

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – UNACSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARIANE ALEXANDRE

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL, ENQUANTO
INSTRUMENTO GERENCIAL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS E
DIRECIONAMENTO DA GESTÃO – PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA
A PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÉ DO SUL.**

CRICIÚMA

2013

MARIANE ALEXANDRE

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL, ENQUANTO
INSTRUMENTO GERENCIAL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS E
DIRECIONAMENTO DA GESTÃO – PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA
A PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÉ DO SUL.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Esp. Marluci Freitas Bitencourt.

CRICIÚMA

2013

MARIANE ALEXANDRE

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL, ENQUANTO
INSTRUMENTO GERENCIAL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS E
DIRECIONAMENTO DA GESTÃO – PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA
A PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÉ DO SUL.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Governamental.

Criciúma, 10 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Marluci Freitas Bitencourt – Orientadora

Prof^o. Esp. Everton Perin - Examinador 01

Prof^o. Esp. Jonas Secremin Brolese - Examinador 02

Dedico este trabalho de conclusão de curso, sobretudo para os meus amados pais, Nardeli e Tati como forma de gratidão por tudo o que fazem e com certeza continuarão fazendo por mim. Aos meus irmãos, e a todos os meus familiares e amigos que estiveram ao meu lado, me incentivando e acreditando no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Em especial, primeiramente, agradeço a Deus, por me proporcionar chegar até este dia, por estar sempre ao meu lado, me protegendo e me conduzindo para o melhor caminho. Agradeço pelas tantas ocasiões em que supliquei a sua ajuda e proteção e fui claramente atendida.

Ao meu pai Nardeli, pela educação que me dera e me proporcionaram, por ser um exemplo de homem digno, justo e honesto, e principalmente pela confiança em mim depositada. Pai, espero ser o seu orgulho, já que eis o meu!

A minha mãe, Tati, que durante esse longo período de faculdade, nunca conseguiu adormecer sem me ver chegar em casa e me abençoar. Mãe, qualquer quantia de palavras para lhe agradecer seriam poucas, comparadas ao seu esforço, carinho e atenção. Seu apoio, incentivo e suas palavras sábias foram incondicionais para este sonhado e aguardado dia, tornar-se realidade.

Aos meus irmãos Daniel e Cláudia, pela compreensão e paciência que tiveram comigo, sempre me ajudando no que fosse necessário, mesmo nos momentos mais conturbados de nossas vidas.

Ao meu avô Arlindo, *in memoriam*, que sempre me incentivou, me elogiou e não deixou de perguntar um dia se quer como eu estava na faculdade, sei que está em um lugar muito especial e torcendo para o meu sucesso.

As minhas amigas que tive a satisfação de conhecer nestes anos de faculdade: Amanda, Isabel, Katrine, Suélen, Valderez e Joice, por todas as risadas que me proporcionaram, pelo companheirismo, por ouvirem as minhas angústias, reclamações e por sempre terem palavras incentivadoras para me tranquilizar. Vocês foram fundamentais nesta etapa da minha vida e espero que a distância não nos separe, e que o tempo não deixe apenas recordações, espero sim, profundamente que vocês façam parte de mais momentos de minha vida.

A minha orientadora, pessoa que tive o imenso prazer de conhecer na 8ª fase, e desde então não mediu esforços para me auxiliar no que fosse necessário. Marluci, obrigada pelas correções, pela atenção e por toda a prestatividade oferecida, és uma mulher de sucesso e muito merecedora disto. Sou muito grata por ter me acompanhado desde o primeiro dia do projeto até a entrega final deste trabalho.

“O maior prazer da vida é vencer dificuldades, passando de um êxito a outro, formulando novos desejos e vendo-os satisfeitos.

Aquele que trabalha em algum projeto grande ou louvável tem suas fadigas suportadas, primeiro pela esperança e depois recompensadas pela alegria...

Lutar com dificuldades e vencê-las é a mais alta felicidade humana.”

Samuel Johnson

RESUMO

ALEXANDRE, Mariane. **O Planejamento Estratégico Governamental, enquanto instrumento gerencial para o alcance de resultados e direcionamento da gestão – proposta de elaboração para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.** 2013. 160 p. Orientadora: Marlucci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

A Administração Pública carece de uma ferramenta gerencial capaz de planejar, estruturar e comprometer a gestão na busca por melhores resultados, de forma a antecipar decisões que direcionam o caminho a ser percorrido para alcançar esta condição desejada. A falta de planejamento é ainda mais evidente nos municípios de pequeno porte, onde, além das dificuldades financeiras ocasionadas pela escassez de recursos, existe a pressão por parte dos munícipes, que nos seus direitos reivindicam por uma cidade melhor, com mais oportunidades e qualidade de vida. Nestes municípios torna-se comum a utilização apenas dos métodos de planejamento instituídos pela Constituição Federal, que são para atender a legislação e não para auxiliar na tomada de decisão. Sendo assim os gestores municipais acabam administrando o município com uma visão imediatista, sem uma prévia reflexão estratégica das ações e dos projetos. Diante deste contexto, é apresentado o Planejamento Estratégico Governamental com a finalidade de orientar a gestão a definir objetivos e ações que resultem em melhorias para o município, de forma a contribuir com o seu desenvolvimento local, social e econômico. Assim, introduzindo este método no setor governamental tem-se mudanças positivas na administração pública, melhorando a alocação dos recursos públicos, evitando gastos abusivos, garantindo a qualidade nos serviços ofertados e aumentando a satisfação da população, por meio da escolha e execução de estratégias eficientes. A proposta sugerida por meio deste trabalho, contemplando estudo prático, gera benefícios para o município de Timbé do Sul, trazendo planos de ações que possam contribuir e direcionar a gestão municipal no alcance dos resultados.

Palavras-chave: Administração Pública. Planejamento Estratégico Governamental. Gestão por Resultados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisões e tipos de Planejamento.....	22
Figura 2 – Fluxograma do Planejamento Estratégico.....	25
Figura 3 – Representação gráfica, clássica da análise de SWOT.....	28
Figura 4 – Processo de Avaliação e Controle	39
Figura 5 – Fatores explicativos da resistência e formas de superação	42
Figura 6 – Administração Pública e suas divisões	44
Figura 7 – Princípios da Administração Pública	45
Figura 8 – Informações constantes nos programas	54
Figura 9 – Classificação por duração	56
Figura 10 – Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.....	64
Figura 11 – Organograma Funcional da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul	66
Figura 12 – Organograma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	67
Figura 13 – Organograma da Secretaria de Administração e Finanças.....	67
Figura 14 – Organograma da Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo	68
Figura 15 – Organograma da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes	68
Figura 16 – Organograma da Secretaria de Obras e Transportes	69
Figura 17 – Organograma da Secretaria de Saúde.....	69
Figura 18 – Organograma da Secretaria de Assistência Social e Habitação	70
Figura 19 – Missão da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul	71
Figura 20 – Visão da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.....	71
Figura 21 – Valores da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul	73
Figura 22 – Proposta de Participação nos Resultados.....	153
Figura 23 – Cálculo da Participação nos Resultados.....	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Planejamento Estratégico e Tático.....	23
Quadro 2 – Conteúdo da Lei Orçamentária Anual	49
Quadro 3 – Modelo de um programa	54
Quadro 4 – Vantagens do Planejamento Estratégico Governamental	58
Quadro 5 – Pontos Fortes	74
Quadro 6 – Pontos Fracos.	75
Quadro 7 – Oportunidades.....	76
Quadro 8 – Ameaças	77
Quadro 9 – Estratégias – Objetivo 01	80
Quadro 10 – Estratégias – Objetivo 02	81
Quadro 11 – Estratégias – Objetivo 03	81
Quadro 12 – Estratégias – Objetivo 01	82
Quadro 13 – Estratégias – Objetivo 02	82
Quadro 14 – Estratégias – Objetivo 03	82
Quadro 15 – Estratégias – Objetivo 01	83
Quadro 16 – Estratégias – Objetivo 02	83
Quadro 17 – Estratégias – Objetivo 03	83
Quadro 18 – Estratégias – Objetivo 01	84
Quadro 19 – Estratégias – Objetivo 02	84
Quadro 20 – Estratégias – Objetivo 03	85
Quadro 21 – Estratégias – Objetivo 01	85
Quadro 22 – Estratégias – Objetivo 02	85
Quadro 23 – Estratégias – Objetivo 03	86
Quadro 24 – Estratégias – Objetivo 01	86
Quadro 25 – Estratégias – Objetivo 02	86
Quadro 26 – Estratégias – Objetivo 03	87
Quadro 27 – Estratégias – Objetivo 01	87
Quadro 28 – Estratégias – Objetivo 02	87
Quadro 29 – Estratégias – Objetivo 03	88
Quadro 30 – Meta – Objetivo 01	88
Quadro 31 – Meta – Objetivo 02	89

Quadro 32 – Meta – Objetivo 03	89
Quadro 33 – Meta – Objetivo 01	90
Quadro 34 – Meta – Objetivo 02	90
Quadro 35 – Meta – Objetivo 03	90
Quadro 36 – Meta – Objetivo 01	91
Quadro 37 – Meta – Objetivo 02	91
Quadro 38 – Meta – Objetivo 03	91
Quadro 39 – Meta – Objetivo 01	92
Quadro 40 – Meta – Objetivo 02	92
Quadro 41 – Meta – Objetivo 03	93
Quadro 42 – Meta – Objetivo 01	93
Quadro 43 – Meta – Objetivo 02	93
Quadro 44 – Meta – Objetivo 03	94
Quadro 45 – Meta – Objetivo 01	94
Quadro 46 – Meta – Objetivo 02	94
Quadro 47 – Meta – Objetivo 03	95
Quadro 48 – Meta – Objetivo 01	95
Quadro 49 – Meta – Objetivo 02	95
Quadro 50 – Meta – Objetivo 03	96
Quadro 51 – Indicadores – Objetivo 01	96
Quadro 52 – Indicadores – Objetivo 02	97
Quadro 53 – Indicadores – Objetivo 03	97
Quadro 54 – Indicadores – Objetivo 01	98
Quadro 55 – Indicadores – Objetivo 02	98
Quadro 56 – Indicadores – Objetivo 03	98
Quadro 57 – Indicadores – Objetivo 01	99
Quadro 58 – Indicadores – Objetivo 02	99
Quadro 59 – Indicadores – Objetivo 03	99
Quadro 60 – Indicadores – Objetivo 01	100
Quadro 61 – Indicadores – Objetivo 02	100
Quadro 62 – Indicadores – Objetivo 03	100
Quadro 63 – Indicadores – Objetivo 01	101
Quadro 64 – Indicadores – Objetivo 02	101

