

A Implementação do Planejamento Estratégico Participativo sob a ótica do modelo de gestão Gerencial na Administração Pública: um estudo de caso na Câmara Municipal de Parintins - AM

Suiane Santarém Loureiro¹

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM/AM*

(suiane.2015@hotmail.com)

Deise Grazielle Dickel²

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha– IF/RS*

(deise.dickel@iffarroupilha.edu.br)

Resumo

O presente estudo tratou da implementação do Planejamento Estratégico Participativo sob a ótica do modelo de gestão gerencial na Administração Pública, na Câmara Municipal de Parintins – AM. O objetivo geral foi identificar os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão à partir da percepção dos servidores da Câmara Municipal de Parintins – AM. Os objetivos específicos foram analisar os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão sob a ótica do modelo gerencial na Administração Pública na Câmara Municipal de Parintins-AM; compreender como o Planejamento Estratégico Participativo traz benefícios para a Administração Pública e como pode ser útil para uma boa gestão e exemplificar como pode ser implementado o modelo de Planejamento Estratégico Participativo sob a ótica das práticas gerenciais do modelo gerencial da Administração Pública, na Câmara Municipal de Parintins - AM. Quanto a forma de abordagem do problema foi uma pesquisa quantitativa e qualitativa; quanto aos objetivos foi uma pesquisa exploratório-descritiva; quanto aos meios de investigação foi uma pesquisa bibliográfica e de campo. Nos resultados alcançados, houve a incidência de um alto índice de concordância para que seja implementado essa ferramenta que tantos benefícios trás ao setor privado e que aos poucos vem sendo aplicada ao setor público para que as práticas de gestões sejam desenvolvidas cada vez mais de maneira eficiente e traga não somente benefício para a gestão, mas para os cidadãos/clientes que utilizam os serviços prestados pela Administração Pública.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico Participativo e Administração Pública.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM (2016).

² Graduada em Administração (2012) e Licenciada pelo Programa de Formação de Professores da UFSM (2015). Mestra em Engenharia de Produção pela UFSM (2015) na linha de pesquisa em Inovação e Competitividade. Doutoranda em Administração pela UFSM na linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional com período sanduíche na Universidade de Trier, Alemanha. Pesquisadora do MUTARE, Grupo de Pesquisa em Mudanças Organizacionais, Inovação e Comportamento Organizacional da UFSM.

Abstract

The present study dealt with the implementation of Participative Strategic Planning from the point of view of the managerial management model in the Public Administration, in the City Hall of Parintins - AM. The general objective was to identify the benefits of the use of Participative Strategic Planning as a management model based on the perception of the employees of the City Council of Parintins - AM. The specific objectives were to analyze the benefits of using Participative Strategic Planning as a management model from the perspective of the managerial model in Public Administration at Parintins-AM City Hall; to understand how Participative Strategic Planning brings benefits to the Public Administration and how it can be useful for a good management and to exemplify how the Participatory Strategic Planning model can be implemented from the perspective of the managerial practices of the management model of the Public Administration in the Parintins Municipal Council - AM. As for the approach of the problem was a quantitative and qualitative research; objectives was an exploratory-descriptive research; the means of investigation was a bibliographical and field research. In the results achieved, there was the incidence of a high degree of agreement to implement this tool that brings so many benefits to the private sector and that has gradually been applied to the public sector so that management practices are increasingly developed efficiently and bring not only benefit for the management, but for the citizens / clients that use the services provided by the Public Administration.

Keywords: Strategic Planning; Strategic Participatory Planning and Public Administration.

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico vem sendo empregado de maneira mais constante, na Administração Pública por dois motivos: pelo fato da crescente redução dos recursos que faz com que a administração aperfeiçoe a utilização dos recursos tanto, financeiros como humanos, além de a população está cobrando cada vez mais serviços públicos de qualidade.

Oliveira (2018), afirma que, torna-se fundamental que a Administração Pública aprimore suas atividades, levando em consideração todos as formas que estão a sua disposição para intervir, seja relacionado à modernização da máquina administrativa, na capacitação do quadro de servidores, mas também na utilização responsável dos recursos, levando sempre em consideração os princípios implícitos e explícitos na constituição para que haja sempre de maneira proba e íntegra para o atendimento das demandas da sociedade.

Assim, devido esses dois motivos elencados anteriormente, é que foi trazido para dentro da administração pública o Planejamento Estratégico (originalmente uma ferramenta de empresas privadas) para que sejam melhoradas de maneira expressiva a eficiência e a eficácia da Administração Pública.

Atualmente é necessário que os gestores estejam atentos para como realizar a gestão pública com responsabilidade. Além disso, os gestores devem se preocupar em utilizar práticas gerenciais contemporâneas para que os recursos públicos além de serem utilizados com responsabilidade e que possa atender as demandas da população.

Neste sentido, a inquietação para o ponto de partida deste estudo surgiu pela necessidade de entender a seguinte questão: como a implementação do Planejamento Estratégico Participativo pode contribuir para que se tenha uma gestão eficiente, eficaz e responsável?

Para que haja efetividade administrativa na apresentação dos resultados da Administração Pública, é necessário que o Estado consiga devolver à sociedade serviços públicos de qualidade, ao menor custo possível. Assim, essa busca por excelência tem trazido à tona valores que caracterizam o modelo de excelência da gestão (MILHOMEM FILHO, 2016).

Sob essa perspectiva, torna-se necessária a realização de estudos que analisem como práticas modernas de gerenciamento (como por exemplo, o Planejamento Estratégico Participativo) na Administração Pública, alinhadas ao novo modelo de gestão gerencial podem contribuir para que os gestores tomem decisões apropriadas em torno da Administração Pública.

Atualmente, a participação de pessoas no processo decisório das organizações torna-se cada vez mais necessário. Haja vista que, são elas que põem em prática as ações definidas (CHIAVENATO, 2016). Neste sentido, é tão importante que as estratégias não sejam elaboradas somente pelos gestores ou consultores, mas que seja um processo de elaboração participativo, para que sejam realizados de acordo com as necessidades internas da organização (PINTO et al., 2016).

Além disso, a necessidade de modernização da Administração Pública e urgência no aperfeiçoamento da capacidade de gestão ficam evidentes na medida em que os governos vêm buscando a cada dia inserir práticas e ações para modernização e aperfeiçoamento para responder de maneira adequada às demandas da sociedade (OLIVEIRA, 2018).

A partir da metade da década de 80, a discussão em torno do modelo gerencial, passou a ter uma complexidade maior e transformações mais efetivas. Essas transformações priorizavam os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, além de adotar a ideia de que os serviços públicos devam ser voltados para os anseios dos clientes/consumidores. Tendo-se assim, um modelo que preza pelo aspecto público da Administração Pública, mas que traz para si práticas do conceito empresarial de eficiência e busca da qualidade dos serviços (ABRUCIO, 1997).

Assim, pelo fato de ser um tema que tem grande pertinência e que atualmente há necessidade que o Estado possa cada vez mais buscar práticas gerenciais modernas que priorizem a qualidade e produtividade do serviço público para que atendam efetivamente as demandas da sociedade, é que busca-se através deste estudo demonstrar quão importante é a utilização do Planejamento Estratégico Participativo nas organizações públicas. Haja vista que, a Câmara Municipal de Parintins, realiza suas atividades atualmente de maneira empírica, sem a utilização de um Planejamento Estratégico.

Thompson e Strickland III (2000) consideram que o plano estratégico constitui-se de tarefas básicas que devem ser seguidas com o objetivo de estabelecer o rumo da organização. Dentre elas pode-se citar o desenvolvimento e visão estratégica, estabelecimento de objetivos, desempenho de curto e longo prazo, assim também como as mudanças competitivas, as abordagens de ações internas e a decisão sobre uma estratégia. Assim, torna-se indispensável que os gestores possam trabalhar com um planejamento, para que não haja de maneira empírica e para que saiba quais caminhos deve seguir para alcançar os objetivos da organização.

As novas práticas gerenciais mostram que a participação das pessoas no processo decisório da gestão é muito importante para ter um clima organizacional harmonioso e conseqüentemente os servidores trabalhem motivados e satisfeitos dentro da organização. Isso pode ser afirmado por Trewatha e Newport (1982), onde asseveram que as vantagens do Planejamento Estratégico pode ser resumido em dois pontos: a eficácia dos planos em função do envolvimento dos dirigentes e a motivação causada por este envolvimento.

O gestor público assume papel principal no processo de mudanças organizacionais que vem ocorrendo com frequência na Administração Pública. Afinal, a mudança promovida na organização com a criação de novos valores tem sua influência; é por meio de suas ações e decisões inerentes à práticas gerenciais é que se torna possível o alcance de suas metas, além disso, o gestor aprimora os

potenciais e favorece que sua equipe disponibilize seus conhecimentos em prol dos objetivos da organização (MILHOMEM FILHO,2016).

