

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO GOVERNAMENTAL

REGIONAL DEVELOPMENT AND PLANNING GOVERNMENT STRATEGIC

Adilson José Fabris¹

Andréia Fadani Schenatto²

Resumo

Planejar o futuro de uma região é um desafio constante para a gestão pública, demonstra um ato de empenho e responsabilidade para com a coletividade e utilização de estratégias que envolvam todas as etapas, porém em especial as sociais e regionais, verificando as possibilidades de estratégias sociais e regionais, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento regional sustentado. O objetivo geral deste estudo consiste em verificar as possibilidades de estratégias sociais e regionais, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento regional sustentado. A metodologia usada quanto a natureza trata-se de teórico-empírico, a abordagem do problema define-se como qualitativa, já nos objetivos é descritiva de procedimentos bibliográficos. Assim sendo o resultado evidencia que para o desenvolvimento acontecer é necessário por vezes mudar a forma de pensar, agir e ainda, romper paradigmas. Desta forma, as relações intrapessoais, cooperação afetividade, controle, cultura e o meio social são grandes desafios a serem superados. É importante avaliar os custos e benefícios, apresentando as possibilidades de se encontrar caminhos viáveis de desenvolvimento local e regional, voltada para a construção da qualidade de vida da população. Deste modo, este estudo apresenta alternativas práticas de planejamento para os municípios da regional, o envolvimento da população na elaboração, discussão e implementação das ações são engajadas como prioritárias para a posterior tomada de decisão que resultam nos Planos e Ações Governamentais.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Planejamento, Governamental, Estratégia Regional.

Abstract

Planning the future of a region is a constant challenge for public management, demonstrates an act of commitment and responsibility towards the community and use strategies that involve all stages, but especially social and regional, checking the possibilities of social strategies And regional levels, with the aim of contributing to sustainable regional development. The general objective of this study is to verify the possibilities of social and regional strategies, in order to contribute to sustained regional development. The methodology used for nature is theoretical-empirical, the approach of the problem is defined as qualitative, already in the objectives is descriptive of bibliographic procedures. So the result shows that for development to occur it is necessary sometimes to change the way of thinking, acting and still, breaking paradigms. In this way, intrapersonal relationships, affective cooperation, control, culture and the social environment are great challenges to be overcome. It is important to evaluate the costs and benefits, showing the possibilities of finding viable paths of local and regional development, aimed at building the quality of life of the population. Thus, this study presents practical planning alternatives for the municipalities of the region, the involvement of the population in the elaboration, discussion and implementation of the actions are engaged as priorities for the subsequent decision making that result in the Plans and Government Actions.

Keywords: Development, Planning, Government, Regional Strategy.

¹ Bacharel em Ciência Contábeis, Especialista em Geste de Custos e Finanças, Pós-graduado em Marketing e Mestre em Desenvolvimento Regional. E-mail: adilsonj.fabris@gmail.com.

² Pós-graduanda Desenvolvimento Regional Sustentável pela FAI Faculdades de Itapirang-SC, Graduada em Letras, Português Espanhol, pela UNOCHAPECÓ; Ciências Contábeis pela UNOPAR especializações em Metodologia no Ensino de Línguas, pela Celer; e Gestão Pública, pelo IFSC, e-mail: andreiaschenatto@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

O Brasil adotou a república, como forma de governo, o presidencialismo, como sistema de governo, e a federação, como forma de Estado. São todos elementos fundamentais na manutenção da atual ordem social, porém dentre estes, destaca-se a Federação, que no Brasil ao longo da história, tem sofrido inúmeros avanços e recuos.

A lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000, tece que o papel central do gestor público consiste em planejar, orçar, controlar, discutir e eleger prioridades para aplicar corretamente dos recursos públicos, a fim de garantir a execução de obra, ações e serviços essenciais à comunidade. Também ao mesmo tempo tem a responsabilidade de prestar contas do uso do dinheiro que não é exclusivamente seu, e sim do povo.

Aplicar corretamente as receitas nem sempre é uma tarefa fácil nem só a União, mas também nos Estados, Município de Distrito Federal. Nos municípios, esta tarefa se torna ainda mais difícil diante da necessidade de promover o desenvolvimento sustentado, quando as ações públicas não são adequadamente planejadas, ou, quando a escassez de recursos é um delimitador destas ações.

Neste contexto, é essencial que o gestor público utilize instrumentos de planejamento que possam contribuir para que as ações governamentais sejam bem delineadas, em benefício do desenvolvimento sustentado local e regional. A vista de que o contribuinte consiga expressar as necessidades e poder assim, averiguar o investimento referente à contribuição.

Assim ressalta-se a importância de alguns instrumentos obrigatórios da administração pública como a realização de Audiências Públicas para debate e apreciação das Propostas da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, apreciação da Proposta da Lei Orçamentária Anual – LOA, para o exercício financeiro do ano seguinte, bem como, a Proposta do Plano Plurianual – PPA. Logo a execução só será possível se utilizar os instrumentos obrigatórios, LDO, LOA e PPA.

Conforme Franco (2005), desenvolvimento não é a mesma coisa que crescimento econômico. O autor ainda destaca que: “É preciso ver que todo o desenvolvimento é desenvolvimento social não pode haver nenhum tipo de

desenvolvimento se não houver desenvolvimento social”. Neste sentido entende-se que capital humano é fator importantíssimo para o desenvolvimento local e regional. O desenvolvimento se dá por meio da transformação da estrutura produtiva que visa a eficiência e propicia a geração de riquezas, todavia, deve-se considerar que a manutenção das formas naturais, econômicas e culturais é sem sombra de dúvidas parte fundamental para o desenvolvimento sustentável.