Quadro 65 – Indicadores – Objetivo 02.....	101
Quadro 66 – Indicadores – Objetivo 01	102
Quadro 67 – Indicadores – Objetivo 02.....	102
Quadro 68 – Indicadores – Objetivo 03.....	102
Quadro 69 – Indicadores – Objetivo 01	103
Quadro 70 – Indicadores – Objetivo 02.....	103
Quadro 71 – Indicadores – Objetivo 03.....	103
Quadro 72 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	104
Quadro 73 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	104
Quadro 74 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	105
Quadro 75 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	106
Quadro 76 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	106
Quadro 77 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	106
Quadro 78 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	107
Quadro 79 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	107
Quadro 80 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	108
Quadro 81 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	108
Quadro 82 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	109
Quadro 83 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	109
Quadro 84 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	110
Quadro 85 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	110
Quadro 86 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	111
Quadro 87 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	111
Quadro 88 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	112
Quadro 89 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	112
Quadro 90 – Equipe Estratégica – Objetivo 01	113
Quadro 91 – Equipe Estratégica – Objetivo 02	113
Quadro 92 – Equipe Estratégica – Objetivo 03	114
Quadro 93 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	114
Quadro 94 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	115
Quadro 95 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	116
Quadro 96 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	116
Quadro 97 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	117

Quadro 98 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	117
Quadro 99 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	118
Quadro 100 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	118
Quadro 101 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	119
Quadro 102 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	119
Quadro 103 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	120
Quadro 104 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	120
Quadro 105 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	121
Quadro 106 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	122
Quadro 107 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	122
Quadro 108 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	123
Quadro 109 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	123
Quadro 110 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	124
Quadro 111 – Prazo de Implementação – Objetivo 01.....	124
Quadro 112 – Prazo de Implementação – Objetivo 02.....	125
Quadro 113 – Prazo de Implementação – Objetivo 03.....	125
Quadro 114 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	126
Quadro 115 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	127
Quadro 116 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	128
Quadro 117 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	128
Quadro 118 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	129
Quadro 119 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	129
Quadro 120 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	130
Quadro 121 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	130
Quadro 122 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	131
Quadro 123 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	132
Quadro 124 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	132
Quadro 125 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	133
Quadro 126 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	134
Quadro 127 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	134
Quadro 128 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	135
Quadro 129 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	135
Quadro 130 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	136

Quadro 131 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	136
Quadro 132 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01	137
Quadro 133 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02	137
Quadro 134 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03	138
Quadro 135 – Plano de Ação – Objetivo 01	139
Quadro 136 – Plano de Ação – Objetivo 02	139
Quadro 137 – Plano de Ação – Objetivo 03	140
Quadro 138 – Plano de Ação – Objetivo 01	141
Quadro 139 – Plano de Ação – Objetivo 02	141
Quadro 140 – Plano de Ação – Objetivo 03	142
Quadro 141 – Plano de Ação – Objetivo 01	142
Quadro 142 – Plano de Ação – Objetivo 02	143
Quadro 143 – Plano de Ação – Objetivo 03	143
Quadro 144 – Plano de Ação – Objetivo 01	144
Quadro 145 – Plano de Ação – Objetivo 02	145
Quadro 146 – Plano de Ação – Objetivo 03	145
Quadro 147 – Plano de Ação – Objetivo 01	146
Quadro 148 – Plano de Ação – Objetivo 02	146
Quadro 149 – Plano de Ação – Objetivo 03	147
Quadro 150 – Plano de Ação – Objetivo 01	147
Quadro 151 – Plano de Ação – Objetivo 02	148
Quadro 152 – Plano de Ação – Objetivo 03	149
Quadro 153 – Plano de Ação – Objetivo 01	149
Quadro 154 – Plano de Ação – Objetivo 02	150
Quadro 155 – Plano de Ação – Objetivo 03	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
FECAM	Federação Catarinense dos Municípios
IDMS	Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PPA	Plano Plurianual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA E PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 PLANEJAMENTO	21
2.1.1 Tipos de Planejamento	22
2.1.1.1 Planejamento Tático	22
2.1.1.2 Planejamento Operacional	23
2.1.1.3 Planejamento Estratégico	24
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico	25
2.2.1.1 Missão	26
2.2.1.2 Visão	26
2.2.1.3 Valores	27
2.2.1.4 Análise <i>SWOT</i>	28
2.2.1.4.1 Análise Interna	29
2.2.1.4.1.1 Pontos Fortes	29
2.2.1.4.1.2 Pontos Fracos	30
2.2.1.4.2 Análise Externa	30
2.2.1.4.2.1 Oportunidades	31
2.2.1.4.2.2 Ameaças	32
2.2.1.5 Objetivos Estratégicos	32
2.2.1.6 Estratégias	33
2.2.1.7 Fatores Críticos de Sucesso	33
2.2.1.8 Metas	34
2.2.1.9 Indicadores	34
2.2.1.10 Planos de ação	35
2.2.2 Equipe Estratégica	36
2.2.3 Comunicação	36
2.2.4 Acompanhamento	37

2.2.5 Controle e Avaliação	38
2.2.5.1 Plano de Participação nos Resultados.....	39
2.2.6 Vantagens e Limitações	41
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	43
2.3.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública	45
2.3.1.1 Princípio da Legalidade	45
2.3.1.2 Princípio da Impessoalidade	46
2.3.1.3 Princípio da Moralidade.....	46
2.3.1.4 Princípio da Publicidade	47
2.3.1.5 Princípio da Eficiência	47
2.3.2 Planejamento Público Aplicável a Legislação	47
2.3.2.1 Plano Plurianual – PPA	48
2.3.2.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO.....	48
2.3.2.3 Lei Orçamentária Anual – LOA.....	49
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL.....	50
2.4.1 Aspectos essenciais no processo de implementação do Planejamento Estratégico Governamental	52
2.4.1.1 Interesse Público.....	52
2.4.1.2 Programa.....	53
2.4.1.3 Projeto	55
2.4.1.4 Coalizão Dominante	57
2.4.1.5 Equipe Técnica.....	57
2.4.2 Vantagens do Planejamento Estratégico Governamental	58
2.4.3 Limitações e Entraves do Planejamento Estratégico Governamental	59
3 METODOLOGIA	61
4 ESTUDO DE CASO	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	63
4.2 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PREFEITURA DE TIMBÉ DO SUL	70
4.2.1 Missão	70
4.2.2 Visão	71
4.2.3 Valores	72
4.2.4 Análise SWOT	73

4.2.4.1 Análise Interna	73
4.2.4.1.1 <i>Pontos Fortes</i>	74
4.2.4.1.2 <i>Pontos Fracos</i>	75
4.2.4.2 Análise Externa	76
4.2.4.2.1 <i>Oportunidades</i>	76
4.2.4.2.2 <i>Ameaças</i>	77
4.2.5 Objetivos Estratégicos	78
4.2.6 Estratégias	80
4.2.7 Metas	88
4.2.8 Indicadores	96
4.2.9 Equipe Estratégica	104
4.2.10 Prazo de implementação	114
4.2.11 Valor Financeiro Estimado	126
4.2.12 Planos de Ação	138
4.2.13 Comunicação	151
4.2.14 Acompanhamento	151
4.2.15 Controle e Avaliação	152
4.2.15.1 Plano de Participação nos Resultados	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS	157

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, apresenta-se o tema e o problema, evidenciando os objetivos gerais e específicos, que norteiam este estudo. Na sequência justifica-se a relevância do tema, que tem como foco o Planejamento Estratégico Governamental.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Os gestores de municípios de pequeno porte administram os seus mandatos com poucos recursos e diversas dificuldades financeiras e sociais, além de constantes exigências por parte da sociedade que reivindicam por uma cidade melhor e por mais qualidade de vida.

Segundo Matias-Pereira (2007, p. 25),

a administração pública deve buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de gestão que possa alcançar diversos objetivos, como: melhorar a qualidade dos serviços ofertados à população, elevar a transparência em seus atos, combater a corrupção e promover a valorização do servidor público.

Indiscutivelmente, os métodos de planejamento instituídos por lei, que são o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, não são suficientes para possibilitar e conduzir a administração pública municipal para o alcance de resultados.

É neste contexto que se destaca o Planejamento Estratégico como ferramenta de auxílio no desenvolvimento de políticas públicas eficazes ao atendimento dos interesses da população e na condução do contínuo desenvolvimento, econômico e social do município.

Assim, o Planejamento Estratégico, compreende estabelecer metas, objetivos e ações para serem realizadas a longo prazo, onde possam ser almejados os melhores resultados, além de que a sociedade, maior interessada, seja a grande privilegiada.

Diante disso, apresentada a finalidade do Planejamento Estratégico para a organização e plenitude municipal, levanta-se a seguinte questão: Como elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial, para

direcionar a gestão no alcance das metas propostas na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo concentra-se em elaborar proposta de Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial, a fim de direcionar a gestão no alcance das metas propostas, com base em estudo de caso na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul

Os objetivos específicos, que direcionam este trabalho, são os seguintes:

- fundamentar, em literatura específica, os conceitos de Planejamento;
- descrever o Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial, dando ênfase à utilização deste modelo na administração pública;
- evidenciar, por meio de estudo de caso, o processo de elaboração de proposta do Planejamento Estratégico, na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o intuito de demonstrar o direcionamento da gestão no alcance de resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico vem se consolidando como uma ferramenta contínua que auxilia os administradores a projetar a organização para um futuro promissor e ansiado, observando os pontos fortes e fracos da empresa e realizando uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente que terão que ser consideradas, a fim de estabelecer estratégias e ações para alcançar os objetivos desejados. (LUNKES, 2003).

O Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial pode ser aplicado independente do tipo ou porte da organização, seja ela pública ou privada. Diante disto, Almeida (2003, p. 10) argumenta que,

o resultado da utilização de Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolveram atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

O resultado final desejado tanto no setor privado, como no público será alcançado de acordo com a implantação de estratégias eficientes. A diferença consiste no fato que na empresa privada o planejamento é utilizado a fim de obter lucro, por meio do aumento de receitas e expansão de mercado, e assim se destacar entre os demais concorrentes. Na instituição pública, visa garantir o interesse da população, por meio de ações que resultem em melhorias, geração de novos empregos e o desenvolvimento local.

A percepção de que é necessário mudar, aprimorar e inovar é evidente tanto no setor privado, como no público. As instituições privadas estão aderindo ao processo de planejar-se estrategicamente, porém nas instituições públicas essa atividade não é comum, principalmente nas instituições de pequeno porte populacional, onde se deveria pensar estrategicamente no melhor direcionamento dos recursos públicos, em virtude da baixa receita arrecadada.

Segundo Pfeiffer (2000, p. 26) o planejamento estratégico “em longo prazo não ficará limitado às empresas privadas, mas deve afetar [...], a administração pública, também. Os municípios que vem utilizando novos métodos e instrumentos levarão vantagens na corrida por melhores oportunidades de desenvolvimento”.

