo, é um projeto piloto do Governo do Estado do Paraná, mantido pela SEAP, fundada com objetivo de centralizar o atendimento as questões funcionais num único ponto, facilitando o acesso às informações necessárias, buscando centralizar e agilizar o atendimento de perícia médica, previdência e outras áreas de recursos humanos.

Integram a Casa do Servidor:

1) A perícia médica, que visa atender os servidores estatutários, cargo em comissão, contratados pela CLT e regime especial na concessão de licenças médicas. Quando solicitado, realiza avaliações médicas de candidatos convocados em concurso público e aposentadorias por invalidez.

2) A Ouvidoria do SAS (Sistema de Atendimento à Saúde), que tem por objetivo auxiliar os servidores públicos efetivos, ativos e inativos, militares do Estado do Paraná e seus dependentes e também os pensionistas no benefício de assistência à saúde tirando suas dúvidas quanto a cobertura assistencial, às exclusões previstas, consultas médicas e reclamações sobre o atendimento do hospital.

3) O Paranaprevidência, responsável pelo atendimento dos aposentados e pensionistas dos onze municípios jurisdicionados à região de Ponta Grossa; entre vários serviços prestados, cita-se o recadastramento, inclusão e exclusão de dependentes, pensões, auxílio-funeral, isenção de imposto de renda, emissão de senhas do Sistema Automatizado de Consignações (PRCONSIG) e desbloqueio de pagamento.

4) A Escola de Governo, visa a capacitação de servidores públicos – em número de 50 - com curso de aperfeiçoamento.

O Planejamento da SEAP e, por consequência, da Casa do Servidor, está baseado no PPA; o qual estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração estadual para os quatro anos vindouros, também reúne programas e projetos focados na gestão do Estado, na equalização de diferenças territoriais e na socialização de oportunidades econômicas e sociais. É a base do planejamento

público, ao orientar a Lei de Diretrizes Orçamentárias, os orçamentos anuais e os planos setoriais instituídos ao longo da sua vigência.

Dentre os projetos do plano de trabalho da SEAP podemos citar a modernização na gestão da folha de pagamentos e cadastro funcional; gestão eficiente da avaliação de desempenho para o estágio probatório; gestão do transporte na administração pública; gestão de materiais e serviços; gestão de contratos de serviços terceirizados; desenvolvimento de competências para os contratos de gestão; operacionalização do sistema de gestão de patrimônio dos imóveis do Estado (GPI); regularização de imóveis do Estado do Paraná; gestão da saúde dos servidores e de seus dependentes; contrato de gestão firmado entre o Paraná Previdência e a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência; plano de custeio do sistema de previdência do estado; gestão de acervos públicos (PARANÁ, 2011).

Analisando o PPA, encontra-se a descrição da gestão estratégica que compreende um total de 37 iniciativas para a promoção do desenvolvimento integrado por meio da renovação da administração pública e da adoção de novas práticas de gestão, entre elas pode-se citar: a) aplicação de políticas de desenvolvimento dos gestores e dos servidores públicos; b) implantação da gestão pública para resultados estimulando a cultura gerencial fundamentada na efetividade e na eficiência; c) reorganização da máquina administrativa do Estado; f) implantação do planejamento intersetorial; g) promoção da qualidade dos serviços; h) combate à corrupção; i) melhoria da qualidade dos serviços públicos estaduais e apoio à melhoria dos serviços municipais; m) incentivo às Regiões de Desenvolvimento, entre outras (PARANÁ, 2011).

As principais propostas da SEAP se caracterizam pela nova gestão, nova liderança, estar perto dos municípios e das pessoas, valores e diretrizes e viabilidade do plano. Destaca-se também a contribuição para a modernização do planejamento e da gestão no âmbito da administração pública estadual, mediante a integração das funções de planejamento, orçamento e gestão, para a melhoria da prestação de serviços ao cidadão e a implantação de Centrais de Atendimento ao Cidadão (CAC-PR), com o objetivo de prestar atendimento com alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, facilitando o acesso do cidadão aos serviços públicos de competência de Estado, simplificando as obrigações de natureza burocrática, bem como ampliando os canais de comunicação entre o Estado e o cidadão,

reunindo em um mesmo espaço serviços públicos que possibilitem ao cidadão a resolução de suas demandas (PARANÁ, 2011).

Destaca-se também a promoção de ações de monitoramento e avaliação dos sistemas de controle interno do Poder Executivo. Estabelecer o regramento necessário para o cumprimento das ações referentes aos Programas de Governo estabelecidos no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual. Avaliar a Gestão dos Agentes Públicos e a correta aplicação das políticas públicas, no âmbito da Administração Direta e Indireta, com atividades, estruturas e competências regulamentadas por Decreto. Realizar estudos e projetos visando a implantação de ações, programas e obras de relevante interesse do governo, apoiando os órgãos estaduais na sua atuação programática (PARANÁ, 2011).