Para tanto, o objetivo geral proposto para este estudo consiste em verificar as possibilidades e estratégias sociais e regionais a partir do planejamento, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento regional sustentado. Já como objetivos específicos propõem: a) avaliar tempestivamente o custo e benefício do Planejamento Estratégico, com visão de futuro; b) verificar a necessidade de aplicação de estratégias novas para o desenvolvimento regional; c) e avaliar os custos e benefícios de um novo modelo de gestão; d) identificar o uso de ferramentas de planejamento estratégico governamental nos municípios que compõe a ADR Palmitos.

O presente estudo justifica-se como relevante considerando que as estratégias de desenvolvimento serão sustentáveis no espaço quando houver cooperação e todos lutarem pelo mesmo objetivo, logo o capital social será bem aplicado, segundo Franco, (2005). “Altos níveis de desenvolvimento correspondem, assim, a um alto estoque de capital social”.

Diante do exposto, este trabalho que contempla estudos sobre a importância do Desenvolvimento Regional, justifica-se por diversos aspectos a serem considerados. O de natureza pessoal, em vista que permitirá ao gestor um melhor entendimento e compreensão a cerca do tema. No que diz respeito estratégias sociais e regionais ligadas à gestão pública o estudo instiga a realização de novas pesquisas, constituindo um desafio na comparabilidade teórica com as estratégias praticadas.

Para compreensão estrutural, o presente artigo parte da introdução onde estão descritas as ideias gerais do estudo, seguido do referencial teórico com as bases teóricas que sustentam os temas pensados para este trabalho. A metodologia usada está descrita no terceiro capítulo seguido das análises e por fim as considerações finais com as conclusões acerca do tema proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serve de base a qualquer trabalho, pois através deste são expostos às teorias e resultados já estudados, e que se arrolam ao tema, sob o ponto de vista de autores/estudantes.

Conforme Roesch (1999. p. 244) “a revisão literária está presente em diversas fases de uma pesquisa. Não só na elaboração da proposta como também durante a pesquisa e possivelmente na análise e relato”. Assim, a análise salienta qual a sua finalidade, importância e aplicabilidade, diante dos instrumentos obrigatórios para a administração pública, bem como a legalidade na execução de ações governamentais de forma planejada.

2.1 DIFERENÇAS ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

As administrações públicas e privadas ainda que possuam estratégias semelhantes, dispõem de legislação específica para cada uma, bem como as características se diferem, porém, devem partir de uma análise. Segundo a dicotomia Público/privado, tudo o que está na esfera pública deve necessariamente estar fora da esfera privada, e por outro lado a esfera pública faz o que a lei aprovada permite e sendo impossibilitadas as ações que a lei proíbe.

Segundo Ring e Perry (1985, apud, GUERALDO, 2006. p. 5) a estratégia no setor público é diferente do setor privado O destaque principal é que a administração pública só poder fazer/praticar o que está previsto em lei, exemplo são as políticas públicas. As mesmas devem ser regulamentadas para a posterior implementação.

Seguindo nesta linha Guerardi (2006. p.5), destaca que:

as estratégias resultam de um processo de formação de coalizões, que por sua vez são menos estáveis e tendem a sumir na implementação, porque as coalizões são formadas para a aprovação de uma determinada política, com divergência entre executivos de carreira, funcionários públicos, e executivos nomeados [...].

Logo, os grupos organizados em forma de sindicatos, associações aumentam de forma significativa as formas de observa a necessidade e regulamentar as estratégias conforme a União, Estados, Municípios e Distrito Federal, e programas preconizam para a posterior execução e implantação, tomando por base o que é permitido por lei, assim o gestor terá subsídios para a tomada de decisão de forma conjunta. (GUERALDI, 2006)

Seguindo assim, Coelho (2009), destaca que na esfera pública, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos e na esfera privada como pessoas físicas a procura da satisfação dos interesses particulares.

Já na privada, atua de forma mais particular atendendo de fato o que a empresa exige análise da missão e visão da mesma. Assim pode fazer tudo o que não está expresso em lei, sendo que o privado não atua com o dinheiro público.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), “as principais diferenças entre as organizações privadas e as instituições públicas ficam a cargo da propriedade, custeio, e do ramo de atuação ou tipo”. Sendo assim, as principais divergências entre as duas, formam a estrutura básica para planejamento estratégico, primeiro porque as instituições públicas devem ter como missão atender ao público, bem comum da população e por sua vez as empresas privadas querem lucro e crescimento no mercado que abrange.

2.2 PLANEJAMENTO ENQUANTO FERRAMENTA DE GESTÃO

Vale destacar que o Planejamento Estratégico é instrumento fundamental tanto para as empresas privadas quanto para as públicas, planejar no curto, médio e longo prazo e essencial para o andamento do planejamento tático, operacional, orçamentário e financeiro.

2.2.1. Principais diferenças na implantação do planejamento estratégico entre empresas privadas e instituições públicas

As Instituições públicas e as empresas privadas têm como planejamento estratégico uma visão onde uma busca os objetivos de forma a atender uma sociedade no âmbito social e político enquanto a outra busca um planejamento objetivo e direto no crescimento e lucros. As empresas privadas buscam no seu planejamento integração, rentabilidade e competitividade, visando o melhor resultado como base, gerindo sempre de forma mais profissional, independentes dos planos de governo.