O objetivo geral proposto por este trabalho foi identificar os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão à partir da percepção dos servidores da Câmara Municipal de Parintins – AM. Para alcançar este objetivo, foram utilizados os seguintes objetivos específicos: (a) analisar os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão sob a ótica do modelo gerencial na Administração Pública na Câmara Municipal de Parintins-AM; (b) compreender como o Planejamento Estratégico Participativo traz benefícios para a Administração Pública e como pode ser útil para uma boa gestão; (c) exemplificar como pode ser implementado o modelo de Planejamento Estratégico Participativo sob a ótica das práticas gerenciais do modelo gerencial da Administração Pública na Câmara Municipal de Parintins - AM.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo aborda a temática relacionada ao Planejamento Estratégico Participativo com vistas ao novo modelo que a Administração Pública já vem trabalhando desde a grande reforma de 1995. Assim, para tratar sobre o assunto far-se-á uma breve explanação do que autores renomados pensam e asseveram sobre a temática, sendo abordados tópicos sobre a Administração Pública, a gestão gerencial, o Planejamento Estratégico nas instituições públicas e privadas e a Gestão Participativa nas organizações públicas para que posteriormente possa ser feita a análise e discussão dos resultados embasadas também no que cada autor afirma.

1.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser Pereira (1995) a Administração Pública se refere ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico.

Ainda sobre esse conceito pode-se afirmar que: consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instancias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2005, art. 37).

A Administração Pública está cumprindo sua missão quando cria valor para a sociedade ou para o cidadão, utilizando critérios de análise de interesse público, dos quais se pode citar os seguintes, de acordo com Zanon (2008):

- Indicadores de excelência no desempenho;
- Controle e monitoramento das ações;
- Inovação nas práticas;
- Foco em resultado, financeiros ou não;
- Agilidade nos processos;
- Aprendizado organizacional ao longo do tempo;
- Visão de futuro no estabelecimento das prioridades;
- Valorização das pessoas agentes essenciais da gestão;

- Eficiência no uso dos recursos;
- Gestão baseada em informações e transparência;
- Gestão baseada em processos integrados;
- Impessoalidade visando ao interesse público;
- Gestão participativa na forma de pensar e agir;
- Moralidade e transparência dos atos;
- Legalidade respeitada e cumprida;

Ainda de acordo com o mesmo autor todos esses critérios são necessários para que o gestor não só tenha responsabilidade com os recursos que são disponibilizados para trabalhar em prol da sociedade, mas agindo sempre com a preocupação com o interesse público, pensando em como melhor pode ser empregado esses recursos para que principalmente, não haja desperdícios.

Atualmente temos vividos grandes corrupções e atos de improbidade administrativa cometidas por gestores que empregam o dinheiro público para outras finalidades que não seja a Administração Pública, por isso deve ser responsabilizado se fizer mau uso desses recursos públicos. Neste sentido, a corrupção e a malversação das verbas e recursos públicos, são os grandes vilões para o desenvolvimento nacional. Estas práticas trazem sérios prejuízos e estão diretamente relacionadas à redução da atividade econômica e qualidade de vida da população (OLIVEIRA, 2018).

Para se garantir uma gestão pública responsável é necessário que haja a regulação, o controle e a transparência das ações do governo, principalmente quando envolvem a aplicação de recursos públicos. Assim, na busca da minimização das consequências e na redução dessas práticas, o governo recorre aos instrumentos classificados como Sistema de Controle na Administração Pública, objetivando a transparência das informações do setor público (OLIVEIRA, 2018).

1.2 A GESTÃO GERENCIAL

Ao longo dos anos, a Administração Pública vem se tornando cada vez mais transparente em relação à utilização dos recursos públicos que são oriundos do pagamento dos impostos de seus contribuintes. Para tanto, foram criados vários mecanismos para um controle social cada vez maior por parte da população quanto a utilização desses recursos. Dentre os quais tem-se a Lei de Responsabilidade Fiscal que impede que os gestores façam uso indevido ou mau uso desse recurso.

Assim, se verifica que as mudanças dos modelos de Administração Pública estão cada vez mais ligados aos órgãos de controle, seja o externo ou interno, cuja rigidez na fiscalização têm aumentado, seja por parte dos Tribunais de Conta, quanto pela própria população.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, importante documento elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado no ano de 1995, evidencia a existência de três fases da administração pública: Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial (REK, 2014).

De acordo com Araújo (2011), A administração pública patrimonialista é caracterizada pela indistinção entre o público e o privado, pelo personalismo, pelo clientelismo e pelo nepotismo. Ou seja, na administração patrimonialista não havia dicotomia entre o que era público e privado. Tanto que, o Estado não era visto como ente representante da coletividade, mas como propriedade do monarca. Neste sentido, não era difícil de haver abuso neste tipo de administração que utilizava do

empreguismo e do nepotismo e de outras formas abusivas, que com o tempo passou a não atender mais os anseios do capitalismo industrial (BRITO, 2013).

A fim de proteger os interesses coletivos e a “res” pública contra a corrupção, clientelismo e interesses particulares, evidencia-se nesta fase a necessidade de diferenciação e segregação do patrimônio público daquele privado (REK, 2014).

O Modelo Burocrático adotava como estratégia básica o controle hierárquico e formalista dos procedimentos. Sobre isso, De Paula (2005), afirma baseada em diversos autores clássicos, que o tipo ideal de organização, seria com base na dominação racional-legal e identificada pelo formalismo, impessoalidade e administração profissional.

A constatação do fracasso do modelo burocrático foi possível com base no próprio cotidiano dos cidadãos brasileiros que, na busca de satisfação de seus interesses, encontravam obstáculos, como a morosidade e o excesso de formalismo em vários institutos e procedimentos, assim, fortaleceu-se as relações de domínio social em favor das classes dominantes e não conseguia satisfazer as demandas sociais, e conseqüentemente, o atendimento aos interesses da coletividade (BRITO, 2013).

São características marcantes de um modelo burocrático de administração: a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a impessoalidade. Outras características são a escolha de funcionários pela competência técnica e a meritocracia, a profissionalização dos funcionários e, por fim, a previsibilidade do funcionamento. Estas características apesar de não esgotadas, dão uma ideia de como se dá o funcionamento ideal de uma administração pública burocrática (REIS, 2014).

O debate acerca da necessidade de reformar o Estado, durante as décadas de 80 e 90, surgiu mediante sua crise de governabilidade e credibilidade, onde as demandas impostas pela reestruturação produtiva e pela globalização da economia, já não seriam capazes de serem atendidas. Assim, houve como resultado, um movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, inicialmente na Europa e nos Estados Unidos, sendo também difundidos pela América Latina (PAULA, 2005).

A falta de eficiência para atender as novas demandas do mundo globalizado, aliado ao desgaste do modelo burocrático de administração, segundo Bresser Pereira (2005), forçaram nos últimos anos a redefinição do papel do Estado, do seu grau de interferência na sociedade, principalmente no campo econômico. Esta redefinição no papel do aparelho do Estado como um todo, forçou a emergência de um novo modelo de Administração Pública, o modelo chamado por Bresser Pereira de “gerencial” (REIS, 2014).

Essa “Nova Administração Pública” trouxe consigo a necessidade de se aplicar práticas gerenciais modernas, advindas principalmente do mundo empresarial, além da proposta principal de reconhecer que as novas funções do Estado exigem novas competências, novas estratégias e novas instituições (BRESSER PEREIRA & SPINK, 2006).

A Administração Pública gerencial importa-se menos com os processos e mais com os resultados, para que sejam produzidos e ofertados serviços com a melhor qualidade, no menor tempo possível e a um custo menor (MOUREIRA NETO, 1998).

A Administração Gerencial surgiu como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como um instrumento de proteção do patrimônio público contra a corrupção aberta (BRESSER PEREIRA, 2006). Ainda de acordo com o autor, algumas características básicas definem a Administração Pública Gerencial: é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupondo-se que deva haver confiança de maneira limitada, em políticos funcionários públicos, e que utiliza como estratégia a descentralização e o incentivo à criatividade.

A reorganização das estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público torna-se necessária, trazendo conceitos atuais de administração e eficiência, como o controle dos resultados e a descentralização como premissa, para que o cidadão, como cliente privilegiado dos serviços oferecidos pelo Estado, possa ter poder de não somente apresentar suas demandas, mas que cobre que elas sejam oferecidas e realizadas pelo Estado (BRASIL, 1995).

A promoção de reformas de estrutura e de funcionamento com base nas metodologias e modelos empregados nas organizações privadas não são suficientes, haja vista que é primeiramente importante e essencial mudar como pensam os gestores públicos, para que possam deixar de lado o pensamento de que são “donos” da coisa pública e que literalmente vistam a camisa para cumprir não somente as rotinas burocráticas, mas que façam além do seu dever funcional na busca do melhor pela coletividade. Além disso, torna-se ainda mais importante a mudança também do pensamento dos usuários dos serviços públicos, para que possam se convencer de que podem e devem exigir serviços com a mesma qualidade e eficiência que são oferecidos pelas empresas privadas (MOUREIRA NETO, 1998).

1.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Sobre o planejamento, tem-se que ele deva atender determinados princípios, conforme explicita Santos (2006): Que seja parte integrante da Administração Pública e esteja presente em todos os níveis e setores de atividade; que sejam fixados prazos determinados com subdivisões adaptadas à realização dos objetivos pretendidos; que tenha flexibilidade as contingências; visando a garantia de continuidade e a sobrevivência do empreendimento; que seja estruturado com base em informações válidas para contribuir com as decisões envolvidas nos planos; aqueles que agem efetivamente devem ser quem tomará as decisões sobre as ações programadas.

O planejamento, de acordo com Oliveira (2014) é o desenvolvimento de um processo para alcançar uma situação futura desejada, com a melhor concentração de recursos pela organização, porém de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva.