Entre as ações descritas no planejamento estratégico, as que podem se aplicar à divisão em estudo são: estar perto dos municípios e das pessoas, definir valores e diretrizes, e implantação do CAC-PR. Prestar atendimento com alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, facilitando o acesso dos cidadãos aos serviços públicos de competência de Estado e estabelecimento das ações de monitoramento e avaliação dos sistemas de controle interno, são alguns dos objetivos. (PARANÁ, 2011).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para analisar a aplicação do Planejamento Estratégico na Casa do Servidor, a avaliação e discussão das informações estão focadas na implantação do planejamento intersetorial e a promoção da qualidade dos serviços, analisando se os objetivos foram alcançados, se foram necessárias mudanças no decorrer da implantação para melhor adequação, bem como se os resultados esperados foram atingidos.

Primeiramente, o projeto da Casa do Servidor não foi concluído conforme seu objetivo inicial, pois o local atualmente atende à Perícia Médica e a Ouvidoria do SAS, visto que em abril de 2015 o Paranaprevidência foi transferido para o Núcleo Regional de Educação. Essa mudança além de gerar transtornos, iniciou uma série de reclamações por parte dos servidores devido principalmente ao difícil acesso.

A maioria dessas reclamações veio de servidores aposentados, que possuem, dentre outras dificuldades, as de locomoção. A sala para cursos de aperfeiçoamento da Escola de Governo nunca foi usada para nenhum curso, encontro ou palestra. É importante ressaltar que, embora seja um projeto, ela não é um órgão a parte do Estado e sim uma extensão da SEAP, que conforme as implicações do PPA deve promover serviços eficientes e de qualidade, atendendo ao público de forma mais eficaz com a interligação de setores que possuem objetivos ou aplicações semelhantes.

Como afirma Chiavenato (1998), a eficiência está voltada para a melhor maneira de se fazer as coisas, ou os métodos para que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. Assim é possível dizer que, neste caso, a Instituição não está sendo eficiente, pois, embora possua recursos para atender melhor, estes não estão sendo utilizados da melhor forma.

A Casa do Servidor é mantida pela SEAP, e, para tanto, dispõe dos recursos necessários para o seu desenvolvimento, ou seja, a contratação de funcionários deveria ser efetiva, mesmo que não cobrisse todas as necessidades; os pagamentos de salários, férias e 13º salário deveriam ser realizados dentro dos prazos especificados e haveria condições de desenvolvimento e progresso de cargos e funções. Atualmente, o projeto vem se degradando com a constante redução de funcionários, atrasos nos pagamentos de férias e outros benefícios, ausência de novos concursos, e a total falta de progresso para os servidores no que diz respeito aos cargos e funções.

Deste modo, pode-se dizer que o projeto não está atingindo a eficácia pretendida, pois como aponta Chiavenato (1998), a eficácia é o alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis, se esses recursos não estão sendo disponibilizados ou estão sendo negligenciados, não há eficácia nos serviços.

Como decorrência desse quadro, os fornecedores e prestadores de serviços, que eram comuns na instituição, não vem recebendo seus pagamentos em dia, e em consequência há deficiência de materiais de expediente, de limpeza, ausência de serviços terceirizados necessários para a manutenção do prédio entre outros.

Observa-se que os recursos necessários para a qualidade de serviços estão sendo reduzidos e negligenciados, uma amostra da situação em âmbito geral pode ser verificada com as greves ocorridas durante o ano de 2015, com funcionários públicos nas ruas lutando por seus direitos, por reposições salariais que são

obrigatórias, pagamento de abonos de férias e outros benefícios que se encontram sem solução.

Um exemplo de decisão acertada ficou evidente em um encontro realizado no mês de agosto de 2015, transformado em audiência pública no município de Cascavel, onde foram apresentadas propostas de prioridades de investimentos para o novo PPA (período 2016 a 2019), abrindo a participação da população com sugestões tanto no fórum quanto pela internet, antes da sua finalização, isso demonstra um bom começo e iniciativa positiva para a melhoria da ação do planejamento.

De acordo com Silva *et al.* (2003) e Oliveira (2005), a missão é uma análise do ambiente, em curto e longo prazo, envolve a formulação das estratégias, do plano de ação, além de determinar aonde a empresa quer chegar, quais são suas metas. Com base na análise da Instituição, os fatos apontados acima demonstram que a missão da instituição não está sendo cumprida, que mesmo tendo sido formulada com antecedência, vem sendo posta de lado.