O planejamento estratégico nas instituições públicas tem como características o que efetivamente será realizado, através de atender uma demanda política, onde nem sempre são compreendidos por aqueles que irão executá-los recebê-los, nas privadas seus objetivos são mais diretos com foco no crescimento lucrativo, buscando as qualificações profissionais para atender suas necessidades. No público o planejamento estabelece formas de buscar e concentrar os recursos, aplicando de forma racional sua distribuição, onde as políticas governamentais vigentes e os projetos têm seus orçamentos direcionados de verbas e suas atuações estejam perfeitamente alinhadas com o que o governo pretende com o interesse público.

2.2.2 Planejamento estratégico

No contexto onde se busca vivenciar novos tempos as transformações dos cenários são de constantes mudanças e incertezas que podem afetar positiva ou negativamente qualquer segmento, que não esteja preparado adequadamente para enfrentá-las, seja no âmbito privado ou público.

Para Oliveira (2006. p. 45) destaca que “o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Já para Andrade (2005) a prática do planejamento tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar.

O planejamento estratégico também apresenta como uma de suas finalidades o estabelecimento de ações estratégicas relacionadas ao ambiente no qual a

organização está inserida. O Planejamento Estratégico deve ir ao encontro dos anseios do gestor, pois a partir dele podem-se determinar as diretrizes de mudança e também possibilitar, quando necessário, rever as metas e objetivos preestabelecidos para gerar o desenvolvimento econômico.

Conforme Oliveira (2006. p. 36):

O propósito do Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Logo, com um Planejamento Estratégico desenvolvido de forma participativa e que atenda a realidade da região tende a contribuir no atendimento dos objetivos propostos pelos gestores e comunidade.

Desta maneira, para garantir a limpidez dos atos do gestor público, foi criada a Lei Complementar - LC nº 101/00, a qual regulamenta as ações do gestor quanto às finanças públicas, e destaca a importância do planejamento destas ações. Em seu Art. 1º esta Lei estabelece que:

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas e resultados entre receitas e despesas e obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal.

Em conformidade com a legislação, o planejamento estratégico é um instrumento poderoso e necessário para as coerentes ações do poder público, quando adequadamente elaborado e implementado. O planejamento estratégico abrange quatro atividades: o aspecto interno; o ambiente; o campo da atuação; e as estratégias. Então as atividades auxiliarão para estabelecer as estratégias que contemplarão o planejamento da gestão.

Sendo assim, a partir dos instrumentos perspectivados ocorre o momento adequado aos objetivos da gestão voltados aos recursos necessários para a organização. O planejamento estratégico surge como condição indispensável para a

administração. Desta forma auxiliará diretamente na tomada de decisão com aspecto a encararem os desafios que o processo impõe.

2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO, OPERACIONAL E ORÇAMENTÁRIO

O planejamento Tático tem como foco planejar as ações de médio prazo e com menos de detalhes que o Planejamento Estratégico. Porém estão vinculados a um ou a outro, e o Tático trabalha as áreas e departamentos, ou seja, pode-se compreender que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada setor, para cada área e de médio prazo.

O planejamento é uma sequência de situações, assim o planejamento operacional é focado no curto prazo, com seus métodos, processos e sistemas a serem utilizados pela organização.

Ainda neste vértice o planejamento orçamentário é o aparelho de gestão de essencial importância e se tratando de público, o orçamento público, em sentido amplo, é um documento legal (aprovado por lei) contendo a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um Governo em um determinado exercício. No entanto, para que o orçamento seja elaborado corretamente, ele precisa se basear em estudos e documentos cuidadosamente tratados que irão compor todo o processo de elaboração orçamentária do governo. (LUNELLI, 2013)

Segundo o autor Kohama (2008. p. 40):

Orçamento é um ato de previsão de receita e fixação da despesa para um determinado período de tempo, geralmente, um ano, e constitui o documento fundamental das finanças do Estado, bem como da Contabilidade. [...] O Orçamento é o processo pelo qual se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade do programa de governo, para cada período orçamentário. É um instrumento de governo, de Administração e de efetivação e execução dos planos gerais de desenvolvimento socioeconômico.

É no Orçamento que o cidadão identifica a destinação dos recursos que o governo recolhe sob a forma de impostos. Nenhuma despesa pública pode ser realizada sem estar fixada no Orçamento. O Orçamento Geral da União - OGU é o coração da administração pública federal. (LUNELLI, 2013)

O Planejamento Orçamentário é um dos pilares da Gestão Orçamentária que por sua vez como planejar e monitorar sistematicamente os resultados financeiros de onde se quer chegar. Diante do exposto enfatiza-se que prever as receitas e as fixar as despesas é um organismo essencial aos gestores que visam atender o desenvolvimento com crescimento de forma ordenada e com controle.

2.4 LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS E FINANCEIRAS

Para ter crescimento torna-se fundamental pensar no Desenvolvimento Regional como um todo. Buscar com clareza, quais resultados se pretende obter em um futuro determinado é o ponto de partida que possibilita maior exatidão de onde se quer chegar. De nada adianta pensar em desenvolvimento social sem ter claro quais são os aspectos econômicos e assim equilibrar tais condições. Para desenvolver um município ou Estado de forma qualificada e sustentável, tanto na área da educação, saúde, esporte, turismo e/ou infraestrutura, é imprescindível o cumprimento de normas, leis orçamentárias e financeiras, para que os recursos sejam aplicados de forma correta e seguindo as especificações do destino correto. Ajustar e alinhar os recursos requer uma organização com metas claras e com responsabilidade.