Na execução do planejamento, é bem comum surgir uma diferença muito grande, pois ou são distantes da realidade ou não são postos em prática por falta de compromisso por parte das pessoas. Ainda sobre o planejamento pode-se afirmar que é complexo e que deve-se dedicar atenção permanente, além de habilidades e cuidados específicos, participação e compromisso, mas ainda assim tem-se muitos problemas quanto a sua implementação pelo fato de não conseguir pôr na prática aquilo que está elaborado e formalizado no papel (GIACOBBO, 1997).

A estratégia deve ser considerada como um esquema que tem como objetivo orientar decisões de maneira inteligente, econômica e viável, visando a otimização do uso dos recursos disponíveis. Dessa maneira, quando deixa de ser um plano fixo tem mais chances de dar certo pelo fato de muitas vezes não ser exatamente aquilo que a instituição precisava realizar na busca de melhorias necessárias (OLIVEIRA, 2007).

Barbalho (1997) considera como Planejamento Estratégico a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização que são utilizados para explorar de maneira efetiva através da gestão estratégica, todas as condições que podem ser consideradas como favoráveis, tanto do meio ambiente externo, quanto interno.

Já para Santos (2006) o Planejamento Estratégico nada mais é do que um processo que se deve haver uma flexibilidade necessária, haja vista que os planos devam ser reavaliados conforme as circunstâncias vão se modificando ou evoluindo. Isto é, trata-se de um processo contínuo e sistemático de decisões que não seguem um calendário pré-fixado, mas segue adequando-se conforme as demandas vão surgindo.

Vasconcellos Filho & Fernandes (1979, p. 882-895), enumeram as possibilidades existentes para as organizações que utilizam o Planejamento Estratégico como ferramenta: “O planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização. Esse funcionamento integrado só será obtido quando a direção a ser seguida for definida de modo participativo. O planejamento estratégico possibilita à organização manter maior interação com o ambiente. O planejamento estratégico incentiva a função diretiva. O planejamento estratégico desperta no executivo a sua função básica de definir a direção a ser seguida pela organização, bem como de redirecionar e refocalizar as ações e atividades de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças ambientais. O planejamento estratégico transforma a organização reativa em proativa.”

Ainda sobre o tema, Souza (2010, p. 25) assegura que “a implementação do Planejamento Estratégico e da própria estratégia exige que as pessoas estejam alinhadas e comprometidas com o referencial estratégico organizacional.” Ainda de acordo com o mesmo autor, para que isso aconteça, é necessário que a organização disponha de processos de comunicação eficazes, que demonstrem a forma pela qual as ações se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão.

O planejamento estratégico é fundamental para a eficiência das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Segundo Thompson (2000) o Planejamento Estratégico atua com base em uma postura, com a premissa de organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da organização e direcioná-las, para que seja mantido a eficiência operacional nos negócios da organização e guiá-la para um futuro melhor e inovador.

Assim, Candido & Barbosa (2017) afirmam que a adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, é indispensável. Haja vista que, agrega maior credibilidade ao processo e incentiva melhoria contínua com base na realização da reflexão acerca de sua elaboração e implementação. Além disso, de acordo com os autores a adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão desde a elaboração até a implementação e avaliação, o crescimento da organização é significativo, pelo fato de ampliar o conhecimento organizacional e oportunizar o aperfeiçoamento do processo e de todos os envolvidos na sua implementação.

Entretanto, mesmo sendo indispensável ao melhor desempenho das organizações públicas, ainda tem muitas dificuldades que impedem que esse tipo de processo seja utilizado. De Araújo e Silva & Gonçalves (2011) afirmam que um dos fatores que podem ser apresentados é pelo fato de o foco da Administração Pública não ser o lucro e nem a busca de vantagem competitiva, por justamente não haver concorrência como há na esfera privada, existindo algumas limitações para que sejam aplicados o Planejamento Estratégico em órgãos públicos.

Entretanto, mesmo com todas as limitações que surgem este tema vem sendo difundido de maneira mais intensa, devido ao fato de que cada vez mais estão priorizando a excelência na prestação de serviços aos cidadãos/clientes.

1.4A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A participação do maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem com um propósito coletivo, buscando-se a construção de futuro da comunidade, constitui-se, de acordo com Cornely (1977), como o Planejamento Participativo.

O elemento-chave para se alcançar envolvimento de todo um órgão é um Planejamento Estratégico conduzido de forma participativa. De acordo com Silva, L. P. et. al. (2017), a Gestão Participativa proporciona resultados significativos para a organização, principalmente quando há o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, onde subentende-se que os

pontos de vista de todos são considerados. Desse modo, a equipe estará mais comprometida com a empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Haja vista, que seja em empresas públicas ou privadas, o Planejamento Estratégico tradicional traz como problema o pós-planejamento. Ou seja, a execução da estratégia não acontece exatamente como deveria ser realizada, pelo fato de que quem executa a ação foi apenas avisado do que deve fazer e não fez parte do processo de construção.

Entretanto, as pessoas se engajam mais na execução de estratégias das quais foram envolvidos em sua implementação. Dessa maneira, a participação no Planejamento Estratégico é considerado como fundamental para sua implementação, trazendo vantagens gerenciais para o desenvolvimento do processo, como por exemplo: o crescimento da legitimidade do plano frente a comunidade e ao que serão responsabilizados pela sua implementação, tornando-se uma espécie de estímulo para que haja um comprometimento maior com o sucesso do planejamento (SANTOS et al., 2009; ATHANÁZIO, 2010).

Para Bethlem (2009), é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a escolha das estratégias a serem seguidas pela empresa nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias.

Robbins (2009) descreve que a Gestão Participativa, incentiva uma contribuição mais proativa por parte dos colaboradores à organização. Afinal, à medida que eles conhecem a missão, a visão e os objetivos da organização, passam a ter de certa forma uma ligação maior com a empresa, onde como resultados acabam trabalhando de maneira mais efetiva e motivada para alcançar os objetivos organizacionais.

Ferreira, Reis e Pereira (2006) consideram que a participação, nada mais é do que haja a oportunidade para que as pessoas possam influenciar nas decisões que as afetarão diretamente. Ainda sobre isso, Chiavenato (2005) assevera que, a tomada de decisão de maneira conjunta, pode ser considerada como uma administração participativa. Com base nesse modelo de administração, os funcionários têm condição de poder na tomada de decisão com a Gestão. Essa participação integrada, de todos os recursos organizacionais é que consegue-se atingir um desempenho excelente para alcançar os objetivos pretendidos.

Carvalho Neto (2007) considera que o aumento da eficiência e eficácia das organizações está diretamente relacionada a utilização da Gestão Participativa como estratégia gerencial. Neste sentido, o melhor planejador, ou seja, quem conhece melhor e põe em prática as estratégias que são traçadas para o alcance das metas estabelecidas, é o indivíduo (CHIAVENATO, 2016). Para tanto, é de extrema importância que a construção do Planejamento Estratégico envolva os indivíduos de todos os níveis organizacionais.

2. MÉTODO

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para a realização desse estudo foi utilizada a pesquisa de campo, estudos em documentos, além de pesquisa bibliográfica realizada em livros e revistas on-line, nas áreas de administração, gestão pública e planejamento estratégico.

Neste sentido, o presente estudo utilizou como método de abordagem do problema, o método quantitativo e qualitativo; quanto aos objetivos foi uma pesquisa exploratório-descritiva; quanto aos meios de investigação foi uma pesquisa bibliográfica e de campo, e teve como

pesquisados os servidores públicos efetivos, efetivos comissionados, assessores parlamentares e comissionados, além do atual Vereador Presidente da Câmara Municipal de Parintins - AM.

Na Câmara Municipal de Parintins o quadro de servidores públicos totaliza 74 entre efetivos, efetivos/comissionados, cargos em comissão, assessores parlamentares e vereadores. Porém o estudo foi delimitado apenas aos servidores efetivos, efetivos/comissionados, assessores parlamentares e comissionados, além do atual Vereador Presidente da Câmara Municipal de Parintins – AM, da gestão do biênio 2017-2018.

Foi uma pesquisa de campo por ter sido uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Dentro desse meio de investigação pode ser usado: entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante.

A técnica de pesquisa utilizada quanto a obtenção dos dados junto aos servidores da CMP – AM, foi o questionário que é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito das variáveis e/ou de situações que se deseja medir ou descrever, podendo ser redigidos em forma de perguntas abertas, fechadas ou mistas.

A elaboração do questionário foi realizada com base no referencial teórico escrito pela autora sobre o tema, através da elaboração de um quadro e em seguida elaboração das perguntas. O método de coleta de questionário utilizado para o alcance dos resultados foi realizado da seguinte maneira: no questionário aplicado havia 31 perguntas, sendo todas perguntas fechadas. Houve um número de 55 respondentes e os questionários foram aplicados num período de 10 dias, sendo uma média de 06 questionários por dia. O método de coleta de entrevista foi através de 15 perguntas estruturadas e teve com o respondente o Vereador Presidente, do biênio 2017-2018.