Todavia, a utilização real desta ferramenta, no setor público, é tão escassa que até mesmo materiais didáticos disponíveis são poucos quando se trata de Planejamento Estratégico Governamental.

Neste sentido, pode este estudo auxiliar futuros gestores e/ou municípios na elaboração do Planejamento Estratégico Governamental, enquanto fonte de pesquisa científica.

O município de Timbé do Sul corrobora com a realidade brasileira, onde na administração pública ainda é evidente a falta de planejamento. Porém, isto ocorre devido a fatores inerentes a este tipo de organização: cultura organizacional, resistência às mudanças, periodicidade eletiva, burocracia, entre outros.

Destarte, necessita-se desenvolver estratégias e implementar ações de forma responsável e íntegra para que o município consiga desenvolver-se e diminuir o êxodo habitacional, principalmente de jovens que deixam a sua terra natal para trabalhar, devido a falta de oportunidade de emprego e de crescimento profissional.

Em virtude disto, propõe-se, por meio deste estudo, elaborar proposta de Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, a fim de nortear o município para o progresso.

É importante ressaltar que o único plano que a instituição objeto de estudo utiliza-se é o Plano Plurianual, que segundo o artigo 165 da Constituição Federal “é um instrumento que estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública”, porém se configura em um relatório para atendimento à legislação e que não serve para a tomada de decisão.

Desta forma, o Planejamento Estratégico Governamental tem a característica de consolidar todo o planejamento do município, conduzindo-o ao sucesso.

Assim, o município de Timbé do Sul, por meio deste estudo, terá a possibilidade de desenvolver as estratégias propostas para alavancar o desenvolvimento econômico e social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer deste capítulo será abordado o referencial teórico do assunto pesquisado, sendo que este trabalho trata-se da elaboração de proposta do Planejamento Estratégico no setor público. Desta forma, aborda-se inicialmente o conceito de planejamento e os seus três tipos distintos, e em seguida aprofunda-se no planejamento estratégico e a sua estruturação, bem como a sua relevância nas instituições governamentais.

2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Santos (2006, p. 23) “o planejamento determina antecipadamente, o que se deve fazer, quais objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios”.

Oliveira (2007a, p. 04) conceitua: “planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Ainda nas palavras do autor (2007a, p. 05-06),

o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes e também planejamento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Há dificuldades em conceituar o termo planejamento em virtude da sua dimensão, segundo Bethlem (2009, p.104) esta palavra “abrange um âmbito tão extenso de atividades humanas que qualquer definição é insuficiente para conter todo o seu significado”.

Desta forma, torna-se necessário conhecer os tipos de planejamento, existentes e identificá-los.

2.1.1 Tipos de Planejamento

O planejamento é subdividido em três tipos distintos, que no entendimento de Oliveira (2007a) diferenciam-se entre si pelo período de duração, pelas áreas de atuação, e pela abrangência de cada um.

O autor (2007a, p. 15) utiliza-se de uma pirâmide para representar os tipos de planejamento, como pode ser observado por meio da figura 1.

Figura 1 – Níveis de decisões e tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007a, p. 15).

Para uma melhor interpretação, dos três tipos distintos de planejamento, será conceituado a seguir, cada um, individualmente, começando pelo Planejamento Tático.

2.1.1.1 Planejamento Tático

O Planejamento Tático, segundo Oliveira (2007a) não engloba toda a organização, e é utilizado para solucionar problemas táticos da organização, que afetam determinadas áreas. Outras diferenças são relacionadas por meio de quadro comparativo, exposto a seguir.

Quadro 1 – Diferenças entre Planejamento Estratégico e Tático

Descrição	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007a, p. 20).

Este tipo de planejamento não é realizado pela cúpula da organização, pois de acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 218): “é conduzido pelos gerentes intermediários e a principal preocupação é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada”.

Definido o conceito de Planejamento tático, passa-se a próxima tipologia de planejamento, o operacional.

2.1.1.2 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional, ou nível operacional é um planejamento de curto prazo, cuja finalidade “corresponde à execução das ações estabelecidas no planejamento tático”. (OLIVEIRA e SILVA, 2006, p. 218).

No entendimento de Oliveira (2007a, p.19) o Planejamento Operacional é: “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Ainda de acordo com o autor (2007a, p. 19) este tipo de planejamento: “é normalmente elaborado por níveis organizacionais inferiores, com foco nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

Uma vez entendidos os conceitos inerentes ao Planejamento Tático e Planejamento Operacional, será dada sequência, aos tipos de planejamento, conceituando Planejamento Estratégico.

2.1.1.3 Planejamento Estratégico

Para finalizar os três níveis de planejamento serão descritos a seguir as definições de Planejamento Estratégico. Como este refere-se especificamente ao tema principal deste trabalho, o qual serão realizadas as considerações oportunas, é dedicada seção exclusiva do trabalho.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante de um cenário altamente competitivo, as empresas buscam alternativas diferenciadas, eficientes e inovadoras, capazes de garantir à continuidade, a adequação e preparação antecipadamente da empresa para superar situações futuras. (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007).

Segundo Oliveira e Silva (2006, p. 219),

preparar-se para enfrentar desafios é uma tarefa importante que traz às organizações inúmeros benefícios, como: definição e estabelecimento de objetivos organizacionais mais condizentes; obtenção de análises e revisões sobre os ambientes internos e externos; orientação sobre a direção a ser seguida; melhoria do processo de tomada de decisão; ampliação das chances da organização alcançar seus objetivos; capacidade de maximizar o alcance de bons resultados organizacionais; identificação das principais deficiências organizacionais; melhoria da compreensão dos fatos que ocorrem nos ambientes internos e externos; melhoria da eficiência, eficácia e efetividade organizacional; criação de estratégias de competição adequadas.

O Planejamento Estratégico para Bethlem (2009, p. 105) é: “o processo de decidir sobre as metas da organização e as estratégias para atingir essas metas”.

No entendimento de Coelho (2007, p.77) “o Planejamento Estratégico estabelece o caminho a ser seguido para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada, no futuro”.

Além disto, o “planejamento estratégico é o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição de seus objetivos [...] e da dinâmica do ambiente em que atua, bem como dos meios pelos quais objetivos são concretizados”. (OLIVEIRA, 2007a, p. 22).

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004) o planejamento estratégico consiste em antecipar fatos futuros, para que possam ser tomadas decisões oportunas a fim de atingir os objetivos pretendidos, com a continuidade da empresa.

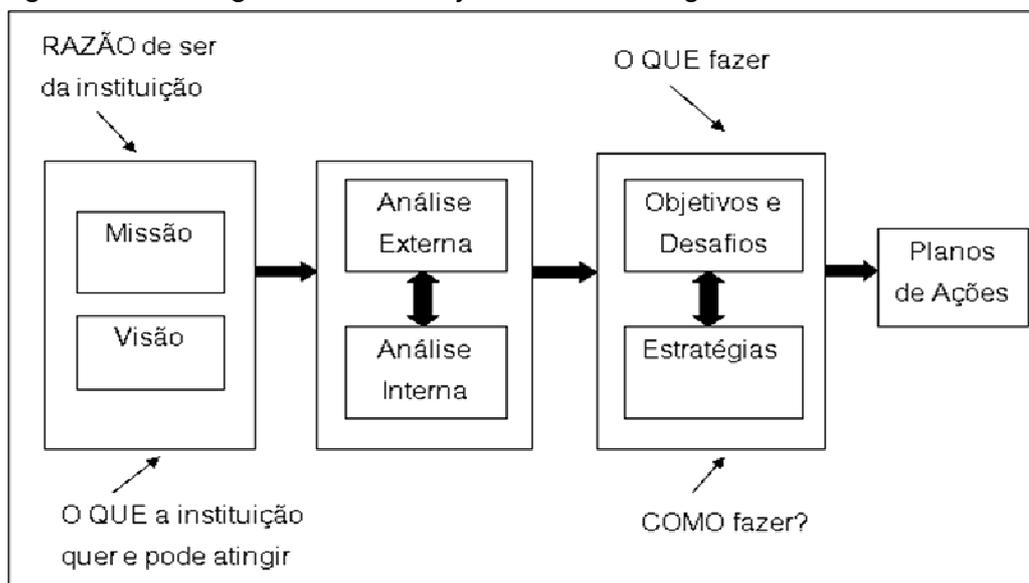
Diante disto, faz-se necessária a realização de um diagnóstico, antes da estipulação das metas e objetivos, para que possa ser encontrada a real situação empresarial e ser projetada a situação desejada, pois segundo Oliveira (2007a, p. 37-38): “através de um diagnóstico a empresa espera: conhecer e melhor utilizar seus pontos internos; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos externos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho”.

Após conhecer o conceito de Planejamento Estratégico, faz-se necessário saber acerca de sua estrutura, ou seja, quais as etapas primordiais que necessitam ser exercidas para se obter o êxito estimado.

2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico

Constituem etapas do Planejamento Estratégico, segundo Andrade e Amboni (2004): a Missão; a Visão; o diagnóstico estratégico, ao qual fazem parte a análise externa e análise interna; a elaboração dos objetivos e das estratégias e os planos de ações, como podem ser observados no fluxograma a seguir.

Figura 2 – Fluxograma do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p. 82).

Sabendo da estrutura inicial do Planejamento Estratégico, é necessário conceituar cada etapa do mesmo, utilizando-se para isto de aporte literário específico.

2.2.1.1 Missão

A primeira etapa do Planejamento Estratégico refere-se à missão, que de acordo com Oliveira (2007a, p. 50),

[...] é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Nas palavras de Costa (2007) a missão deve transparecer o perfil da empresa, de maneira simples, porém objetiva, de maneira, que possa atrair o seu público alvo.

Conforme Cecconello (2008) não é recomendado que as empresas mudem a sua missão constantemente, todavia não significa que ela não possa ser alterada, desde que seja para adaptar-se às novas estratégias da empresa.

Portanto, visto que a missão visa identificar o que a empresa representa atualmente, é necessário observar como é definida a visão, próxima etapa do Planejamento Estratégico.

2.2.1.2 Visão

Após conceituada a missão, a segunda etapa do Planejamento Estratégico refere-se à visão, que: “representa a imagem futura que se projeta de um negócio”. (CECCONELLO, 2008, p. 149).

Segundo Hammel e Prahalad (1989) *apud* Cecconello (2008, p. 150),

a visão pode ser entendida como a intenção estratégica, pois deverá responder à questão implícita: aonde se quer chegar como organização, sintetiza visão de futuro da empresa, e como ela pretende ser vista e reconhecida. Trata-se da definição de espaço e lugar onde a empresa deseja estar no futuro, determinando muitas vezes, inclusive quando isso deverá acontecer.

Costa (2007, p. 36) coloca que: “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização. [...] Ao mesmo tempo deve ser ambiciosa e inspiradora”.

Completam Serra, Torres e Torres (2004, p. 42): “a visão pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”.