A palavra “Controle” tem relação intrínseca e direta com o ato de dirigir qualquer serviço fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente. (MICHAELIS, 2011. p. 55) Aplicar os recursos de forma coerente, planejada visa obter o desenvolvimento com crescimento atendendo as finalidades e necessidades da sociedade. Para isso é relevante seguir os trâmites legais como a Lei Orçamentária Anual - LOA, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e posteriormente execução orçamentária.

A Lei Orçamentária Anual é um instrumento de gestão, com ênfase nos aspectos financeiros e físicos, compatível com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e Plano Plurianual de um ano, visando o atendimento dos objetivos preestabelecidos da política governamental.

Para discutir, elaborar e programar as leis acima citadas se faz necessário o cumprimento ao Parágrafo Único do art. 48, da Lei Complementar nº 101, de

04/05/2000, (Lei de Responsabilidade Fiscal), e da Lei Municipal que institui a realização de audiências públicas como instrumento de transparência na gestão fiscal.

Neste viés, Pfeiffer, (2000. p. 12) pondera, “que nunca será possível tratar todos os problemas existentes ao mesmo tempo, e com a mesma intensidade, uma análise pode mostrar que medidas têm caráter estratégico”, estando este relacionado às opções, seleção de possibilidades e decisões. Tais decisões levarão em conta um ou mais opção, sendo necessária a comparação entre ambas para que as opções sejam a mais assertiva possível.

Desta forma, na gestão pública o controle efetivo das ações sobre as receitas e despesas é um alinhamento econômico e operacional, visando a realização das ações propostas pelas leis anteriormente citadas.

2.4.1 As principais fases para elaboração e implantação do planejamento Estratégico

Para que o planejamento estratégico ocorra eficazmente deve-se ter um plano de ações com gerenciamentos que permita analisar o ambiente externo e interno, buscando objetivos claros tanto financeiros como sociais, portanto, as “fases básicas para elaboração e implantação do planejamento estratégico podem as seguintes: fase I - Diagnóstico estratégico; fase II - Missão da empresa; fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; fase IV - Controle e avaliação”. (OLIVEIRA, 2004. p. 68)

De acordo com Oliveira (2004), as fases de um planejamento estratégico contribuem para o ordenamento das decisões, que cercadas de dados e informações, organiza a definição das razões e incógnitas definidas nos objetivos, e assim possibilita identificar e definir ações que contemplem também o inesperado. A partir do diagnóstico define-se a organização das prioridades em detrimento dos valores e condutas para atingir com êxito nos objetivos. O planejamento passa por IV fases.

A Fase I mostra que para um planejamento, o primeiro momento é buscar um ponto de partida, ou seja, diagnosticar os problemas é o passo indispensável para ampliar o campo de visão a acerca das necessidades locais, a partir do qual,

definem-se as propostas para ação e resultado pré-determinado, direcionado estratégias eficazes e clarezas.

Na Fase II está relacionada com a definição de onde se quer chegar. Norteado por propostas claras, objetiva-se a atuação focada nas prioridades apontadas no diagnóstico, tendo no plano de ação um mecanismo de ordenamento e execução da proposta que será executada.

Nas Fases III e IV, direciona instrumentos prescritivos e quantitativos, para controlar e avaliar as oportunidades, pontos fracos e ameaças que englobam o ambiente organizacional, buscando assim um plano de ações e táticas. Nesta fase o uso de ferramentas de auxílio é indispensável para o maior êxito ao planejamento. (OLIVEIRA, 2004)

A partir das fases destaca-se a Análise do SWOT conforme Figura 1.

Figura 01: Matriz SWOT



Fonte: Portal administração, 2104.

A Análise SWOT, conforme o Portal administração (2014) é uma ferramenta que permite analisar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dentro do ambiente interno e externo da organização, tomando como base os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, utilizada como alicerce para gestão e planejamento estratégico, de forma simples, porém de grande importância, para analisar o ambiente pretendido.

Assim sendo, a ferramenta ‘forças’ permite na análise no ambiente interior realizar a integração dos processos de forma a melhorar o foco nas atividades, evidenciando as vantagens, também, as ‘fraquezas’, a partir da posição atual da empresa, no seu ambiente interno, buscar planos de melhorias para o andamento, visando o afastamento das possibilidades que possam prejudicar. Por outro lado, no SWOT, estão às oportunidades e as ameaças, sendo estas, de ordem mais externa, logo, as ‘oportunidades’ devem ser vistas com antecedência para evitar problemas e organizar estratégias para chegar aos objetivos propostos, assim como as ‘ameaças’, visa ser suprimidas a partir da implantação de estratégias com o apoio das oportunidades para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos em face das ameaças. São ferramentas que fortalecerão a tomada de decisão nos fatores internos e externo.

2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E O ASPECTO SOCIAL

Capital Social é um conceito abrangente e de uma pluralidade de utilizações e um componente considerado um elemento-chave para o ser humano e para o desenvolvimento econômico das comunidades, as primeiras análises em torno do termo ‘capital social’ tem como característica a tentativa de explicar fenômenos limitados a grupos ou comunidades, sem se preocupar com análises macrossociais.

Neste sentido, o capital social pode ser definido segundo Coleman (1999. p. 20), pela sua função:

[...] uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todas elas consistem de algum aspecto das estruturas sociais, e elas facilitam certas ações de certos atores – sejam eles pessoas ou atores em agregado – dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, tornando possível a consecução de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis. Como o capital físico e o capital humano, o capital social não é totalmente tangível, mas pode ser específico para certas atividades.