A análise dos dados foi feita com base nas afirmativas dos questionários sendo tabulados e analisados através do programa Microsoft Excel 2016, onde as respostas obtidas por meio dos questionários foram compiladas no Excel e foram calculadas as médias para cada resposta. Posteriormente fez-se uma comparação entre as respostas obtidas por meio dos questionários com as respostas da entrevista com o gestor.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na primeira parte do questionário foram coletados dados sociais, demográficos e funcionais dos respondentes. De acordo com as respostas obtidas, os participantes caracterizam-se da seguinte maneira: sexo masculino (60%), feminino (40%). Quanto a escolaridade 44% têm curso superior completo, 34% têm ensino médio, 11% têm pós-graduação completa, 7% têm pós-graduação em andamento ou incompleta e 4% possuem mestrado em andamento. Quanto a faixa etária dos respondentes têm-se que 33% têm de 19 a 25 anos, 22% de 35 até 39 anos, 16% de 30 a 34 anos, 14% de 40 a 49 anos, 11% de 50 a 60 anos e 4% têm acima de 60 anos.

Referente ao perfil funcional 37% são efetivos; 36% são assessores, 18% comissionados e 9% são efetivos/comissionados. Quanto a data de ingresso 53% tem de 0 a 5 anos; 40% tem de 5 a 10 anos; 2 % tem de 10 a 15 anos e 5% tem de 25 ou mais anos de serviços prestados a Administração Pública.

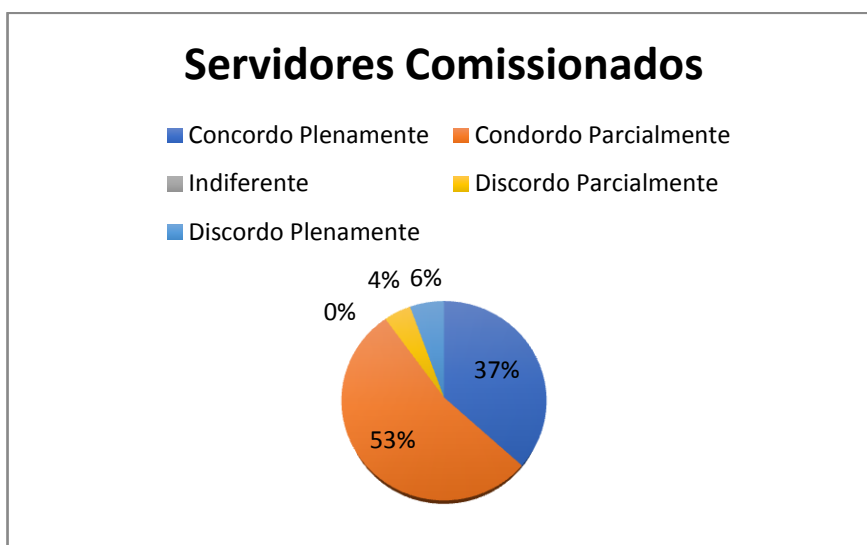
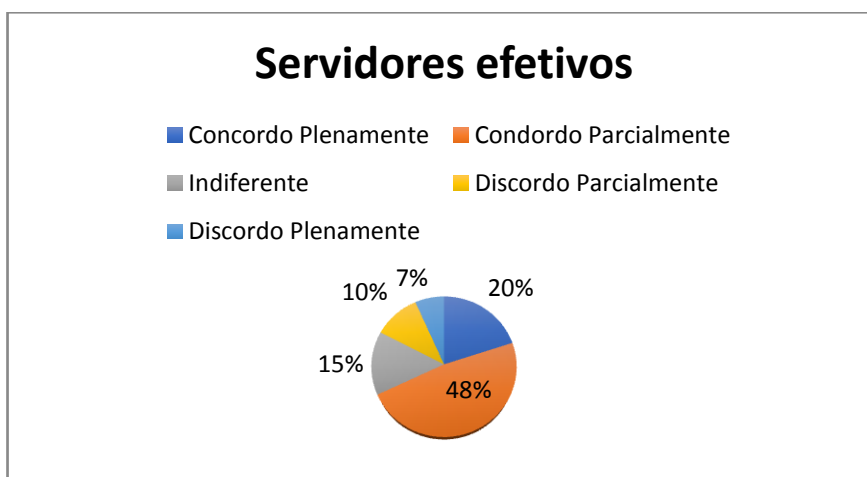
Na segunda parte do questionário foram elaboradas questões referentes aos seguintes aspectos: Planejamento Estratégico Participativo ou Gestão Participativa, Planejamento Estratégico e Administração Gerencial ou Novo modelo de Administração Pública que vem sendo aplicado atualmente desde 1995 após a grande reforma.

Essas questões foram elaboradas em forma de afirmativas e os respondentes foram questionados sobre o seu nível de concordância acerca de cada uma das afirmativas, sendo que foi utilizada uma escala tipo Likert com cinco pontos, que iam desde concordo plenamente até discordo

plenamente, que são apresentados os respectivos resultados nas tabelas que foram desenvolvidas para um melhor entendimento dessa análise.

Todas as perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico escrito e pode, além de ser analisado o que os servidores estavam pensando a respeito do tema objeto de estudo, pode-se também correlacionar as afirmativas ou negações apresentadas com o que os gestores avaliavam através de suas respostas.

Primeiramente, pode-se observar a seguinte questão, qual a percepção dos servidores efetivos e servidores comissionados e assessores parlamentares. Sobre esse aspecto, pode-se verificar que há algumas divergências de opiniões em relação à todas as perguntas de um modo geral. Enquanto os servidores efetivos somam um percentual de 68% de concordância parcial ou plenamente, os servidores comissionados somam 90% de concordância. Isso claramente pode refletir uma situação comum dentro da administração pública que é o fato de os cargos comissionados serem de livre exoneração e nomeação, onde pode ser contratados servidores que fazem parte do grupo político de determinado político é que ocasiona um reflexo positivo em relação a gestão. Conforme pode ser observado nos gráficos abaixo:



Assim, com base nas respostas dos questionários aplicados aos servidores pode-se fazer um comparativo com as respostas das entrevistas realizadas com os gestores, pontuando os aspectos

relevantes de suas falas e sua correlação com as respostas dos questionários aplicados aos servidores.

Sobre a Gestão Participativa ou Planejamento Estratégico Participativo têm-se que há um alto índice de concordância em todos os aspectos relacionados à Gestão Participativa. A seguir relaciona-se os percentuais oriundos das questões aplicadas: Existe uma gestão participativa no seu ambiente de trabalho (83,7%); A gestão incentiva para que haja a participação nas decisões que são tomadas para melhorias no desenvolvimento das atividades (81,8%); A gestão dá feedback em relação as decisões que são tomadas (74,5%); Os gestores reconhecem que seja necessário a realização do Planejamento Estratégico para melhor andamento dos processos na Câmara Municipal de Parintins (71%); Suas sugestões e críticas são aceitas pela gestão como forma de melhorar de forma eficaz o funcionamento e o desenvolvimento das atividades (69,1%); É importante que deem oportunidade para que você possa participar ativamente da elaboração de um Planejamento Estratégico da Câmara (89%); É dada a oportunidade de expor suas opiniões ou participar ativamente da construção de um planejamento estratégico da câmara, você ficará satisfeito ou motivado (100%); O gestor está sempre pronto a tirar dúvidas referentes aos assuntos relativos ao funcionamento da Câmara (80%).

Para Silva, L. P. et. al. (2017) a Gestão Participativa proporciona resultados significativos para a organização, principalmente quando há o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, onde subentende-se que os pontos de vista de todos são considerados. Desse modo, a equipe estará mais comprometida com a empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Paralelo a isso pode-se observar na fala do gestor, o seu pensamento em relação a necessidade de se dá oportunidade e liberdade para que os servidores possam opinar ou criticar quanto a elaboração de um planejamento estratégico:

Eu acredito que um grupo de pessoas pensam melhor [...] Então, acima de tudo, a opinião do coletivo ela é muito válida para que você possa abranger e solucionar o máximo de problemas possíveis. Então nós trabalhamos na Câmara Municipal da seguinte maneira: dando ouvido e escutando a opinião de todos aqueles que podem contribuir diretamente ou indiretamente com o trabalho do poder legislativo. (Vereador Presidente, 2018)

As pessoas se engajam mais na execução de estratégia dos quais foram envolvidas em sua implementação. Dessa maneira, a participação no Planejamento Estratégico é considerado como fundamental para sua implementação, trazendo vantagens gerenciais para o desenvolvimento do processo, como por exemplo: o crescimento da legitimidade do plano frente a comunidade e ao que serão responsabilizados pela sua implementação, tornando-se uma espécie de estímulo para que haja um comprometimento maior com o sucesso do planejamento (SANTOS et al., 2009; ATHANÁZIO, 2010).

Para tanto à essa necessidade de haver maior participação foi questionado ao gestor se ele acredita que seja necessário haver o envolvimento e participação efetiva dos servidores para que seja realizado um Planejamento Estratégico exatamente como devem ser as demandas e necessidades de cada setor, o que ele respondeu nos remete ao fato de haver um número alto de concordância por parte dos servidores:

Acredito que seja necessário o envolvimento e participação efetiva dos servidores da câmara para que seja realizado um planejamento estratégico de acordo com as demandas e necessidades dos setores, porque, embora eu esteja na Presidência da Câmara eu não tenho conhecimento, não domino o conhecimento de todos os setores, então existe técnicos em cada setor, esses técnicos eles têm sim o direito de participar diretamente na apresentação dos problemas e na busca das soluções das demandas necessárias para que possamos desenvolver um bom trabalho. (Vereador Presidente, 2018)

Ferreira, Reis e Pereira (2006) consideram que a participação, nada mais é do que haja a oportunidade para que as pessoas possam influenciar nas decisões que as afetarão diretamente. Ainda sobre isso, Chiavenato (2005) assevera que, a tomada de decisão de maneira conjunta, pode ser considerada como uma administração participativa. Com base nesse modelo de administração,

os funcionários têm condição de poder na tomada de decisão com a Gestão. Essa participação integrada, de todos os recursos organizacionais é que consegue-se atingir um desempenho excelente para alcançar os objetivos pretendidos.