Entre as diretrizes do PPA, de acordo com Paraná (2011), estava a aplicação de políticas de desenvolvimento dos gestores e dos servidores públicos. Entre as propostas destacava-se uma nova gestão, além de novas lideranças, mas não estão havendo novos concursos ou contratações para cargos que estão com defasagem de servidores, fazendo com que a renovação fique estagnada. Outra proposta eram programas que incentivassem a proximidade das secretarias dos municípios e das pessoas, os quais também não ocorrem por falta de recursos, pessoal e até locais adequados. Os valores e diretrizes não estão sendo valorizados comprometendo assim a viabilidade do plano.

Como mencionado na Lei 17.013 de 2011 em Paraná (2011), havia um objetivo de melhoramento do planejamento e da gestão no âmbito da administração pública estadual, mediante a integração das funções de planejamento, orçamento e gestão, para a melhoria da prestação de serviços ao cidadão. O que se verifica é que o orçamento não é adequado, já que os repasses de verbas não acontecem, a gestão está comprometida devido às várias falhas no planejamento afetando no final os serviços aos cidadãos que, além de não oferecerem melhoras, tendem a decair. Nota-se uma falta de entendimento dos gestores sobre as etapas do planejamento e também sobre os termos comuns à área administrativa.

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. Quando implantado, provoca várias transformações, 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.

Nesse contexto, a análise de ambiente, ou o diagnóstico interno e externo não está sendo efetivado, pois conforme as palavras de Andrade (2010), a verificação dos pontos fortes favorecem o cumprimento dos propósitos, e estes não vem sendo valorizados, ficando apenas os pontos fracos que vem prejudicando os propósitos e objetivos da instituição. O autor ainda aponta que a configuração do ambiente também é relevante para a positividade dos resultados, ou seja, elaborar as hipóteses de trabalho de forma quantitativa e qualitativa diante do ambiente externo para que as futuras atividades afetem de forma positiva os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, a realidade mostra que o planejamento é marcado, por uma política cada vez mais enfraquecida pelas decisões que remediam e adiam o que realmente tem que ser feito para que, o usuário e o servidor, fiquem efetivamente satisfeitos com a estrutura e serviços prestados.

Toda ação requer primordialmente planejamento, sob pena de não se alcançar o objetivo pretendido. Devido às demandas cada vez mais crescentes da sociedade, a capacidade do Estado em atendê-las vem dia-a-dia sofrendo depreciações que vão contra o que realmente é necessário para melhor atendimento do servidor público, e de suas necessidades.

Para uma administração adequada, um bom planejamento na gestão pública se faz necessária à aplicação de diversas ações direcionadas ao melhor desenvolvimento, atendimento e prestação de serviço satisfatório pelo servidor. Entre elas podemos citar as decisões descentralizadas, trabalhos em equipe, transparência, avaliações e monitoramento.

O desenvolvimento de ações que mostrem que a intenção de um gestor é ser eficiente do ponto de vista político, com o direcionamento de políticas que possam ser desenvolvidas em curto e longo prazo e envolvam o crescimento dos

processos tecnológicos para que tornem mais ágeis os projetos oferecidos pelo Estado, capacitando e qualificando os servidores, e também o comprometimento global de todos os envolvidos com a gestão pública, seja de forma direta ou indireta.

Com base nas informações levantadas neste estudo, se o governo do Estado planejar de maneira efetiva, ouvir as reclamações dos usuários e funcionários, benefícios serão alcançados, levando os funcionários a trabalharem mais satisfeitos; o que, indiretamente, irá refletir nas ações de atendimento ao usuário.

Precisaria haver mais dedicação às políticas para que seus resultados convergissem em benefício de quem realmente precisa, sem olhar legenda partidária ou quem vai atingir. Numa gestão eficiente todos são beneficiados, funcionários, usuários e o patrimônio público e por isso devem ser feita visando apenas benefícios e não voto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Izabella Aparecida Ribeiro. **Planejamento Estratégico Como Instrumento de Vantagem Competitiva:** um estudo de caso nas secretarias de administração e de educação da Prefeitura Municipal de Formiga Mg. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação Geral de Graduação do UNIFORMG, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Formiga, MG, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.

PARANÁ. **Lei nº 17.013**, de 14 de dezembro de 2011. Institui o Plano Plurianual para o período de 2012 a 2015. Disponível em:< http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Orcamento/PPA/Lei_17013_de_14_12_2011_PPA_2012_2015.pdff> Acesso em mai-2015

REBELO, Luiza Maria Bessa; ALMEIDA, Ivanete Gomes 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

SILVA, Wânia Cândida da; ROCHA E MUCCI, Carla Beatriz Marques; BAETA, Odemir Vieira; ARAÚJO, Daniela Santana. **O planejamento estratégico na Administração pública:** um estudo multicaso. Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SOUZA, Daniel Luiz de**. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.** Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Brasília, 2010.