Sendo assim, Coleman, 1999 descreve a importância do capital social na formação de entidades, pois, as diferentes ideias não vêm de fora, e sim do capital humano que consiste na formação das mesmas.

O desenvolvimento nos últimos anos é objeto de intenso debate, uma definição para o desenvolvimento local e regional representa estratégias que devem assegurar para o território em questão, seja comunidade, município ou microrregião visando melhorias das condições socioeconômicas a curto, médio e longo prazo. A lógica deste conceito é de caráter fundamentalmente endógeno, pois necessita do surgimento e fortalecimento dos atores locais, com capacidade de incentivo e propostas socioeconômicas para catalisar as potencialidades locais, apostando em uma melhora integral da qualidade de vida da população.

Numa região ou em qualquer lugar que seja a educação e o capital cultural remetem em princípios de distinção quase tão intensos como o do capital econômico, uma vez que toda uma nova lógica da luta política só pode ser compreendida tendo-se em mente suas formas de distribuição e evolução. Isto porque, o sistema escolar realiza a operação de seleção mantendo a ordem social preexistente:

Brubaker (1985. p. 757) destaca que:

A cultura legítima incluiria a cultura já institucionalmente aceita como erudita: os autores clássicos, a arte exposta em museus, a música tocada nas salas de concerto. A esse tipo de cultura só terão acesso indivíduos que desenvolveram um esquema de apreciação necessário para tal. Resulta essa cultura de disposições "cultivadas" num duplo sentido

O autor continua abordando que o sistema escolar separa, por exemplo, os detentores de 'capital cultural' herdado daqueles que são dele desprovidos. Ademais, conforme Bourdieu (1997), ao instaurar uma cesura entre alunos de grandes escolas e alunos das faculdades, a instituição escolar, geradora do 'capital cultural', institui fronteiras sociais análogas às que separam a denomina "nobreza" e "simples plebeus". Essas separações materializam-se, dentre outras, em diferenças de natureza marcada pelo direito de os alunos portarem um nome, um título, numa espécie de operação mágica, gerada pelo sentido simbólico inerente a semelhantes atos de classificação. Desta forma, o 'capital cultural'/sistema escolar resulta de atos de ordenação que, por um lado, instituem uma relação de ordem são marcados por sua trajetória de vida e sua pertinência escolar transmuta-se em 'nobreza de escola' ou 'nobreza de Estado'.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa explica o desenvolvimento da pesquisa bem como os métodos que foram utilizados.

Para Beuren (2004. p. 67):

a metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração das hipóteses [...] é preciso escolher a tipologia da pesquisa que coaduna com a pergunta formulada (o problema) ou as afirmativas objeto de confirmação ou rejeição (as hipóteses)[...]outro aspecto que deve constar são os instrumentos de pesquisa utilizados[...]

É na metodologia que são fornecidas as informações referentes à investigação, as perguntas de pesquisa, os métodos e técnicas usadas na coleta e análise de dados, para a confecção do trabalho proposto.

Conforme destaca Demo (2000. p. 21, apud BAFFI, 2003), o termo teórico-empírico é, portanto, “a pesquisa dedicada ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisam dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural”. A pesquisa é reconhecida pelos “dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática” DEMO (1994 p. 34, apud BAFFI, 2003). Assim sendo, as características do elemento de estudo são de pesquisas já estabelecidas e a pretensão de aplicar ações, numa dimensão de cumprir e oferecer o que está ao alcance dos atos.

Quanto à abordagem do problema define-se como qualitativa onde segundo o Cruz, (2009. p. 23), “Os dados coletados auxiliaram no planejamento das ações coletivas e produzem resultados passíveis de generalização [...] com fidelidade o coletivo”. Contudo, se tem através desta abordagem a indicação de quanto há aplicar, devolver e realizar a partir do já explorado.

No entendimento de Martins e Theonphili (2007, apud CRUZ 2009. p. 22), é através do método quantitativo que se tem: “aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”. Nestes tipos de alegações de conhecimentos a abordagem forma um banco de dados que faz se tornar capaz de serem aplicados e desenvolvidos atos e ações com recursos

técnicos específicos a fim de preparar o planejamento e que venham a produzir resultados esperados.

Já nos objetivos é descritiva de procedimentos bibliográficos, que segundo Cervo e Bervian, (1983. p. 55) “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problemas”.

Portanto ainda, na literatura sobre o assunto Gil (2008) entende que: “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Os autores citados ilustram que a pesquisa bibliografia é essencial por serem através da mesma que se destacam as informações científicas já elaboradas por alguém em livros, artigos, textos entre outras peças como base para a aplicabilidade.

A partir dos dados entende-se que o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável; o planejamento estratégico é orientado para o futuro; o planejamento estratégico é compreensivo; o planejamento estratégico é um processo de construção de consenso; o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem.

Nota-se que para que haja uma gestão orientada para os resultados planejados necessita-se de um amparo do planejamento das ações contendo um levantamento completo dos casos, por meio de um diagnóstico de situação.

Considerando o que Dagnino (2009. p. 100) destaca quanto ao ‘agir estratégico’, que “o foco da ação estratégica é tornar possível, no futuro, o que hoje para parece impossível. ” Assim o ator planeja, opera em um espaço marcado para atingir os objetivos delineados.

Desta forma com a realização de audiências públicas, a interação com o a população, debate entre os gestores e população e capacidade do gestor de administrar faz entender o diagnóstico inicial dos problemas até propor o resultado. Assim, é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Planejamento Estratégico pode ser aplicado tanto no setor privado quanto no público, pois é um processo administrativo que busca melhorar a qualidade da gestão, através da gestão orientada para os resultados atendendo os objetivos.