É imprescindível que a visão seja transmitida a todos os colaboradores que contribuem para o bom funcionamento da organização, para que todos independente do cargo ocupante tenham a mesma percepção, como bem coloca Costa (2007, p. 36),

uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa.

Compreendendo que a visão representa o que a empresa deseja ser, é necessário ter valores estabelecidos para atingir a posição almejada, seguindo os princípios norteadores da organização, tópico explicitado a seguir.

2.2.1.3 Valores

A próxima etapa diz respeito aos valores que: “[...] representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas e morais fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2007a, p. 43).

De acordo com Ceconello (2008, p. 149): “representam o conjunto de princípios e normas, os parâmetros que serão incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão”.

Em relação à sua importância e utilização, Tavares (2005, p. 245) afirma que os valores,

servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a

natureza e o sentido do vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visões e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais.

Na visão de Oliveira (2007a, p. 68): “se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”.

Concluem Serra, Torres e Torres (2004) que a empresa é responsável pela escolha de seus valores, e essa escolha deve ser realizada com honestidade e seriedade, pois eles definem a conduta da mesma.

Assim, concluída a estrutura inicial, parte-se para a análise intersetorial, que compreende as análises interna e externa.

2.2.1.4 Análise *SWOT*

A função da análise de *SWOT* consiste em conhecer bem a organização tanto internamente, como externamente, para que se possa elaborar estratégias adequadas e eficientes, a fim de alcançar os objetivos pretendidos, dentro de um ambiente previamente analisado. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

O objetivo desta análise para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 184): “é identificar até onde as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente”.

De acordo com os autores (2007, p. 184) “uma análise *SWOT* resume as principais questões do ambiente empresarial”. As quais são ilustradas abaixo:

Figura 3 – Representação gráfica, clássica da análise de *SWOT*



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 87).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), o termo *SWOT* foi constituído pela inicial de quatro palavras inglesas, que são: *Strenght*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que na língua portuguesa representam respectivamente: Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaças.

Desta forma, concluem Chiavenato e Sapiro (2009) que a análise *SWOT*, analisa as forças e fraquezas no âmbito interno e no ambiente externo analisa em termos de oportunidades e ameaças, as quais serão abordadas nos próximos tópicos.

2.2.1.4.1 Análise Interna

Segundo Costa (2007, p. 111): “apesar de difícil é importante avaliar a situação interna da organização para que haja um bom andamento de um plano estratégico, justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas”.

De acordo com Oliveira (2007a, p. 81): “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”.

Por meio da análise interna pode-se encontrar os pontos fortes e os pontos fracos da instituição, que são facilmente evidenciados “se tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação”. (OLIVEIRA, 2007a, p. 81).

Como mencionado, a análise interna é composta por pontos fortes e pontos fracos, que serão definidos a seguir.

2.2.1.4.1.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes referem-se a “características positivas de destaque, na instituição que favorecem no cumprimento do seu propósito”. (COSTA, 2007, p. 113).

Oliveira (2007a, p. 37) completa que os pontos fortes são: “variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

Já para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 184): “os pontos fortes são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial”.

Assim, analisados os pontos fortes, serão caracterizados os pontos fracos que também são detectados por meio de análise interna realizada na organização.

2.2.1.4.1.2 Pontos Fracos

Se por um lado os pontos fortes representam características favoráveis, os pontos fracos condizem com situações contrárias, com existência de fraquezas, que devem ser resolvidas ou até mesmo amenizadas de modo que não interfira na elaboração dos objetivos e na implantação de estratégias futuras, pois segundo Costa (2007, p. 113): “pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito”.

“Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”. (OLIVEIRA, 2007a, p. 37).

Ainda nas palavras de Oliveira (2007a, p. 69): “os pontos fracos representam aspectos controláveis, e caso o executivo não saiba, de momento, como resolver o problema, deverá envidar todos os esforços para identificar a solução”.

Assim, encerra-se a abordagem sobre a análise interna, passando para a próxima análise: externa.

2.2.1.4.2 Análise Externa

Na análise externa são observadas situações favoráveis e desfavoráveis que influenciam o desempenho e a continuidade da empresa, conforme Oliveira (2007a, p. 72),

o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta e indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc.

Conhecer os riscos e as chances que cercam a organização é tão importante quanto conhecer-se bem internamente, pois de acordo com Oliveira (2007a, p. 71),

é necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente essa ação de interligação e influência entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático é interessante fazer essa consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada.

O autor Costa (2007, p. 81) enfatiza que: “os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela, esses fatores externos alicerçam e embasam o ambiente da organização”.

Enquanto a análise interna aborda os pontos fortes e fracos da organização, “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente”. (OLIVEIRA, 2007a, p. 71).

Para Costa (2007, p. 81): “o ambiente externo pode trazer muitas surpresas e intempéries¹, deve orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças”.

Uma vez visto que a análise externa consiste no estudo de oportunidades e ameaças futuras, faz-se necessário conceituar esses fatores.

2.2.1.4.2.1 Oportunidades

De acordo com Oliveira (2007a, p. 68): “oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

Embora as oportunidades não sejam controláveis, Oliveira (2007a) enfatiza que por meio da sua identificação é possível buscar alternativas para aproveitá-las, todavia, é necessário adaptar-se as mudanças que transcorrerá, para que o impacto de uma oportunidade seja de acordo com as expectativas previstas pela organização.

¹Condições adversas; circunstancia infeliz; momento desfavorável; desgraça.

“A identificação de oportunidades [...] pode ser extremamente valiosa ao pensar nas escolhas estratégicas para o futuro, esses fatores ambientais podem influenciar o sucesso [...] estratégico”. (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007, p. 134).

Assim, visto a definição de oportunidade, o outro fator que compõem a análise ambiental externa é a ameaça, cuja mesma será aludida no tópico abaixo.

2.2.1.4.2.2 Ameaças

Conforme Oliveira (2007a, p. 38) a ameaça: “é a força ambiental não controlável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil”.

Toda ameaça exige preparação e cuidado suficiente por parte da administração, pois segundo Costa (2007, p. 86): “apesar de previsíveis para o futuro, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa”.

O autor Oliveira (2007a, p. 69) exemplifica duas situações em que a empresa pode ou não atuar, dependendo do tipo de ameaça: “a inflação é uma ameaça em que a empresa não pode fazer nada a esse respeito. Entretanto, o relacionamento da empresa com seu concorrente pode ser uma ameaça em que a empresa pode atuar”.

Assim, realizada a análise dos ambientes, os próximos passos na estruturação do Planejamento Estratégico são as definições dos objetivos estratégicos, das estratégias, das metas, dos indicadores, entre outros, que serão fundamentados na sequência.

2.2.1.5 Objetivos Estratégicos

Os objetivos “podem ser compreendidos como uma situação futura que a organização como um todo deseja atingir”. (ANDRADE e AMBONI, 2010, p. 63).

Neste mesmo direcionamento Costa (2007, p. 209) define: “objetivos como parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Os objetivos serão elaborados com base no diagnóstico da empresa, emitido por meio das análises internas e externas, onde foram destacadas

características favoráveis e desfavoráveis da instituição e do ambiente. O adequado planejamento necessita ter seus objetivos claramente definidos, ao fato de que, seguindo o nobre autor Oliveira (2007a, p. 145),

uma adequada administração começa com o estabelecimento ou pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos, desafios e metas a serem alcançadas. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua.

Desta forma, após conceituar objetivos como parâmetros almejados pela empresa, é imprescindível elaborar e implementar estratégias cabíveis que possibilitem o alcance desses objetivos.

2.2.1.6 Estratégias

Estratégia pode ser entendida como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação de comportamento de uma organização”. (ANDRADE e AMBONI, 2010, p. 67).

Segundo Oliveira (2007a, p. 177): “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

O autor (2007a, p. 178) relaciona estratégia como: “a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Para Costa (2007) as estratégias são formuladas, tendo por base um ambiente analisado e possibilitará a empresa atingir o resultado almejado, por meio do alcance dos objetivos e concretização das metas.

2.2.1.7 Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 132) os fatores críticos de sucesso são: “pontos nos quais a organização deve superar a concorrência”. Por meio de “produtos particularmente valorizados por um grupo de clientes”, conforme exemplificam os autores.

No entendimento de Oliveira (2007b, p. 220): “os fatores críticos de sucesso, podem ser entendidos como as questões vitais para o funcionamento normal da empresa e seu sucesso futuro”.

Já para os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 80): “são variáveis ou atividades de uma empresa decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Seguindo as palavras de Oliveira (2007b, p. 221): os fatores críticos de sucesso: “podem ser estabelecidos com base em fatores externos e internos da empresa; e sua identificação como de sucesso, ou não, deve ser feita baseando-se nas oportunidades e pontos fortes correlacionados aos mesmos”.

2.2.1.8 Metas

As metas, de acordo com Costa (2007) podem ser conceituadas como valores quantitativos projetados para serem atingidos em um prazo determinado, a fim de obter um posicionamento desejado.

O autor Oliveira (2007a, p. 142) refere-se à meta como: “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.

Ainda nas palavras de Oliveira (2009, p. 44): “as metas devem ser viáveis, mas altamente desafiadoras, pois metas insossas podem consolidar um processo de marasmo administrativo na empresa”.

Entendido, portanto que as metas e os objetivos são instituídos pela organização, é necessário estabelecer indicadores para mensurar o desempenho dos mesmos.

2.2.1.9 Indicadores

Os objetivos aos quais a instituição pretende alcançar são monitorados e avaliados, por meio de indicadores, que conforme Oliveira (2007c, p. 178),

[...] permitem acompanhar o andamento do processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e também auxiliar na tomada de decisões. Deve-se, no entanto, tomar ainda mais cuidado quando se tratar de medições estratégicas,

porque uma escolha inadequada poderá levar a resultados negativos de maiores proporções.

É necessária atenção para escolher coerentemente os indicadores que avaliarão o desempenho organizacional, segundo Oliveira (2007c, p. 178),

uma quantidade pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada, enquanto uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados, além de demandar grande disponibilidade de mão de obra especializada.

O desempenho dos objetivos, por meio de indicadores somente será avaliado se ocorrer a sua execução, por intermédio dos planos de ação, por isto a necessidade de descrevê-los.

2.2.1.10 Planos de ação

Definidas as estratégias para alcançar os objetivos ansiados pela organização, será realizada: “a determinação do plano de ação, em que procurará responder como levar a empresa a atingir seus objetivos”. (BERTERO, 2006, p. 94).

Segundo Costa (2007, p. 218) “a elaboração de planos de ação é o elo mais forte entre planejamento e ação”, assim, a construção desses planos deve ter uma interrelação entre o propósito da organização e os valores instituídos com as estratégias, metas e objetivos pretendidos.