No questionário feito aos servidores se há uma Gestão Participativa no seu ambiente de trabalho, a maioria respondeu que concordava plenamente (36,4%) e concordava parcialmente (47,3%). Não sendo diferente da opinião do gestor:

[...] acredito que sim, porque dou acima de tudo a oportunidade para todos os setores participarem diretamente da minha gestão. Eu consulto financeiro, jurídico, administrativo, consulto o gabinete, consulto todas as pessoas que estão dentro do processo para que assim juntos possamos construir um bom trabalho em prol da Câmara Municipal de Parintins. (Vereador Presidente, 2018)

Robbins (2009) descreve que a Gestão Participativa, incentiva uma contribuição mais proativa por parte dos colaboradores à organização. Afinal, à medida que eles conhecem a missão, a visão e os objetivos da organização, passam a ter de certa forma uma ligação maior com a empresa, onde como resultados acabam trabalhando de maneira mais efetiva e motivada para alcançar os objetivos organizacionais.

Dessa maneira, pode-se observar que apesar de ainda não haver um Planejamento Estratégico formal e escrito, há por parte dos servidores uma geral concordância que atualmente há uma gestão participativa sendo dada a oportunidade para que os servidores colaborem com opiniões e críticas referentes a gestão, para que seja realizado uma gestão eficiente e eficaz mesmo com todas as dificuldades que a falta de um planejamento bem delineado traz pra uma instituição, seja ela pública ou privada.

Na tabela 1, pode se observar os percentuais de maneira mais detalhada, com base nas respostas dos servidores efetivos e comissionados.

Tabela 1 - Quanto a Gestão Participativa

Afirmativas	Avaliação	Geral		Efetivos		Comissionados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
6. Existe uma gestão participativa no seu ambiente de trabalho.	Concordo Plenamente	20	36,4	6	24	14	46
	Concordo Parcialmente	26	47,3	12	48	14	46
	Indiferente (Nulo)	3	5,5	3	12	0	0
	Discordo Parcialmente	2	3,6	2	8	0	0
	Discordo Plenamente	4	7,3	2	8	2	8
7. A gestão incentiva para que haja a participação nas decisões que são tomadas para melhorias no desenvolvimento das atividades.	Concordo Plenamente	17	30,9	5	20	12	40
	Concordo Parcialmente	28	50,9	13	52	15	50
	Indiferente (Nulo)	3	5,5	3	12	0	0
	Discordo Parcialmente	3	5,5	2	8	1	3
	Discordo Plenamente	4	7,3	2	8	2	7
8. A gestão dá feedback em relação as decisões que são tomadas.	Concordo Plenamente	11	20,0	4	16	7	23
	Concordo Parcialmente	30	54,5	11	44	19	64
	Indiferente (Nulo)	5	9,1	5	20	0	0
	Discordo Parcialmente	7	12,7	4	16	3	10
	Discordo Plenamente	2	3,6	1	4	1	3

9. Os gestores reconhecem que seja necessário a realização do planejamento estratégico para melhor andamento dos processos na Câmara Municipal de Parintins.	Concordo Plenamente	25	45.5	7	28	18	60
	Concordo Parcialmente	14	25.5	5	20	9	30
	Indiferente (Nulo)	7	12.7	6	24	1	3
	Discordo Parcialmente	5	9.1	3	12	2	7
	Discordo Plenamente	4	7.3	4	16	0	0
10. Suas sugestões e críticas são aceitas pela gestão como forma de melhorar de forma eficaz o funcionamento e o desenvolvimento das atividades.	Concordo Plenamente	14	25.5	6	24	8	27
	Concordo Parcialmente	24	43.6	11	44	13	43
	Indiferente (Nulo)	4	7.3	3	12	1	3
	Discordo Parcialmente	9	16.4	3	12	6	20
	Discordo Plenamente	4	7.3	2	8	2	7
11. É importante que deem oportunidade para que você possa participar ativamente da elaboração de um Planejamento Estratégico da Câmara.	Concordo Plenamente	41	74.5	19	76	22	73
	Concordo Parcialmente	8	14.5	4	16	4	14
	Indiferente (Nulo)	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Parcialmente	4	7.3	1	4	3	10
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
12. É dada a oportunidade de expor suas opiniões ou participar ativamente da construção de um planejamento estratégico da câmara, você ficará satisfeito ou motivado.	Concordo Plenamente	46	83.6	21	84	25	83
	Concordo Parcialmente	9	16.4	4	16	5	17
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
13. O gestor está sempre pronto a tirar dúvidas referentes aos assuntos relativos ao funcionamento da Câmara.	Concordo Plenamente	31	56.4	12	48	19	64
	Concordo Parcialmente	13	23.6	6	24	7	23
	Indiferente (Nulo)	5	9.1	3	12	2	7
	Discordo Parcialmente	4	7.3	3	12	1	3
	Discordo Plenamente	2	3.6	1	4	1	3

Relacionado ao Planejamento Estratégico houve um alto índice de concordância, principalmente nos aspectos relacionados à satisfação profissional e corresponsabilidade quanto ao alcance dos objetivos e empenho maior na realização dos objetivos propostos.

Os percentuais das questões aplicadas relativos à concordância, tanto plenamente quanto parcialmente por parte dos servidores são os seguintes: A elaboração de um planejamento estratégico onde fossem traçadas as metas a serem alcançadas pela Câmara traria alguma forma de satisfação profissional (94,6%); Se tivesse a oportunidade de sugerir ou criticar na elaboração de um planejamento estratégico da Câmara, consideraria como responsável pelo alcance dos objetivos traçados (94,5%); A sua participação efetiva na construção do planejamento estratégico, seria o fator necessário para que possa ter um empenho maior para realizar os objetivos propostos (90,9%) Mesmo não havendo um planejamento estratégico formulado oficialmente, há planejamento e formulação de estratégias que são desenvolvidas em todos os setores da Câmara (92,8%) Os setores/departamentos participam de forma efetiva e ativa no processo de formulação de estratégias

e planos (80%); A comunicação sobre as estratégias que serão utilizadas é necessário para que haja o compromisso mútuo de todos (89,1%).

Sobre esse aspecto pode-se citar Vasconcellos Filho & Fernandes (1979, p. 882-895), que enumeram as possibilidades existentes para as organizações que utilizam o Planejamento Estratégico como ferramenta, sendo: a possibilidade de comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, a possibilidade da organização de manter maior interação com o ambiente. Além disso, segundo os autores o planejamento estratégico desperta no executivo a sua função básica de definir a direção a ser seguida pela organização, bem como de redirecionar e refocalizar as ações e atividades de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças ambientais, transformando a organização reativa em proativa.”

Ainda sobre o tema, Souza (2010, p. 25) assegura que “a implementação do planejamento estratégico e da própria estratégia exige que as pessoas estejam alinhadas e comprometidas com o referencial estratégico organizacional. Ainda de acordo com o mesmo autor, para que isso aconteça, é necessário que a organização disponha de processos de comunicação eficazes, que demonstrem a forma pela qual as ações se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão..

Assim, Candido & Barbosa (2017) afirmam que a adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, é indispensável. Haja vista que, agrega maior credibilidade ao processo e incentiva melhoria contínua com base na realização da reflexão acerca de sua elaboração e implementação. Além disso, de acordo com os autores a adoção do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão desde a elaboração até a implementação e avaliação, o crescimento da organização é significativo, pelo fato de ampliar o conhecimento organizacional e oportunizar o aperfeiçoamento do processo e de todos os envolvidos na sua implementação.

Para tanto sobre esses aspectos foi questionado ao gestor se ele acreditava que os servidores se sentiam inseridos nos processos decisórios e se essa inserção dos mesmos no Planejamento Estratégico faria com que eles se sentissem importantes para a instituição e para sentirem que suas atividades desenvolvidas são de extrema importância.

[...] os servidores da Câmara são inseridos nos processos decisórios, sendo dada oportunidade de diálogo e participação, porque torna-se desnecessário o planejamento isolado. O Planejamento Estratégico só vai funcionar no coletivo. [...]A partir do momento em que o servidor sente que sua participação é importante, ele acredita na sua valorização e busca cada vez mais contribuir com o processo. E nós pensamos dessa forma, buscamos a cada dia esta maneira de administrar. [...] a valorização se dá a partir do momento em que você tem a oportunidade de participar dentro de um planejamento e acima de tudo contribuir com as ações para que esse planejamento aconteça e os objetivos sejam alcançados. (Vereador Presidente, 2018)

Dessa maneira, sobre autores como Santos (2006) que explicita sobre o planejamento, tendo-o como uma ferramenta que deva atender determinados princípios, e que seja parte integrante da administração pública e esteja presente em todos os níveis e setores de atividade; que seja fixado prazos determinados com subdivisões adaptadas à realização dos objetivos pretendidos; que tenha flexibilidade as contingências; visando a garantia de continuidade e a sobrevivência do empreendimento; que seja estruturado com base em informações válidas para contribuir com as decisões envolvidas nos planos; aqueles que agem efetivamente devem ser quem tomará as decisões sobre as ações programadas.