Portanto, por mais importantes que sejam os aspectos sociais, culturais e políticos, o presente estudo delimitou-se na região da 29ª ADR. Para as soluções para os problemas, como já dito no Planejamento apontam-se os problemas existentes, com uma visão de soluções.

Contudo, recorreu-se a informações de como são solucionados os problemas elencados no Planejamento Estratégico, podendo inicialmente ser por meio de um Grupo Gestor e os conselhos constituídos atuam de forma a contribuir com as ações planejadas.

Também é de conhecimento que a demanda de Captação de Recursos é um assunto muito discutido nos últimos anos pelos gestores e divulgado pelos órgãos Federais e Estaduais a captação de recursos financeiros tomou espaço importante na gestão das ações e atendimento dos objetivos, metas e prioridades da comunidade. Assim sendo, os gestores informaram que, as ações previstas no Planejamento são com base no conhecimento científico e atendendo as necessidades da população. Quanto a captação de recursos financeiro, destaca-se a importância para o desenvolvimento sustentado do município em atendimento aos objetivos, metas e prioridades propostas. No entanto quando os recursos são garantidos os mesmos devem ser inseridos no PPA e posteriormente na LOA ou quando surgirem no decorrer do andamento serão inseridos através de abertura de crédito especial. Sabe-se que os orçamentos dos municípios não são altamente suficientes para atender as necessidades, assim bons projetos conseguem garantir de forma ordenada o desenvolvimento.

Logo a participação da população, para planejar as ações é muito importante, porém ainda há o número de participante é muito reduzido. Desta forma, o planejamento é instrumento utilizado na transformação, portanto, significa o construir o futuro de forma, a saber, aonde se quer chegar. Assim, o Planejamento Estratégico é para o Gestor Público extremamente importante desde que seja

realizado com uma programação bem-feita, em que é chamada a participação da população e esclarecido do que se trata, o que é Planejamento e para que serve. Desta forma o gestor poderá ter um diagnóstico das necessidades dos munícipes e daquilo que será possível tornar praticável, durante o mandato.

Como visto a esfera pública segundo Coelho (2009), os indivíduos são conhecidos como cidadãos independentes de suas funções ou posição social. Porém destaca ainda que a esfera privada: “os indivíduos são conhecidos como pessoas físicas a procura da satisfação dos interesses particulares, podendo se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de perseguir os mais diferentes objetivos”. Isso, no entanto, nos diz que o público tem interesse coletivo – público deve atender a tudo que está previsto na legislação enquanto o privado tem autonomia e definir e alterar suas metas e objetivos desde que atenda a legislação específica para tal.

4.1. PROCEDIMENTOS ATUAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando que para Matos (1999. p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, o planejamento estratégico: está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável; é orientado para o futuro; o é compreensivo; é um processo de construção de consenso; o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem.

Nota-se que para que haja uma gestão orientada para os resultados planejados necessita-se de um amparo do planejamento das ações contendo um levantamento completo dos casos, por meio de um diagnóstico de situação.

Considerando o que Dagnino (2009. p. 100) destaca quanto ao ‘agir estratégico’, que “o foco da ação estratégica é tornar possível, no futuro, o que hoje para parece impossível. ” Assim o ator planeja, opera em um espaço marcado para atingir os objetivos delineados.

Desta forma as audiências públicas, a interação com o a população e capacidade do gestor de administrar faz entender o diagnóstico inicial dos problemas até propor o resultado. Assim, é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

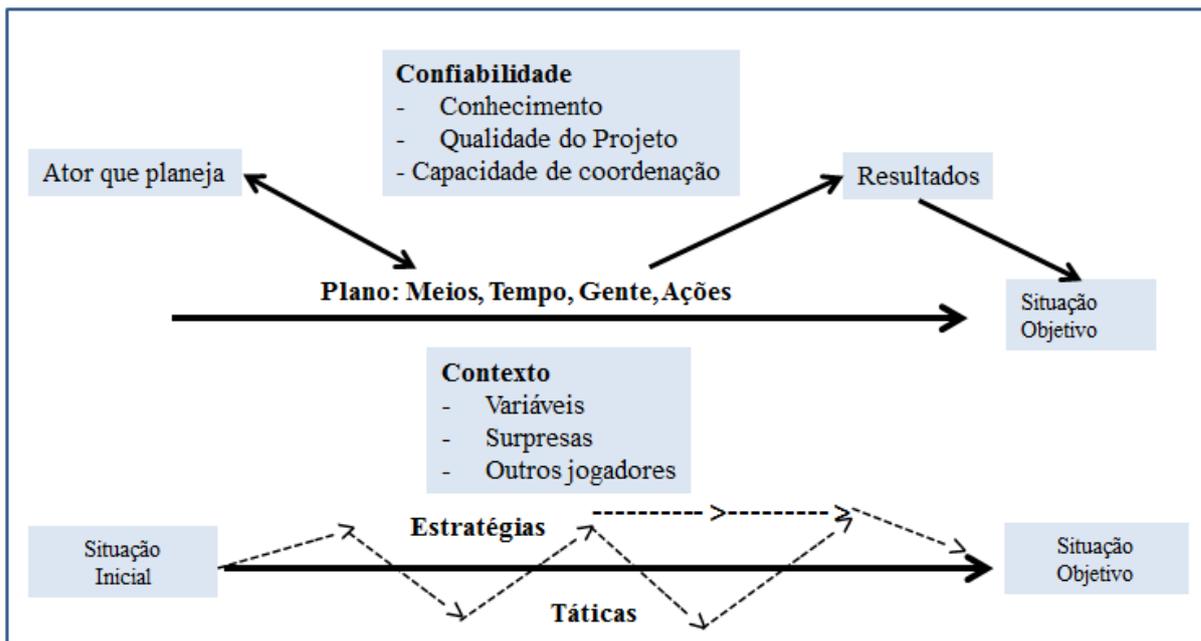
Ainda, a necessidade de implementação do Planejamento Estratégico Governamental - PES, para concretizar as ações, políticas públicas e /ou atender as necessidades diagnosticadas, a estratégia faz parte de um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento. Assim sendo, o PEG, ganha mais corpo, e o gestor integra o sistema de controle, conforme Dagnino (2009), a capacidade governamental da equipe é fundamental para atender as necessidades da aplicação do planejamento. Dentro de cada projeto, ou proposta do plano de governo. Através, da capacidade de análise de viabilidade, ou capacidade técnica, permite uma avaliação sistemática sobre a aplicação das ações de governo planejadas.