O plano de ação é a coordenação das ações necessárias para a concretização dos objetivos e das metas, ainda nas palavras de Costa (2007, p. 218): “para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”.

Essas pessoas, ao qual o autor se refere, trata-se da equipe que irá estruturar e coordenar os planos de ação de acordo com cada meta e objetivo pretendido.

2.2.2 Equipe Estratégica

A equipe estratégica, responsável pela elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, bem como acompanhamento e avaliação terá que ser “uma equipe eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, que saiba fazer bem o que deve ser feito, que saiba alcançar resultados previamente estabelecidos e saiba como consolidar ao longo do tempo”. (OLIVEIRA, 2009, p. 154).

Além disto, “a equipe formada deve ser composta pelos principais executivos da organização e como em toda equipe, deve haver um responsável”. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p. 139).

Os autores (2004, p. 139) também mencionam que: “a elaboração do planejamento deve ser participativa, envolvendo pessoas-chave de todas as funções da organização, que além de ajudar na elaboração, irão facilitar a implementação por estarem envolvidas com o processo”.

O planejamento quando elaborado com representantes de cada área da organização, possibilita, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 314): “uma visão global da empresa, [...] evitando duplicidade de ações e promovendo maior envolvimento dos outros níveis da empresa [...]”.

Diante disto, sobre a participação dos colaboradores, Della Rosa (2006, p. 29) sintetiza que: “[...] pode trazer mudanças positivas no ambiente de trabalho, tais como: motivação, melhoria da qualidade do trabalho e no relacionamento entre áreas da empresa e maiores perspectivas de crescimento”.

Desta forma, um planejamento participativo contribui com a integração e comunicação, de todos os níveis hierárquicos da organização.

2.2.3 Comunicação

Segundo Tavares (2005 p. 423): “o processo de comunicação, geralmente, constitui-se em um problema na maioria das organizações. Ruídos, bloqueios, escoamentos interferem de maneira permanente na transmissão recepção e *feedback* de informações”.

A fim de proporcionar a diminuição de distorções e ruídos no processo de comunicação, os autores Fernandes e Berton (2005, p. 213) sugerem que sejam utilizadas,

as diversas formas de comunicação: a comunicação para baixo (dos gerentes para os subordinados), para cima (dos subordinados para os gerentes principalmente sob a forma de sugestões, reclamações ou *feedback*) e a comunicação lateral (entre os pares).

Neste mesmo direcionamento, Della Rosa (2006, p. 30) destaca: “a criação e, principalmente, a manutenção de um canal de comunicação”. Ao qual, nas palavras da autora “precisa ser divulgado que a empresa está abrindo esse espaço para que os funcionários possam expressar suas opiniões e ideias, ou seja, enfatizar que sua opinião é muito importante”.

A autora (2006, p. 30) salienta, ainda, a necessidade de oferecer maneiras diversificadas de captar ideias: “pode ser por escrito, via caixa de sugestões, pessoalmente com seu gerente, via *internet*, por telefone, ou outra forma. O importante é ouvir, pois o funcionário tem a visão que o empregador não possui”.

Para finalizar, Tavares (2005, p. 423) conclui que: “uma boa comunicação permite que o indivíduo e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização”.

2.2.4 Acompanhamento

Segundo Valadares (2002) o acompanhamento acontecerá mensalmente, onde estarão reunidos os responsáveis por cada ação programada para a empresa para os próximos períodos.

No entendimento de Tavares (2005, p. 76) somente: “com o estabelecimento da missão, da definição de estratégias, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

Desta forma, a partir do momento que são selecionadas as medidas para mensuração das ações, inicia-se a etapa de acompanhamento, controle e posteriormente avaliação do desempenho dessas atividades, que serão identificadas nos próximos tópicos.

2.2.5 Controle e Avaliação

Após a identificação das etapas do Planejamento Estratégico, as quais foram devidamente conceituadas, será necessário, de acordo com Oliveira (2010) controlar ações desempenhadas, bem como as estratégias implementadas, a fim de avaliar se as situações projetadas vêm sendo concretizadas. Enfatiza, ainda, o autor (2010, p. 405) que: “nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos”.

A função controle, de acordo com Tavares (2005, p. 337),

é um instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se em um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se está havendo discrepância entre essas duas situações. Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de auxiliar na correção do processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

Na concepção de Tavares (2005, p. 337), avaliação: “é o mecanismo no qual se tem como objetivo medir a efetividade das ações estabelecidas pela empresa”.

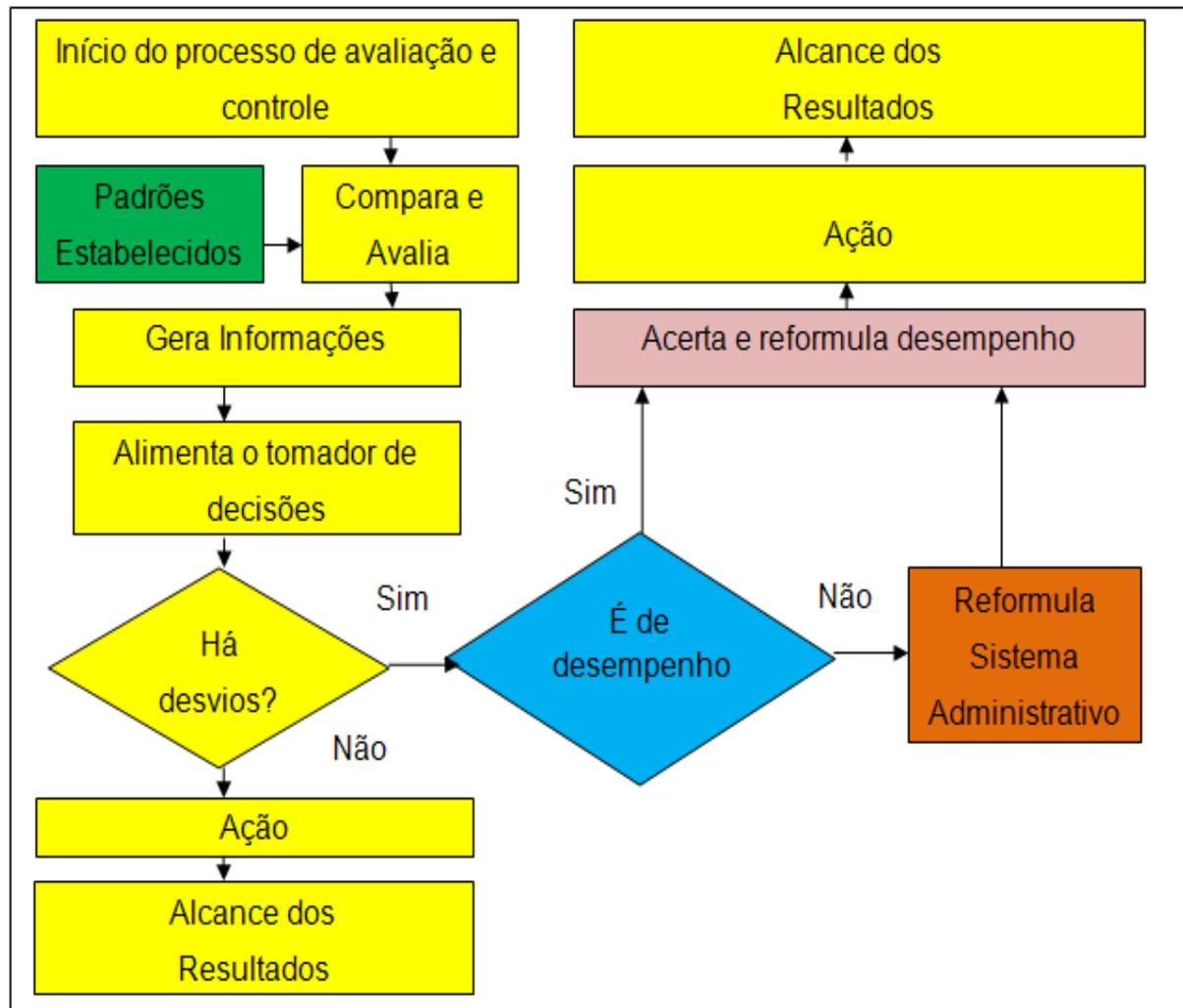
Para finalizar, Oliveira (2010, p. 407) completa que:

a função controle e avaliação [...] tem algumas finalidades:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- fazer com que a empresa trabalhe de forma mais adequada; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A figura 4 descreve os passos que são seguidos em um processo de avaliação e controle dentro de uma organização, até se chegar à etapa final: o alcance dos resultados projetados.

Figura 4 – Processo de Avaliação e Controle



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 406).

Portanto, atingindo os objetivos e metas propostas, a empresa alcançará o resultado almejado. Desta forma, sugere-se que os colaboradores deste resultado, tenham seus méritos reconhecidos, da forma como será exposto no próximo tópico.

2.2.5.1 Plano de Participação nos Resultados

A participação nos lucros, ou resultados é um direito social previsto na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
 XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Segundo Della Rosa (2006) embora esteja prescrito na Constituição Federal, não é regulamentado como de fato deveria ser, sendo seguido apenas espontaneamente por empresas visionárias, que reconhecem as vantagens de se ter um plano de Participação nos Resultados para os seus colaboradores. Neste sentido, a autora (2006, p. 29), menciona algumas destas vantagens: “a motivação que o programa promove, criando condições para a existência de um ambiente criativo. Empregados motivados contribuem muito mais com idéias que podem melhorar o trabalho, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.”

Outra vantagem citada pela autora (2006, p. 55) é que,

a credibilidade dos funcionários aumenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas. Os empregados sentem-se muito mais participativos, pois a meta esta mais clara e associada diretamente a sua atividade.

Ainda nas palavras de Della Rosa (2006, p. 55): “a expressão participação nos resultados indica um programa que foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, e não somente o lucro”.

Todavia, por outro lado isso pode ser uma desvantagem, pois: “mesmo que a empresa aponte prejuízo no exercício e o programa tenha sido fixado sobre a meta absentéismo, por exemplo, a situação pode ficar complicada para a empresa, pois a meta escolhida foi atingida, não há por que não pagar”. (DELLA ROSA, 2006, p. 55).

No entendimento de Fernandes e Berton (2005, p. 214) “o dinheiro não é a única forma de recompensar as pessoas, embora a palavra recompensa seja imediatamente ligada ao dinheiro”. Segundo o autor (2005, p. 214): “os programas de reconhecimento, em um sentido mais amplo, podem ser bastante eficazes. Entre eles estão os prêmios para funcionários de bom desempenho, prêmios para sugestões, elogios formais ou informais e a celebração de sucesso junto às equipes”.

Encerra-se, portanto as etapas pertinentes ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico, as quais que já foram devidamente mencionadas, passando a conceituar a partir do próximo tópico, as vantagens apresentadas pelas empresas que aderem ao uso do Planejamento, e algumas limitações quanto ao uso desta ferramenta.