Ainda neste sentido, por mais que os servidores sintam a ausência de um Planejamento Estratégico pré-definido formalmente, há um grande número de concordância que haja mesmo que de maneira empírica, um planejamento e formulação de estratégias pelos setores para que consigam trabalhar durante os biênios dos gestores. Não é o que aconselha os autores que apresentam que o planejamento estratégico é fundamental para a eficiência das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Sobre isso pode-se citar Oliveira (2014) que afirma que o planejamento, é o desenvolvimento de um processo para alcançar uma situação futura desejada, com a melhor concentração de recursos pela organização, porém de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva.

Além disso, a estratégia deve ser considerada como um esquema que tem como objetivo orientar decisões de maneira inteligente, econômica e viável, visando a otimização do uso dos recursos disponíveis. Dessa maneira, quando deixa de ser um plano fixo tem mais chances de dar certo pelo fato de muitas vezes não ser exatamente aquilo que a instituição precisava realizar na busca de melhorias necessárias (OLIVEIRA, 2007).

Barbalho (1997) considera como planejamento estratégico a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização que são utilizados para explorar de maneira efetiva através da gestão estratégica, todas as condições que podem ser consideradas como favoráveis, tanto do meio ambiente externo, quanto interno.

Segundo Thompson (2000): O Planejamento Estratégico atua com base em uma postura, com a premissa de organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da organização e direcioná-las, para que seja mantido a eficiência operacional nos negócios da organização e guiá-la para um futuro melhor e inovador. Assim, através da implementação do Planejamento Estratégico há uma mudança de enfoque na organização, que direciona seus esforços para corrigir erros futuros, e não mais se concentrar na análise do passado. Onde o processo decisório é agilizado e orientado através do Planejamento Estratégico.

Na tabela 2, pode se observar os percentuais de maneira mais detalhada, com base nas respostas dos servidores efetivos e comissionados.

Tabela 2 - Quanto ao Planejamento Estratégico

Afirmativas	Avaliação	Geral		Efetivos		Comissionados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
14. A elaboração de um planejamento estratégico onde fossem traçadas as metas a serem alcançadas pela Câmara traria alguma forma de satisfação profissional.	Concordo Plenamente	47	85.5	21	84	26	87
	Concordo Parcialmente	5	9.1	1	4	4	13
	Indiferente (Nulo)	1	1.8	1	4	0	0
	Discordo Parcialmente	2	3.6	2	8	0	0
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
15. Se tivesse a oportunidade de sugerir ou criticar na elaboração de um planejamento estratégico da Câmara, consideraria como responsável pelo alcance dos objetivos traçados.	Concordo Plenamente	23	41.8	11	44	12	40
	Concordo Parcialmente	29	52.7	12	48	17	57
	Indiferente (Nulo)	2	3.6	2	8	0	0
	Discordo Parcialmente	1	1.8	0	0	1	3
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
16. A sua participação efetiva na construção do planejamento estratégico, seria o fator necessário para que possa ter um empenho maior para realizar os objetivos propostos.	Concordo Plenamente	37	67.3	14	56	23	77
	Concordo Parcialmente	13	23.6	8	32	5	17
	Indiferente (Nulo)	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Parcialmente	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Plenamente	1	1.8	1	4	0	0
17. Mesmo não havendo um planejamento estratégico formulado oficialmente, há	Concordo Plenamente	20	36.4	7	28	13	43
	Concordo Parcialmente	31	56.4	16	64	15	50

planejamento e formulação de estratégias que são desenvolvidas em todos os setores da Câmara.	Indiferente (Nulo)	2	3.6	0	0	2	7
	Discordo Parcialmente	2	3.6	2	8	0	0
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
18. Os setores/departamentos participam de forma efetiva e ativa no processo de formulação de estratégias e planos.	Concordo Plenamente	15	27.3	7	28	8	27
	Concordo Parcialmente	29	52.7	11	44	18	60
	Indiferente (Nulo)	4	7.3	3	12	1	3
	Discordo Parcialmente	6	10.9	3	12	3	10
	Discordo Plenamente	1	1.8	1	4	0	0
	Concordo Plenamente	40	72.7	18	72	22	73
19. A comunicação sobre as estratégias que serão utilizadas é necessário para que haja o compromisso mútuo de todos.	Concordo Parcialmente	9	16.4	4	16	5	17
	Indiferente (Nulo)	2	3.6	1	4	1	4
	Discordo Parcialmente	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Plenamente	2	3.6	1	4	1	3
	Concordo Plenamente	2	3.6	1	4	1	3

Quanto a Administração Gerencial também houve um alto índice de concordância.

Os percentuais das questões aplicadas relativos à concordância, tanto plenamente quanto parcialmente por parte dos servidores são os seguintes: Houve mudanças na gestão atual em relação a sua participação na tomada de decisões (69,1%); Os servidores tiveram ganhos e perdas com a atual gestão (96,3%); A forma com que o trabalho no setor público é gerido hoje, é diferente da forma como o trabalho é gerido no setor privado (83,7%); É necessário realizar mudanças na forma de gestão utilizada na Câmara Municipal de Parintins (94,5%); A gestão atual age de acordo com os princípios da impessoalidade e moralidade no desenvolvimento de suas atividades, agindo assim de forma ética (81,8%); A gestão age de acordo com os princípios da legalidade e publicidade no desenvolvimento de suas atividades (96,4%); A gestão foca nos resultados, visando um ambiente de trabalho produtivo e eficiente (89,1%); O poder de decisão descentralizado é interessante para ser adotado dentro da Câmara Municipal de Parintins, pelo fato de dar capacidade gerencial para os responsáveis pelos setores. Com isso haverá, um agilidade maior e flexibilidade na tomada de decisões necessárias ao andamento das atividades (96,4%); Um processo permanente de comunicação, promove a mudança e estimula a participação dos servidores na melhoria das atividades da Câmara Municipal de Parintins (94,6%); As decisões na Câmara Municipal de Parintins, são tomadas, implementadas e comunicadas pela secretaria administrativa, tendo em vista a transparência e o envolvimento de todos os servidores (80,0%); A Secretaria Administrativa incentiva para que haja o comprometimento efetivo dos servidores com as atividades que desenvolvem (80,0%); A gestão reconhece e avalia as aspirações, necessidades e limitações dos servidores na execução de suas tarefas (76,4%).

Sobre as questões relacionadas a poder optar e participar da tomada de decisões e se tiveram ganhos e perdas vai em consonância com o que foi explicitado pelo gestor em sua entrevista:

“A partir do momento em que o servidor sente que sua participação é importante, ele acredita na sua valorização e busca cada vez mais contribuir com o processo. E nós pensamos dessa forma, buscamos a cada dia esta maneira de administrar. Isso são experiências que eu trago, até mesmo de outros setores da gestão municipal em que eu já pude trabalhar. Observando que a valorização se dá a partir do momento em que você tem a oportunidade de participar dentro de um planejamento e acima de tudo contribuir com as ações para que esse planejamento aconteça e os objetivos sejam alcançados”. (Vereador Presidente, 2018)

Sobre isso podemos citar Chiavenatto (2016) que afirma que o melhor planejador, ou seja, quem conhece melhor e põe em prática as estratégias que são traçadas para o alcance das metas estabelecidas, é o indivíduo. Para tanto, é de extrema importância que a construção do Planejamento Estratégico envolva os indivíduos de todos os níveis organizacionais.

Quanto aos questionamentos relacionados à Administração Pública, questionados se havia diferenciação entre a forma como o trabalho no setor público é gerido hoje e a forma como é gerido no setor privado foi alto o índice de concordância por parte dos servidores. Já o gestor teve o mesmo posicionamento, trazendo em sua fala um ponto relevante referente a realidade, principalmente quanto ao tema proposto pelo trabalho sobre a implementação do Planejamento Estratégico que é advinda do setor privado. O gestor afirmou: “*Na realidade o sistema público ele tende a copiar o sistema privado*”.

Sobre a fala do gestor temos a seguinte colocação sobre as mudanças que chegaram à Administração Pública para busca de melhorias nos processos para atendimento das demandas da população e busca da satisfação dos seus clientes/usuários que são todos os cidadãos:Essa “Nova Administração Pública” trouxe consigo a necessidade de se aplicar práticas gerenciais modernas, advindas principalmente do mundo empresarial, além da proposta principal de reconhecer que as novas funções do Estado exigem novas competências, novas estratégias e novas instituições (BRESSER PEREIRA & SPINK, 2006).

Ainda assim, somente a promoção de reformas de estrutura e de funcionamento com base nas metodologias e modelos empregados nas organizações privadas não são suficientes, haja vista que é primeiramente importante e essencial mudar como pensam os gestores públicos, para que possam deixar de lado o pensamento de que são “donos” da coisa pública e que literalmente vistam a camisa para cumprir não somente as rotinas burocráticas, mas que façam além do seu dever funcional na busca do melhor pela coletividade. Além disso, torna-se ainda mais importante a mudança também do pensamento dos usuários dos serviços públicos, para que possam se convencer de que podem e devem exigir serviços com a mesma qualidade e eficiência que são oferecidos pelas empresas privadas. (MOUREIRA NETO, 1998).