Entretanto, a decisão de buscar soluções para os problemas identificados permite, segundo Dagnino, (2009. p. 137), discorrer sobre três fatores sendo: primeiro administrar o problema em um espaço menor; segundo enfrentá-lo no espaço originalmente declarado; e por terceiro dissolvê-lo em um espaço maior.

Conforme já citado Brose (2001), afirma que como consequência da utilização do método ZOPP é a definição da estratégia delineada pela coletividade de forma a organizar inicialmente através de um diagnóstico, seguido de marco referencial e por fim o planejamento.

A Figura 2 apresenta um esquema que segundo Matus, (1994, apud DAGNINO, 2009), serve de base para o planejamento governamental, de forma sintética, a metodologia de planejamento tem por base a análise de situações-problemas para a proposta de Planejamento Estratégico Governamental - PEG.

Figura: 02 Esquema geral para planejamento estratégico governamental



Fonte: Adaptado de Matus (1994)

Assim, planejar incide em encontrar meios necessários para a solução dos chamados problemas e/ou necessidade de curto, médio e longo prazo. Com este estudo levantado no município já citado é possível compreender melhor a necessidade de aplicação PEG em especial o surgimento e o avanço do planejamento estratégico.

Desta maneira, o Plano Diretor; Plano de Parcelamento do Solo; Leis Ordinárias; Leis Complementares; Plano Local de Habitação de Interesse Social – PLHIS, Plano Municipal de Saneamento Básico, Decretos, Conselhos entre outros atos, podem promover melhorias na gestão de forma planejada e orientada produzir os resultados significativos às regiões.

Assim, o custo e benefício do modelo de gestão, nota-se especificamente para o planejamento das ações provoca mudanças na Administração Pública, porém, é uma ferramenta imprescindível na execução de planos de ação objetivando o alcance de resultados.

No entanto, a nova visão de relacionamento administrativo, onde o administrador migra de sua posição tradicional, passando a ver os benefícios do novo modelo, num regime de confiança.

Para isso, sugere-se a contratação de uma empresa terceirizada para a implantação do novo modelo, pelo fato de que a terceirização focará de forma ágil os objetivos e conseqüentemente o resultado será mais eficiente.

Os benefícios estão no planejado de três formas, curto; médio e logo prazo. Com isso a probabilidade de uma gestão orientada para os resultados dentro do novo modelo é bem provável.

Assim, os gestores terão uma linha que norteia as buscas pelos objetivos propostos com monitoramento, previsão e avaliação.

4.2. PROPOSTAS DE SOLUÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A elaboração do Planejamento Estratégico é passo inicial para proporcionar um desenvolvimento sustentado com ordenamento.

Nota-se, que para que haja uma gestão orientada para os resultados planejados necessita-se de um amparo do planejamento das ações contendo um levantamento completo dos casos, por meio de um diagnóstico de situação.

Considerando o que Dagnino (2009. p. 100) destaca quanto ao 'agir estratégico', que "o foco da ação estratégica é tornar possível, no futuro, o que hoje para parece impossível [...]". Assim o ator planeja, opera em um espaço marcado para atingir os objetivos delineados.

Por tanto, recomenda-se verificar a necessidade de implantação do Planejamento Estratégico; nunca esquecer o caráter participativo, integrando comunidade e setor público; a partir da aplicação do estudo podem ser realizados projetos/propostas para captação de recursos das esferas Estadual e Federal; avaliar tempestivamente o custo e benefício do Planejamento Estratégico, com visão futurista; reconhecer o aprofundamento necessário dos estudos adequando ao perfil da administração; o Planejamento Estratégico deverá ter consonância com a realidade do Município, tanto nos aspectos financeiros, quanto na legislação e social; sugerir a todos os municípios do entorno a implementação efetiva do Planejamento Estratégico; saber o que se quer para a região, nos próximos anos; implantar programas e projetos que tragam para a região aumento significativo de renda; maior incentivo, acompanhamento e fiscalização dos órgãos governamentais

em relação aos programas de governo; e considera-se a partir dos estudos levantados uma melhoria contínua e mutável das administrações públicas municipais da região.

O Quadro 1 apresenta os autores, que foram escolhidos de forma aleatórias, como base para apresentação e discussões dos resultados, com destaque para obra publicada, os objetivos propostos e as principais conclusões sobre a temática discutida neste artigo.