2.2.6 Vantagens e Limitações

“As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e sua estratégia”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

De acordo com os autores (2009, p. 30), em uma pesquisa realizada em cinquenta organizações em vários países e setores mostram que alguns dos principais benefícios do planejamento estratégico são,

1. Um claro sentido de visão estratégica para organização.
2. Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo.
3. Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para organização no futuro, com objetivos de longo prazo.
4. Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno.
5. Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda organização.
6. Interdependência com o ambiente externo.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) completam que: “o Planejamento Estratégico, se bem executado, ajudará o empreendedor a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades”.

Por outro lado, o Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações. Um fator dominante que limita o sucesso do Planejamento Estratégico em qualquer organização é a resistência à mudança, segundo Fernandes e Berton (2005, p. 215): “em um primeiro momento, [...] é possível que as pessoas se posicionem resistentes às mudanças, mesmo que elas estejam bem alinhadas com os componentes da estrutura e dos processos”. A figura 5 evidencia os principais fatores que implicam na resistência pessoal dos envolvidos com a instituição.

Figura 5 – Fatores explicativos da resistência e formas de superação



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005, p. 215).

Além destes fatores, pode-se citar também, de acordo com Fernandes e Berton (2005), a insegurança, o medo do diferente, o hábito e costumes, a rotina, como barreiras a serem vencidas pelo Planejamento Estratégico, contudo é preciso superá-las e não deixá-las se tornarem limitações para o planejamento.

Já para Kluyver e Pearce II (2007, p. 190) outras são as limitações pertinentes ao uso do Planejamento Estratégico: “um Planejamento Estratégico enxuto e eficaz pode proporcionar o foco tão necessário ao processo de desenvolvimento de estratégia. No entanto, uma confiança exagerada nesse planejamento tem suas desvantagens”.

Essas desvantagens, ainda são qualificadas pelos autores (2007, p. 190), como,

- técnicas formais de planejamento nem sempre conseguem lidar de maneira eficaz com problemas imprevistos. A análise de cenário ajuda, mas não substitui o *insight* e a flexibilidade gerenciais.
- técnicas de planejamento concentram-se, com muita frequência, em extrapolar tendências atuais (conhecidas) em vez de extrapolar, de forma criativa, futuros alternativos.
- Planos estratégicos frequentemente baseiam-se em dados de pouca qualidade. A maioria dos modelos de planejamento requer estimativas detalhadas, [...] obter números precisos é difícil e oneroso. Como resultado, geralmente recorre-se a atalhos e ‘chutômetros’. Isso distorce resultados e cria ilusões de certeza. Mais perigoso ainda, se metas e incentivos forem baseados nessas análises e conclusões, o resultado pode ser um comportamento contra produtor.

Os autores (2007, p. 190) ainda concluem que: “a relação entre planejamento formal e desempenho no longo prazo é fraca. Bons processos de planejamento certamente são úteis, mas o desempenho final está mais estreitamente associado a um pensamento estratégico eficaz do que o Planejamento em si”.

Desta forma, se completa a estrutura e particularidades relevantes do Planejamento Estratégico. Para abordá-lo especificamente na área pública, faz-se necessário compreender conceitos inerentes a Administração Pública.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública brasileira é regida pelo decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, ao qual dispõe sobre a organização da Administração Pública em âmbito Federal, aplicável também nos âmbitos estaduais e municipais.

De acordo com Wilson (1887 *apud* SANTOS, 2006, p. 11), a Administração Pública,

em sentido constitucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A Administração Pública distingui-se em direta e indireta. Segundo Fuhrer e Milaré (2009, p. 124): “a Administração Pública é denominada direta quando exercida pelos próprios órgãos estatais. E é denominada indireta quando exercida através das autarquias ou das entidades paraestatais”.

Figura 6 – Administração Pública e suas divisões



Fonte: Adaptado de Fuhrer e Milaré (2009, p. 124).

Na percepção de Cotrim (2008, p. 41), “Administração Pública é o conjunto de atividades desempenhadas ou dirigidas pelas autoridades e pelos órgãos do Estado, com o objetivo formal de promover o bem comum da coletividade”.

Sua função é atender aos interesses dos cidadãos, todavia, para o autor Matias-Pereira (2007, p. 27),

é perceptível que as mudanças nas relações entre a Administração Pública e seus usuários decorrem, em grande parte, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade.

Assim, de acordo com o foi visto pelos autores, a Administração Pública deverá desempenhar o seu papel, cumprindo com seus deveres e obrigações igualmente perante todos os munícipes, em prol de garantir benefícios coletivos, devendo ser regida por princípios constitucionais que serão abordados sequencialmente.

2.3.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública

A Administração Pública é regida por princípios constitucionais que estão previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. De acordo com este artigo: “a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Figura 7 – Princípios da Administração Pública



Fonte: Adaptado da Constituição Federal do Brasil / 88.

A figura acima demonstra a inter-relação da Administração Pública, com seus princípios norteadores, entretanto é necessário fundamentar cada princípio, a fim de especificar a sua relevância para garantir uma Administração Pública transparente, ética e voltada para atender aos interesses públicos.

2.3.1.1 Princípio da Legalidade

O Princípio da Legalidade determina que a “Administração Pública só poderá fazer o que a lei permite”. (DI PIETRO, 2011, p. 65).

Assim, a Administração Pública diferencia-se da Administração Privada na aplicação deste princípio, como bem coloca Cotrim (2008, p. 41), na primeira: “somente pode-se fazer o que a lei permite ou determina, por sua vez, na segunda pode-se fazer tudo aquilo que a lei não proíbe”.

Após sintetizar o Princípio da legalidade, será interpretado o próximo princípio: da Impessoalidade.

2.3.1.2 Princípio da Impessoalidade

De acordo com Di Pietro (2011, p. 68) o princípio da impessoalidade: “norteia toda a atividade administrativa, isto significa que a Administração não pode atuar com vista a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento”,

Desta forma, Martins (2004, p. 100) analisa que “os atos administrativos não devem ser voltados à satisfação de determinadas pessoas”.

O princípio da impessoalidade, segundo Matias-Pereira (2007) inibe a discriminação de qualquer cidadão, sendo que todos deverão ser atendidos e tratados de maneira semelhante.

Já visto as determinações legais antevistas neste princípio, será dado sequência a conceituação dos princípios.

2.3.1.3 Princípio da Moralidade

O Princípio da Moralidade, descrito por Di Pietro (2011, p. 365): “exige da administração comportamento não apenas lícito, mas também consoante com a moral, os bons costumes, [...], os princípios de justiça e de equidade”.

Para Cotrim (2008, p. 41): “o ato administrativo, além de atender à lei, deve guiar-se pelos padrões éticos da administração, ou seja, não basta ser apenas legal, deve também ser honesto, tendo como finalidade o bem comum”.

Assim, Matias-Pereira (2007) finaliza acrescentando que são desonestos os atos praticados pela administração, que beneficiem a si próprios ou companheiros partidários, todos os atos deverão estar em acordo com os princípios morais.

2.3.1.4 Princípio da Publicidade

Na visão de Martins (2004, p. 100): “a divulgação do ato administrativo para o conhecimento público, indica que os atos da Administração devem ser públicos, não podendo ser sigilosos”.

Já para Di Pietro (2011, p. 365),

diz respeito não apenas à divulgação do procedimento para conhecimento de todos os interessados, como também aos atos da Administração praticados nas várias fases do procedimento, que podem e devem ser abertas aos interessados, para assegurar a todos a possibilidade de fiscalizar sua legalidade.

O princípio da publicidade visa publicidade e transparência nos atos administrativos, para que possa ser realizada a fiscalização necessária, sendo assim, nada pode ser realizado sem o conhecimento público. (MATIAS-PEREIRA, 2007).

2.3.1.5 Princípio da Eficiência

No entendimento de Cotrim (2008, p. 41), “o modo de atuação do agente público, bem como a maneira de organizar e disciplinar a Administração Pública devem se pautar pela eficiência na busca por melhores resultados para a consecução do interesse coletivo e prestação do serviço público”.

Desta forma, concluem-se os Princípios Constitucionais aplicáveis na Administração Pública, passando a conceituar, os tipos de planejamento público, exigidos pela legislação.

2.3.2 Planejamento Público Aplicável a Legislação

“O PPA, a LDO e a LOA são instrumentos integrados de planejamento, estando um vinculado ao outro, razão pela qual uma boa execução orçamentária necessariamente dependerá de um PPA elaborado adequadamente”. (ANDRADE, 2005, p, 16).

Os conceitos de Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), que são os instrumentos de planejamento obrigatórios para os entes públicos pertencentes tanto a esfera Federal, Estadual, como a Municipal, serão identificados nos próximos tópicos.

2.3.2.1 Plano Plurianual – PPA

Institui o artigo 165, caput e § 1º da Constituição Federal de 1988, que o Plano Plurianual,

é uma lei de iniciativa do Poder Executivo e [...] estabelecerá de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Desta forma, Andrade (2005, p. 16) ressalta que a: “sua importância consiste em nortear ou orientar o governo quanto à realização dos programas de trabalho para um período, ressaltando que todas as obras que se pretenda executar deverão estar inseridas nesse plano”.

O Plano Plurianual, segundo Andrade (2005) vigora por quatro anos, embora tenha a mesma duração de um mandato, o seu início e seu encerramento não se assemelha com o mesmo, sendo que a sua vigência inicia-se apenas no segundo ano de um mandato e encerra no primeiro ano do mandato subsequente. Com essa medida, pretende-se garantir que as ações não sejam interrompidas com a troca de gestor ou com o término de um mandato.

Assim, como o PPA, a LDO também é uma lei elaborada pelo poder executivo, como especifica a Constituição Federal e que deve ser encaminhada para o poder legislativo, em um prazo legal, para a sua aprovação, como menciona a Lei Complementar.

2.3.2.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, nas palavras de Andrade (2005) passou a ser mais relevante após a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, pois a mesma teve que acrescentar ao seu teor novas funções, que continuasse observando a Constituição Federal, e que também abrangesse a Lei de

Responsabilidade Fiscal. O conteúdo que é necessário constar na LDO foi explícito pelo autor (2005, p. 70).

Quadro 2 – Conteúdo da Lei Orçamentária Anual

Conteúdo da LDO	
CF / 1988	LRF / 2000
<ul style="list-style-type: none"> - definir as metas e prioridades da Administração Pública Municipal; - dar orientações básicas para a elaboração da Lei Orçamentária Anual; - dispor sobre as alterações na legislação tributária do Município; - dispor sobre a política de pessoal e encargos sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - dispor sobre o equilíbrio entre receitas e despesas; - definir os critérios e formas de limitação de empenho; - estabelecer as normas relativas ao controle de custos e a avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos; - estabelecer as condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas.