Sobre os questionamentos relacionados à necessidade de realização de mudanças na forma de gestão utilizada na Câmara houve quase que unanimidade no nível de concordância, mais de 90% acreditam que seja necessário, inclusive o atual gestor quando afirma que sim e pontua o que na sua visão deva ser melhorado:

“[...] Olha, acima de tudo necessita-se fortalecer alguns setores. Embora, alguns acham que tem muito funcionário na Câmara, eu ainda acho que necessitaria ou dá a formação necessária para que essa formação continuada faça com que os funcionários que aqui estão possam desenvolver cada vez mais seu trabalho ou buscar acima de tudo técnicos que possam contribuir para que esse trabalho venha a avançar. Ainda temos que mudar alguns sistemas de informática, sistema de comunicação para que venham facilitar o trabalho de alguns setores, posso dá como exemplo, o setor da ata,temos que criar um programa em que converta a fala dos nobres vereadores em escrita, visto que ainda se tem a necessidade de se apresentar atas escritas e assinadas por eles, então essa seria uma das melhorias dentro dos setores da câmara municipal de Parintins.” (Vereador Presidente, 2018)

Moureira Neto (1998) afirma que a Administração Pública Gerencial importa-se menos com os processos e mais com os resultados, para que sejam produzidos e ofertados serviços com a melhor qualidade, no menor tempo possível e a um custo menor.

Sobre os questionamentos referentes ao modo de agir da gestão, se observou os princípios da legalidade e da impessoalidade, uma média de quase 80% concordou plenamente ou parcialmente, indo de acordo com o que o gestor confirmou em sua entrevista:

“A minha gestão, ela foi uma gestão que é muito boa avaliada por muitos servidores, membros da sociedade e por outros poderes legislativos [...] Não preciso que alguém fique me elogiando para que eu possa trabalhar corretamente. Fiz o que devia ser feito, sempre ouvindo o que recomendava minha equipe técnica, trabalhando com zelo e responsabilidade na utilização dos recursos públicos”. (Vereador Presidente, 2018)

Segundo Medeiros (2013) “a administração pode assumir duas vertentes: a primeira é a ideia de servir e executar; a segunda envolve a ideia de direção e hierarquia”. Dessa maneira, administrar não seria somente prestar serviços e executá-los, como também governar e exercer a vontade com objetivo de obter um resultado útil a coletividade.

Questionados sobre se a gestão foca nos resultados, visando um ambiente de trabalho produtivo e eficiente (89,1%) e se o poder de decisão descentralizado seria interessante para ser adotado na Câmara Municipal de Parintins, dando maior capacidade gerencial para os responsáveis dos setores (96,4%), havendo concordância em ambos com mais de 80% dos respondentes.

Sobre o tema a reforma do estado de 1995 considera que a reorganização das estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público torna-se necessária, trazendo conceitos atuais de administração e eficiência, como o controle dos resultados e a descentralização como premissa, para que o cidadão, como cliente privilegiado dos serviços oferecidos pelo Estado, possa ter poder de não somente apresentar suas demandas, mas que cobre que elas sejam oferecidas e realizadas pelo Estado.

Entretanto, o gestor discordou em partes, somente na questão referente a total descentralização, haja vista sua responsabilidade, podendo responder futuramente junto aos órgãos de fiscalização por atos de seus servidores. O gestor afirmou:

“Acredito que o poder de decisão descentralizado pode ser interessante para ser adotado dentro da câmara, dando maior capacidade gerencial para os responsáveis pelos setores, havendo assim, uma maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões necessárias ao andamento das atividades. Seria o princípio fundamental de uma gestão participativa. Mas, no entanto, em alguns momentos necessita-se da intervenção daquele que está na frente, porque observa-se algumas vezes existem problemas setoriais, quando isso acontece faz-se necessário que se retroaja a um processo que tende a ser o novo, mas eu acredito sim que é importante expandir esse processo de participação dentro da Câmara.” (Vereador Presidente, 2018)

Questionado sobre o foco nos resultados, o gestor respondeu:

“Acredito que a minha gestão foca nos resultados visando um ambiente de trabalho produtivo, sim. Eu busquei pelo menos a mudar um pouco a situação que tinha-se dentro dos setores, em que os setores sentiam-se isolados. Eu procurei integrá-los de tal forma os quais pudessem fazer seu trabalho a contento para uma gestão de todos. Mas sabemos que ainda existem muitas situações a serem melhoradas, para que o trabalho possa avançar, mas já demos um ponta pé inicial sim, que trouxe uma mudança pra dentro do legislativo.”(Vereador Presidente, 2018)

O gestor diversas vezes em suas respostas, com base na análise realizada, pontuou questões exatamente de acordo com as demandas dos servidores, havendo assim uma correlação muito grande com o que o gestor pensava em relação ao desenvolvimento de suas atividades à frente do Poder Legislativo e o que os servidores avaliavam em relação ao desenvolvimento da sua gestão.

Na tabela 3, pode se observar os percentuais de maneira mais detalhada, com base nas respostas dos servidores efetivos e comissionados.

Tabela 3 - Quanto a Administração Gerencial

Afirmativas	Avaliação	Geral		Efetivos		Comissionados	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
20. Houve mudanças na gestão atual em relação a sua participação na tomada de decisões.	Concordo Plenamente	12	21.8	4	48	8	27
	Concordo Parcialmente	26	47.3	12	16	14	47
	Indiferente (Nulo)	5	9.1	4	0	1	3
	Discordo Parcialmente	1	1.8	0	20	1	3
	Discordo Plenamente	11	20.0	5	16	6	20
21. Os servidores tiveram ganhos e perdas com a atual gestão.	Concordo Plenamente	24	43.6	12	48	12	40
	Concordo Parcialmente	29	52.7	11	44	18	60
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Plenamente	2	3.6	2	8	0	0
22. A forma com que o trabalho no setor público é gerido hoje, é diferente da forma como o trabalho é gerido no setor privado.	Concordo Plenamente	21	38.2	11	44	10	34
	Concordo Parcialmente	25	45.5	10	40	15	50
	Indiferente (Nulo)	6	10.9	2	8	4	13
	Discordo Parcialmente	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Plenamente	1	1.8	1	4	0	0
23. É necessário realizar mudanças na forma de gestão utilizada na Câmara Municipal de Parintins.	Concordo Plenamente	23	41.8	11	44	12	40
	Concordo Parcialmente	29	52.7	14	56	15	50
	Indiferente (Nulo)	2	3.6	0	0	2	7
	Discordo Parcialmente	1	1.8	0	0	1	3
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
24. A gestão atual age de acordo com os princípios da impessoalidade e moralidade no desenvolvimento de suas atividades, agindo assim de forma ética.	Concordo Plenamente	35	63.6	13	52	22	73
	Concordo Parcialmente	10	18.2	7	28	3	10
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	6	10.9	3	12	3	10
	Discordo Plenamente	4	7.3	2	8	2	7
25. A gestão age de acordo com os princípios da legalidade e publicidade no desenvolvimento de suas atividades.	Concordo Plenamente	33	60.0	14	56	19	63
	Concordo Parcialmente	20	36.4	9	36	11	37
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Plenamente	2	3.6	2	8	0	0
26. A gestão foca nos resultados, visando um ambiente de trabalho produtivo e eficiente.	Concordo Plenamente	32	58.2	11	44	21	70
	Concordo Parcialmente	17	30.9	10	40	7	23
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	6	10.9	4	16	2	7

	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
27. O poder de decisão descentralizado é interessante para ser adotado dentro da Câmara Municipal de Parintins, pelo fato de dar capacidade gerencial para os responsáveis pelos setores. Com isso haverá, um agilidade maior e flexibilidade na tomada de decisões necessárias ao andamento das atividades.	Concordo Plenamente	32	58.2	16	64	16	54
	Concordo Parcialmente	21	38.2	8	32	13	43
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	1	1.8	1	4	0	0
	Discordo Plenamente	1	1.8	0	0	1	3
28. Um processo permanente de comunicação, promove a mudança e estimula a participação dos servidores na melhoria das atividades da Câmara Municipal de Parintins.	Concordo Plenamente	43	78.2	19	76	24	80
	Concordo Parcialmente	9	16.4	5	20	4	13
	Indiferente (Nulo)	0	0.0	0	0	0	0
	Discordo Parcialmente	3	5.5	1	4	2	7
	Discordo Plenamente	0	0.0	0	0	0	0
29. As decisões na Câmara Municipal de Parintins, são tomadas, implementadas e comunicadas pela secretaria administrativa, tendo em vista a transparência e o envolvimento de todos os servidores.	Concordo Plenamente	21	38.2	7	28	14	47
	Concordo Parcialmente	23	41.8	11	44	12	40
	Indiferente (Nulo)	4	7.3	1	4	3	10
	Discordo Parcialmente	3	5.5	3	12	0	0
	Discordo Plenamente	4	7.3	3	12	1	3
30. A Secretaria Administrativa incentiva para que haja o comprometimento efetivo dos servidores com as atividades que desenvolvem.	Concordo Plenamente	20	36.4	5	20	15	50
	Concordo Parcialmente	24	43.6	12	48	12	40
	Indiferente (Nulo)	3	5.5	3	12	0	0
	Discordo Parcialmente	2	3.6	1	4	1	3
	Discordo Plenamente	6	10.9	4	16	2	7
31. A gestão reconhece e avalia as aspirações, necessidades e limitações dos servidores na execução de suas tarefas.	Concordo Plenamente	16	29.1	5	20	11	37
	Concordo Parcialmente	26	47.3	14	56	12	40
	Indiferente (Nulo)	1	1.8	1	4	0	0
	Discordo Parcialmente	7	12.7	1	4	6	20
	Discordo Plenamente	5	9.1	4	16	1	3

Sobre as questões referentes a incentivos e remunerações que devem ser objeto de estudos futuros de maneira aprofundada, e que fazem parte dos novos modelos de gerenciamento e que trazem grandes benefícios a Administração Pública pelo engajamento e entrega efetiva do servidor no alcance dos objetivos.