Quadro 01: Informações dos autores que abordam o PEG

Autor	Título	Objetivo	Conclusão
Matus, 1999	Visão e ação estratégica	Transformar a Visão Estratégica em Ação Estratégica.	Planejar não é apenas uma tarefa de planejadores, mas sim de todos envolvidos no processo.
Dagnino, 2009	Planejamento Estratégico Governamental	Planejamento permite ressaltar o ambiente adverso no que se pretende que o Planejamento Estratégico Governamental seja implantado.	O sistema de Planejamento Estratégico Governamental é constituído por três componentes que garantem e um processamento adequado dos fluxos de informação que alimentam uma das decisões de uma equipe: Sistema de Constituição de Agenda; de Cobrança e Prestação de Contas; e Gestão Operacional.
Brose, 2001	Metodologia Participativa	Contribuir para que as decisões sobre o uso do instrumental participativo sejam mais conscientes, e que sua aplicação seja mais profissional.... ajudando a disseminar a ideia da caixa de ferramentas utilizada na facilitação de processos participativos	Destaque que: instrumentos participativos têm como função principal ajudar a estruturar as disputas sobre poder entre atores sociais, torná-las mais transparentes e desta forma contribuir para uma distribuição mais equitativa de poder

Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, os autores citados destacam soluções e discussões sobre o Planejamento Estratégico Governamental desde a implantação à implementação da execução, visando a participação de todos de forma transparente para melhor equidade de todo o processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo central verificar as possibilidades e estratégias sociais e regionais a partir do planejamento, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento regional sustentado, propondo assim, descrever como são os procedimentos atuais de planejamento, buscando suas melhorias de visão, missão e valores a serem aplicados, com ênfase no desenvolvimento regional.

Verificar a necessidade de aplicação de estratégias novas para o desenvolvimento regional, onde os recursos serão aplicados de forma que possam atender as necessidades da comunidade, visando atender as demandas de forma legal e ordenada.

Avaliar os custos e benefícios de um novo modelo de desenvolvimento regional, onde possa chegar de forma clara e rápida suprindo as necessidades básicas de uma região. Com vistas ao Desenvolvimento Regional de forma justa e que potencialize toda a região dando destaque as principais potencialidades.

O planejamento é componente fundamental, desta forma como a participação da população a possibilidade de se criar e/ou fortalecer a sinergia local, proporcionar bases para um planejamento mais eficaz, realizar o alinhamento de metas e o planejamento estratégico, bem como, a melhoria na qualidade de vida e serviços oferecidos.

Desta forma, pode-se inferir que o Planejamento Estratégico Governamental é uma ferramenta de gestão capaz de ajustar prerrogativas continuadas à comunidade, pois fornece maior poder decisório sobre as ações, e tem como base a participação da sociedade, o que certifica o processo democrático e garante que as prioridades de ações sejam aquelas determinadas pela própria sociedade serão atendidas.

Outrossim, que sejam realizados debates e conscientização com a população, trabalhar o capital social humana, sobre os direitos e deveres da mesma, haja vista que, “sempre pretender receber alguma coisa”. Uma vez nem tudo é possível o setor público suportar. Também evidenciar a importância do planejamento como cultura de gestão democrática, aos gestores já eleitos para que trabalhem de forma apartidária, sempre considerando os interesses coletivos e democráticos.

Para o planejamento estratégico calhar é necessário tomar por base algumas ferramentas indispensáveis como a realização de audiências públicas, para debater

as demandas e apresentar as possibilidades, assim como a Análise Swot para saber de fato quais as fraquezas, ameaças, forças e oportunidade. Para as ações serem implementadas os instrumentos como o Plano Plurianual – PPA, Lei Orçamentária Anual – LOA e a Lei de Diretrizes Orçamentária –LDO, são peças que representam a inserção legal das ações.

Assim sendo, sugere-se a aplicação dos procedimentos de Planejamento Estratégico nos municípios entorno do Município de Palmitos visando a implementação de ações desenvolvidas e por fim, avaliando os custos e benefícios de um novo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton Morais. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentária e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas 2005.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. 40 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Presidência da República**. Lei 101 de 04 de maio de 2000. Estabelece sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 25 de set. de 2011.

_____. **Responsabilidade Fiscal Lei Complementar 101 de 04/05/2000**.

BROSE, Markus (Org.). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COELHO, Ricardo Corrêa, **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: CAPES, 2009

COLEMAN, J. **Foundation of social theory**. Cambridge mass: Harvard university. 1990.

CRUZ, Vilma A. Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Capes, 2009

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

FORTES, Alexandre. **O planejamento estratégico situacional e participativo**. In: Markus Brose (org.). Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

FRANCO, Augusto, Texto: **Capital social e desenvolvimento**, 18/09/05, acessado no site: <http://www.trela.com.br/arquivo/Capital-social-e-desenvolviment>. Acessado em 19 de nov. de 2016.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática** / HeilioKohama. 10. ed. 2. Reimpr. 2008 – São Paulo: Atlas, 2008.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **A elaboração do Orçamento Público**. Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentopublico.htm>. Acesso em 24 abr. de 2017.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Pesquisa para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHAELIS – **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Social. Disponível em. Acesso em 01 de mar.2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PFEIFFER, Peter, **Planejamento estratégico Municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, Texto para Discussão nº 37, 2000.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, **Análise SWOT (Matriz)** Conceito e aplicação, 2014

Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> Acesso em abr.2017.

RING, P. e PERRY, J. **Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints.** *Academy of Management Review*, v.10, n.2, p.276- 286, 1985

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágio e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.