Fonte: Adaptado de Andrade (2005, p. 70)

A finalidade da Lei de Diretrizes Orçamentárias para Kohama (2003 p. 62) é de: “nortear a elaboração dos orçamentos anuais, compreendido aqui orçamento fiscal, o orçamento de investimentos das empresas e o orçamento da seguridade social, de forma a adequá-los as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, estabelecidas no Plano Plurianual”.

Assim, para Andrade (2005) na LDO deverão ser escolhidas ações governamentais do Plano Plurianual para elegê-las como prioritárias durante a elaboração da Lei Orçamentária Anual. Para estas ações serão privados recursos, a fim de proporcionar que as principais necessidades da população sejam atendidas em um curto período.

Para finalizar Andrade (2005, p. 67) enfatiza que: “a Lei de Diretrizes Orçamentárias é o elo entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual”, por isso a necessidade de apresentar os três tipos de planejamento governamental obrigatório.

2.3.2.3 Lei Orçamentária Anual – LOA

“Para viabilizar a concretização das situações planejadas no PPA e, transformá-las em realidade, obedecendo à LDO, elabora-se o orçamento anual,

onde são programadas as ações a serem executadas, visando alcançar os objetivos determinados”. (KOHAMA, 2003, p.60).

Portanto, de acordo com Andrade (2005, p. 134),

o Poder Executivo deve elaborar uma boa proposta orçamentária, a qual deverá ser devidamente apreciada e aprovada pelo Poder Legislativo e sancionada pelo Poder Executivo ou promulgada pelos Poderes Executivo ou Legislativo, transformando-se então na LOA, a qual conterá os orçamentos que viabilizarão a manutenção e a implementação das ações governamentais durante um exercício financeiro.

Conforme o artigo 165, caput III e § 5º da Constituição Federal de 1988, a Lei Orçamentária Anual abrangerá,

I- o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgão e entidades da Administração Direta e Indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;
 II- o orçamento de investimentos das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
 III- o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da Administração Direta ou Indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Neste direcionamento, Andrade (2005) menciona que na LOA deverão constar as estimativas de receitas arrecadadas e despesas empenhadas para o ano civil, que é equivalente a doze meses.

Completa ainda o autor (2005) que a Lei Orçamentária Anual é uma lei autorizativa, sendo que somente poderá ser executado o que estiver orçado, no entanto, não é obrigatório realizar tudo o que foi aprovado na lei, pois esta lei não é impositiva.

Uma vez entendida sobre os instrumentos de planejamentos obrigatórios na Administração Pública, pode-se focalizar no objeto de estudo deste trabalho, o Planejamento Estratégico Governamental.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL

“A crescente complexidade das necessidades, a escassez de recursos e as novas aspirações das populações têm exigido, cada vez mais, a introdução de critérios científicos no processo de tomada de decisões governamentais”. (SANTOS, 2006, p. 23).

Segundo Teixeira e Santana (1994, p. 26) “para administrar qualquer órgão com sucesso, é necessário antecipar-se aos acontecimentos. Lidar com a informação está sendo cada vez mais um exercício de PRÓ- AÇÃO e não mais de REAÇÃO”.

Diante disto, de acordo com Leite e Rezende (2010, p. 460) “surgiram, na Administração Pública, a aplicação de modelo de gestão de iniciativa privada e, também a utilização de novas tecnologias na transformação e na modernização da gestão pública, inclusive municipal”.

“O propósito do Planejamento Governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir sejam determinadas [...] pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os habitantes”. (SANTOS, 2006, p. 23 - 24).

Na concepção de Costa (2005, p. 76): “o setor público, não utilizando o Planejamento Estratégico, desperdiça a oportunidade de usar uma excelente ferramenta de gestão, desperdiçando oportunidades de melhorar sua eficiência e, principalmente, sua eficácia”.

O Planejamento Estratégico Municipal, nas palavras de Rezende (2006, p. 88),

[...] pode constituir um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento local e regional, principalmente pelas dificuldades dos recursos financeiros nos municípios, pela obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal, pela exigência do Estatuto da Cidade e pelas pressões dos munícipes e dos interessados na cidade.

Entretanto, este tipo de pressão advinda por parte da sociedade, pode ser controlada, na visão de Santos (2006) com a elaboração de um Planejamento Estratégico Governamental viável, que contemple os anseios dos cidadãos, e que tenha o apoio da sociedade, tendo em vista que sua função no âmbito público é garantir a satisfação dos munícipes, oferecer qualidade de vida a população, prestar serviços com eficiência e contribuir com o desenvolvimento local.

2.4.1 Aspectos essenciais no processo de implementação do Planejamento Estratégico Governamental

São aspectos considerados essenciais no processo de implementação de um Planejamento Estratégico Governamental: Interesse Público, Programa, Projeto, Coalizão Dominante e Equipe Técnica, que serão devidamente conceituados nos subtópicos a seguir.

2.4.1.1 Interesse Público

No Planejamento Estratégico, enfatizado por Leite e Rezende (2010) ocorre a substituição da satisfação dos clientes e consumidores pelas necessidades dos munícipes, que são todos aqueles que possuem algum vínculo com o município, englobando para tanto, habitantes, eleitores, contribuintes, servidores.

Na opinião de Loubet (2009, p. 46),

o conceito corrente de interesse público se circunscreve a uma noção de que a Administração Pública deve exercer suas funções voltadas para beneficiar a coletividade, que é o fim último do Estado, de modo que envide esforços sempre no sentido de propiciar o bem-estar social em todos os seus segmentos, tais como dito, na saúde, na segurança, na educação, dentre outros tantos.

Segundo Santos (2003) para algo ser considerado como interesse público deve ser realizado para os munícipes em geral, além de estar visível e à disposição da sociedade, se alguma obra ou benfeitoria for realizada e a mesma limitar algum cidadão de usufruir, não pode ser considerado como de interesse público, pois não visa o bem comum.

Leite e Rezende (2010, p. 469) mencionam alguns exemplos de interesse público: “qualidade e excelência na prestação de serviços públicos; satisfação das necessidades públicas; participação da população na Administração Pública e aprovação da administração municipal pelos munícipes”.

O autor Fuhrer (2009) ainda menciona como interesse público a preservação dos bens públicos e conservação e ampliação do patrimônio público.

Já para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 319-320): “o que a população quer que a repartição produza não é rendimentos basicamente, mas algum benefício para a sociedade”.

Desta forma encerram-se os conceitos inerentes ao Interesse Público, todavia, este é apenas o primeiro dos aspectos a serem considerados na implementação de um Planejamento Estratégico, passando no presente momento para o segundo aspecto a ser abordado, que se refere aos Programas.

2.4.1.2 Programa

De acordo com o artigo 2º, alínea a, da Portaria nº 42 de 14 de Abril de 1999, “programa, é o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no Plano Plurianual”.

A Portaria nº 42, segundo Andrade (2005) trouxe mudanças positivas principalmente para o Planejamento Municipal, assim, após a publicação desta portaria, os municípios ganharam maior autonomia para a criação de programas condizentes com a própria realidade, e a partir de então, não necessitam adaptar-se aos programas predeterminados para os entes federais, estaduais e municipais. Como elucida o artigo 3º: “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecerão, em atos próprios, suas estruturas de programas, códigos e identificação, respeitados os conceitos e determinações desta Portaria”.

Conforme o autor Andrade (2005) a estrutura de todos os programas são constituídas pelos seguintes itens.

Figura 8 – Informações constantes nos programas



Fonte: Adaptado de Andrade (2005, p. 35).

O quadro 3 demonstra um exemplo de programa, utilizado na área governamental, contendo os itens que foram mencionados, como partes constituintes dos programas.

Quadro 3 – Modelo de um programa

<u>PROGRAMAS</u>			
01 – Denominação do programa Código: 0003 Descrição: Universalização do Ensino Fundamental			
02 – Características do programa			
<input checked="" type="checkbox"/> Finalístico	<input type="checkbox"/> Nova	<input type="checkbox"/> Contínuo	Início previsto:
<input type="checkbox"/> Apoio Administrativo	<input type="checkbox"/> Em andamento	<input type="checkbox"/> Temporário	Término previsto:
<input type="checkbox"/> Encargos Especiais			
03 – Objetivos do programa Expandir o número de vagas nas escolas da rede pública municipal e elevar os níveis de aprendizagem dos alunos do ensino fundamental a partir de ações que promovam a aquisição de conhecimentos, habilidades e a formação de atitudes e valores do cidadão.			
04 – Público alvo Crianças nas idades de 6 a 14 anos residentes no Município			

(continua)

(continuação)

05 – Unidade responsável pelo gerenciamento do programa Código: 02.05 Descrição: Secretária de Educação				
06 – Gerente do programa Nome: Jacqueline Antunes Campos Lotação: Secretária de Educação Endereço: Rua Santo Antônio, nº 100, Centro				
Indicador (es) do programa				
07 – Indicador(es) e (unidade de medida)	08 – Data do índice atual	09 – Índice atual	10 – Data do índice futuro	11 – Índice futuro
Crianças atendidas nas escolas da rede municipal (%)	12/ x - 1	85%	12/x 4	100%
Custo do programa por exercício financeiro				
12 – Valor para x0	13 – Valor para x1	14 – Valor para x2	15 – Valor para x3	16 – Valor para x4
R\$ 1.100.000	R\$ 1.159.600	R\$ 1.290.600	R\$ 1.554.000	R\$ 1.565.000

Fonte: Adaptado de Andrade (2005, p. 55).

Completa Maximiano (2009, p. 11) que: “a palavra programa também é usada como sinônimo de projeto, especialmente projeto de grande porte, embora seja mais comum considerar o projeto como divisão do programa”.

2.4.1.3 Projeto

A Portaria nº 42 de 14 de Abril de 1999, em seu artigo 2º, alínea b, estabelece o conceito de Projeto, como: “um instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de governo”.

Projetos, de acordo com Oliveira (2007) são trabalhos a serem realizados, a fim de se obter um resultado pretendido, seguindo prazos estipulados para iniciação e para conclusão, sendo que para isso, terá que ter recursos disponíveis.

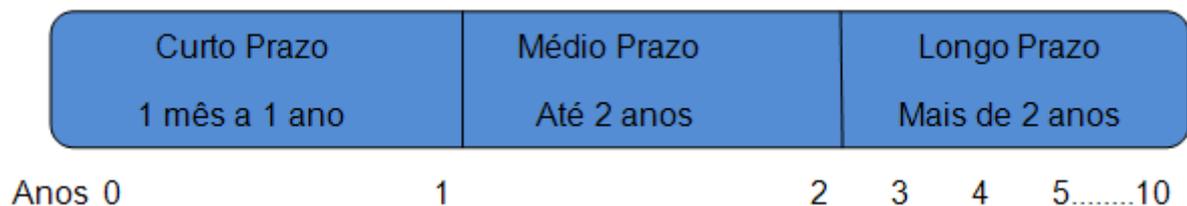
De uma maneira mais abrangente, Tuman (1983) *apud* Rabechini Júnior e Carvalho (2006, p. 03) define projeto como,

uma organização de pessoas dedicadas, que visa atingir um propósito, o objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos que tem que ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para podem desenvolver as tarefas requeridas.