Para que seja formulado o Planejamento Estratégico, além de uma participação ativa dos servidores, seria necessário: realização de análise SWOT (pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças); identificação dos objetivos; criação de uma missão, visão e valores da instituição; desenvolver um plano de ação (podendo ser anuais); estabelecer o orçamento que houver disponível para posteriormente, as atividades sejam executadas e monitoradas.

Para tanto seria necessário um engajamento efetivo de todos os servidores da Câmara para que seja feito um bom Planejamento Estratégico Participativo e isso só seria possível com a realização da formulação, execução e o monitoramento por servidores que realmente fizeram parte da construção do planejamento, porque muitas vezes quem formula não é o mesmo que executa e

muito menos o que monitora, causando problemas futuros quanto à aplicabilidade das práticas que devam ser adotadas na realização das atividades propostas para o alcance dos objetivos desejados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou a questão da implementação e utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão, sob a ótica do modelo gerencial na Administração Pública e a partir da percepção dos servidores da Câmara Municipal de Parintins - AM, sendo um tema com uma contribuição importante e relevante para que sejam feitas melhorias na forma de gerir nas organizações públicas.

Acredita-se que a elaboração de um Planejamento Estratégico Participativo torna-se uma ferramenta para o alcance dos objetivos da organização seja ela pública ou privada, delimitando onde se quer chegar e como vai fazer para realizar, tendo a participação dos servidores para elaboração desse instrumento que tem um papel fundamental para uma gestão eficaz e eficiente.

O trabalho alcançou o que propunha os seus objetivos, haja vista ter sido possível identificar os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico Participativo como modelo de gestão à partir da percepção dos servidores da Câmara Municipal de Parintins – AM, tendo como resultados que há um alto índice de concordância para que seja implementado essa ferramenta, haja vista que a utilização do Planejamento Estratégico Participativo como ferramenta de gestão traz como benefício, desde a utilização de maneira correta dos recursos disponíveis durante os biênios dos presidentes, de maneira que não gaste além do que pode e nem deixe sobrar recursos que poderiam ser utilizados para melhorias físicas, estruturais e funcionais, mas também no desenvolvimento das habilidades dos servidores que poderão dispor de suas idéias para que o trabalho seja realizado com qualidade e excelência. Mesmo sendo oriunda do setor privado, essa ferramenta aos poucos vem sendo aplicada ao setor público para que as práticas de gestões sejam desenvolvidas cada vez mais de maneira eficiente e traga não somente benefício para a gestão, mas para os cidadãos/clientes que utilizam os serviços prestados pela Administração Pública.

Neste sentido, a inquietação para o ponto de partida deste estudo surgiu pela necessidade de entender como a implementação do planejamento estratégico participativo pode contribuir para que se tenha uma gestão eficiente, eficaz e responsável, foi demonstrado nos questionários que são a possibilidade de maior compromisso por parte dos servidores na execução de suas atividades se sentirem que são importantes para a instituição, assim colaborando efetivamente com suas opiniões e críticas a respeito da forma como é realizada a gestão.

Isso melhora conseqüentemente a forma como funciona atualmente porque os servidores irão trabalhar cada vez mais motivados e satisfeitos, conforme afirmaram em suas respostas do questionário.

Além disso, conforme os resultados o que foi observado é que a participação dos servidores na construção de um Planejamento Estratégico geraria uma responsabilidade e um compromisso maior por parte deles para que sejam alcançados os objetivos traçados.

Ainda neste sentido, mesmo que ainda não haja um Planejamento Estratégico formulado oficialmente, as estratégias e o planejamento são desenvolvidos de maneira empírica por cada setor individualmente. Isso já reflete certa eficiência no desenvolvimento das atividades dos setores e da Câmara como um todo, mas ainda não é suficiente. Conforme foi apresentado nos resultados um alto índice de concordância que devam ser realizadas mudanças na forma de gestão utilizada atualmente na Câmara Municipal de Parintins.

Acredita-se que esse trabalho possa contribuir na busca de melhorias quanto a gestão sendo necessário que, não somente essa ferramenta do Planejamento Estratégico seja adotado, mas que

sejam inseridas inovações na forma de gerir a coisa pública e que os gestores adotem isso como um meio de se chegar ao nível máximo de excelência para que quem precisa dos serviços públicos possam cada vez mais sentirem satisfação ao terem suas demandas atendidas com qualidade.

Assim, recomenda-se para futuras pesquisas seja feito um estudo com a formulação, execução e monitoramento do Planejamento Estratégico Participativo na Câmara Municipal de Parintins para que possa ser analisado como a aplicabilidade dessa ferramenta na prática traria benefícios para a instituição e conseqüentemente para os servidores no desenvolvimento das atividades do Poder Legislativo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10)

AKIM, Érica K.; MERGULHÃO, Ricardo C. **Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública.** *Rev. Adm. Pública*, v. 49, n. 2, p. 337-366, mar./abr. 2015.

ARAÚJO, Priscila Gomes de. **Análise da Aplicabilidade do Módulo Gerencial na Administração Pública.** Lavras: UFLA, 2011.

ATHANAZIO, M.M. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidade Pública: o caso da Universidade Federal do Pará.** 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional). - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 48 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil.** Brasília: ENAP, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 543 a 560, jan. 2004. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6760/5342>>. Acesso em: 14 Nov. 2018.

BRITO, Alexandre José Trovão. **O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do direito administrativo.** In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13056>. Acesso em nov 2018.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.134p.

CAMILO, Ronald D. **Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores**. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2003.

CANDIDO, José Leandro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de Ensino Superior**. *Polêmica*, [S.I], v.17, n 3, p. 093-110, out. 2017. ISSN 1676-0727. Disponível em <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/31045/21872>. Acesso em: 19 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

FURTADO, R; CARVALHO NETO, A. M. **Uma contribuição para a construção de um modelo de análise da gestão participativa de empresas**. Anais do EnGPR.Natal, RN, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HANNA, Nagy. **Planejamento estratégico e administração da mudança**. *Finanças & Desenvolvimento*, v. 7, n. 1, p. 30-33, março 1987.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

MEDEIROS, Alexandro M. **Administração Pública**. Acesso em 19 de outubro de 2017. Disponível em: <http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3o-publica/>

MILHOMEM FILHO, Lourival. **Gestão pública contemporânea: o modelo de gestão da universidade de Brasília**. 2016. 86 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

Moraes, I. M. P.; Godoy, M. T. T.; Braga, V. S. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: proposta metodológica para as IFES**. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO, POLÍTICAS E TECNOLOGIA DFE INFORMAÇÃO, 1., Goiás, 2014. Anais... Goiás: ENGI, 2014. p. 155-163. Disponível em <https://engpti.fic.ufg.br/up/715/o/PLANEJAMENTO ESTRAT%C3%89GICO PARTICIPATIVO - pronto.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Coordenação gerencial na Administração Pública**. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 214, p. 35-53, out. 1998. ISSN 2238-5177. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47265>>. Acesso em: 19 Nov. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/rda.v214.1998.47265>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Antônio de. **Importância do Planejamento Estratégico Municipal**. Disponível em: <http://www.unipublicabrasil.com.br/uploads/materiais/36f09ab0babdfbe02966d1abb3757d1a23052018125637.pdf>. Acesso em: 05/11/2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. (1994), “**Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo**”. Brasília: MHC Comunicação.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas : uma visão de especialistas** . 2014. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: GOV, 2005. 204 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>. Acesso em 27 de maio de 2015.

REIS, Marcelo Loureiro. **REFORMA DO ESTADO: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro**. Revista Foco, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 104-137, jul. 2014. ISSN 1981-223X. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/91>>. Acesso em: 14 nov. 2018. doi: https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2014.v7i1.91.

REK, Marcos. **Modelos de Administração Pública e reflexos na qualidade de gestão administrativa no Brasil**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 02 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50050&seo=1>>. Acesso em: 01 nov. 2018

Responsabilidade na gestão pública: os desafios dos municípios. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições câmara, 2008. 328 p.

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

TREWATHA, Robert, NEWPORT, M. Gene. **Administração: função e comportamento**. São Paulo: Saraiva, 1982.

SANTOS, J. L. S. et. al. **Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SILVA, L. P. et al. **Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional**. Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, Macapá, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul./dez. 2017. ISSN 1984-4352.

Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs>. Acesso em 17 de out. 2018.

SOUZA, Alessandro Shirlei de. **Avaliação do planejamento estratégico da Câmara dos Deputados com ênfase no Balanced Scorecard**. 2010. 76f. Monografia (Especialização em Política e Representação Parlamentar da Câmara dos Deputados). Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), Brasília, 2010. Disponível em: <[https://file:///C:/Users/I5/Downloads/avaliacao_planejamento_souza%20\(1\).pdf](https://file:///C:/Users/I5/Downloads/avaliacao_planejamento_souza%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 out. 2018.

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

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha. **Planejamento estratégico: vantagens e limitações**. Fundação JP, v. 9, n. 12, p. 880-896, dez. 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANON, Edeimar Jose. **Administração de Material no Setor Público**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.