Embora os projetos possuam datas determinadas para início e para término, o autor Maximiano (2009, p. 05) argumenta que: “às vezes, um projeto precisa ser suspenso ou prorrogado, por causa de acidentes, eventos imprevistos, falta de recursos ou porque a estimativa do prazo foi incorreta”.

Quanto ao prazo de duração, Keelling (2002, p. 07) afirma que “por conveniência, muitas pessoas classificam os projetos em termos de duração”. Como pode ser visualizado na ilustração.

Figura 9 – Classificação por duração



Fonte: Adaptado de Keelling (2002, p. 07).

Um projeto, segundo Oliveira (2007a, p. 238) “pode ter duas grandes fases, a primeira consiste na de caracterização e a segunda fase de execução”. Na caracterização, Oliveira cita os aspectos a serem analisados,

- identificação do problema-alvo;
- análise do ambiente do projeto;
- definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
- definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- negociação e definição dos recursos necessários;
- identificação da equipe de trabalho;
- programação e alocação dos recursos; e
- elaboração do manual do projeto.

Para a segunda fase, o período de execução, o autor também considera alguns aspectos: “utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado; supervisão da equipe de trabalho; acompanhamento e controle das atividades do projeto e avaliação final dos trabalhos executados”.

2.4.1.4 Coalizão Dominante

Nas palavras de Andrade e Amboni (2010) a Coalizão Dominante é praticada por líderes organizacionais, que possuem objetivos comuns e unificados, mas que não dependem somente da vontade e determinação de ambos para realizá-los. Necessitam da colaboração dos demais membros da organização para alcançar os objetivos almejados.

2.4.1.5 Equipe Técnica

De acordo com Villela (2000) *apud* Sobreira Netto (2007, p. 38) as mudanças no setor público para obterem sucesso dependem obrigatoriamente de alguns elementos, entre os quais o autor menciona: “participação de uma equipe técnica qualificada, motivada e comprometida, que esteja disposta a assumir responsabilidades”.

Em relação à Equipe Técnica Rezende (2007) argumenta que esta equipe deverá ser composta pelos perfis talentosos, que se destacam dentro da organização, esses representantes devem desempenhar funções distintas em diversos setores, para que possa ser agregado mais conhecimento na elaboração e execução dos programas e projetos.

Na opinião de Rabechini Júnior e Carvalho (2006, p. 46): “o perfil pessoal e a individualidade são também reconhecidos e respeitados. [...] A equipe costuma reconhecer as características individuais e trabalhar coletivamente os méritos de cada integrante”.

Apresentou-se, portanto, até o presente momento, os aspectos primordiais para a elaboração de um Planejamento Estratégico no âmbito público. E assim, como no âmbito privado, também possui muitas vantagens, e algumas limitações, as quais serão tratadas nos tópicos subsequentes.

2.4.2 Vantagens do Planejamento Estratégico Governamental

Segundo Leite e Rezende (2010) o Planejamento Estratégico Governamental permite que o gestor e sua equipe obtenham informações precisas e oportunas para que possam ser elaboradas e implementadas estratégias eficazes, capazes de atender as necessidades dos munícipes, oferecendo-lhes melhoria na qualidade de vida, no atendimento ao cidadão e nos serviços prestados.

Para Pfeiffer (2000) o Planejamento no âmbito governamental contribui para determinar uma situação futura almejada pela gestão, identificando aspectos organizacionais que necessitam ser melhorados ou modificados, além de auxiliar o processo de tomada de decisão.

Leite e Rezende (2010, p. 468) complementam que: “os processos decisórios da gestão municipal, proporciona a maximização do uso dos recursos públicos, direcionando os esforços de acordo com os objetivos pretendidos e realizando-os”.

Outras vantagens agregadas pelo Planejamento Estratégico Governamental são identificadas por Pfeiffer (2000) no quadro abaixo.

Quadro 4 – Vantagens do Planejamento Estratégico Governamental

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimento da competência: a organização é capaz de cumprir com os compromissos que lhe foram atribuídos por meio de um mandato de maneira mais rápida e melhor;
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento da eficiência: a organização alcança os mesmos ou melhores resultados com uma menor aplicação de recursos;
<ul style="list-style-type: none"> ● Melhoramento da compreensão e da aprendizagem: a organização e os membros compreendem melhor a sua situação e o seu ambiente. A aplicação sistemática de instrumentos de gerenciamento lhes capacita a aprender melhor. Com isso cria-se, por um lado, uma memória coletiva da organização e, por outro, aumenta a capacidade de aprendizagem individual;
<ul style="list-style-type: none"> ● Melhores decisões: as decisões que têm de ser tomadas passam a ter mais consistência e uma linha mais clara se os futuros impactos são suficientemente analisados
<ul style="list-style-type: none"> ● Melhoramento do desempenho organizacional: a reflexão sobre as debilidades e as forças organizacionais ajuda a diretoria da organização a desenvolver estruturas e procedimentos mais adequados;
<ul style="list-style-type: none"> ● Melhoramento da comunicação interinstitucional e das relações públicas: missão, visão, estratégias e objetivos que foram elaborados orientam melhor todos os envolvidos na sua contribuição para o objetivo comum;
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimento do apoio político: um Plano Estratégico que se baseia num amplo consenso usufrui uma legitimação mais sólida e pode contar com um apoio suprapartidário mais amplo.

Fonte: Adaptado de Pfeiffer (2000, p. 25).

As principais vantagens oferecidas por um Planejamento Estratégico Governamental foram identificadas, tendo como base autores devidamente citados,

todavia, como qualquer outra ação governamental, o Planejamento nesta esfera possui algumas limitações e entraves que serão abordadas respectivamente.

2.4.3 Limitações e Entraves do Planejamento Estratégico Governamental

Conforme Pfeiffer (2000) podem ser consideradas limitações do Planejamento Estratégico Governamental, a falta de profissionais motivados e qualificados, a periodicidade dos gestores, já que no setor público trabalha-se com mandatos, a falta de vontade de inovar, de mudar hábitos e de conhecer novos procedimentos.

Para que o Planejamento Estratégico Governamental, possa ser implementado é necessário que os dirigentes estejam dispostos a introduzir este tipo de instrumento na instituição, pois de acordo com Santos (2006, p. 26): “é impossível falar de planejamento se [...] a proposta não for aceita pelos interessados – aqueles que têm o poder de decisão, os políticos”.

Ainda nas palavras de Pfeiffer (2000, p. 10),

para que o Planejamento Estratégico possa ser aplicado no setor público com tanto êxito como em empresas privadas, deve haver algumas condições prévias favoráveis: além da óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, é importante que o processo disponha de uma liderança competente, de preferência composta por representantes de organizações públicas e privadas. Também são necessários recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum.

O autor Matias-Pereira (2007, p. 19) ressalta que,

deve-se levar em conta as limitações impostas pelos recursos públicos arrecadados da sociedade. Deve-se preocupar-se em definir de forma consistente os programas e os projetos a serem implementados, os mecanismos de responsabilização do gestor público e a transparência do processo.

Outras limitações e entraves merecem ser destacados, conforme Santos (2006, p. 23),

a falta de recursos humanos preparados para decisões de médio e longo prazo, a instabilidade política gerada pelas acirradas contradições de interesses, a visão imediatista dos governantes, a escassa visão política dos técnicos de planejamento e o burocratismo dos sistemas

administrativos, somados à rigidez das formulações teóricas para implantação do processo de planejamento.

Com a evidenciação dos entraves, ou seja, dos fatores que tornam dificultoso o processo de elaboração e até mesmo de implementação do Planejamento Estratégico em uma entidade Governamental, encerra-se a parte teórica deste estudo e passa-se a dedicar-se no estudo de caso, que baseia-se na proposta de elaboração do Planejamento Estratégico para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, enfatizando primeiramente a metodologia usada para elaborar a referida proposta.

3 METODOLOGIA

A metodologia determina a linha de pesquisa a ser utilizada a fim de alcançar o objetivo proposto pelo estudo científico, como coloca Vianna (2001, p. 95) a: “metodologia orientará o caminho da pesquisa, que é fundamental para que se possa alcançar a qualidade esperada”.

Neste sentido destaca-se que esta pesquisa tem como objetivo a elaboração de proposta do Planejamento Estratégico em uma instituição governamental, sendo indispensável utilizar-se da pesquisa descritiva, para uma melhor análise da situação encontrada. Andrade (2007, p.114) conceitua pesquisa descritiva,

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

A autora (2007, p. 114) completa que: “pesquisa descritiva é uma técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Em relação aos procedimentos aplicados neste estudo, será utilizada a pesquisa bibliográfica para enfatizar a relevância do tema e enriquecer o conteúdo, utilizando-se para tanto do conhecimento de diversos autores. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 54),

uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congressos, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

A pesquisa bibliográfica: “tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar produção, [...], utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. (FACHIN, 2003, p. 125).

Outro procedimento adotado para o desenvolvido da referida pesquisa trata-se do estudo de caso, que conforme Sampieri (2006, p. 276),

é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto.

Para a realização do estudo de caso foi necessário a utilização de entrevistas, que segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 195), é: “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Desta forma, para embasar este estudo foi ouvida informalmente uma pessoa por secretaria e foram extraídos documentos do próprio *site* da Prefeitura, no período de 02 à 17 de Maio de 2013.

Quanto à abordagem do problema, o estudo considera-se qualitativo e na visão de Sampieri (2006, p. 05),

o enfoque qualitativo, em geral é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Martins e Theóphilo (2009, p. 61) completam que a pesquisa qualitativa: “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”.

Assim, definidos os objetivos, os procedimentos e a abordagem do problema que serão utilizados, garante-se uma pesquisa estruturada, desde o começo até o encerramento.

4 ESTUDO DE CASO

Até o presente momento fundamentou-se os conceitos de Planejamento Estratégico, aprofundando-se na sua estrutura e nos aspectos essenciais para a sua elaboração no setor público, todavia é imprescindível relacionar a teoria estudada, com o caso prático que será desenvolvido nesta etapa do estudo.

Desta forma então, neste capítulo será elaborada uma proposta de Planejamento Estratégico, para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul - SC, com o propósito de direcionar a gestão no alcance dos resultados almejados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A colonização de Timbé inicialmente ocorreu entre 1872 e 1914, com incentivo do Governo Federal, onde foram cedidas terras a imigrantes. Os estímulos do governo surtiram efeito e a região começou a receber gaúchos e descendentes de italianos. Logo o lugarejo, começou a prosperar, dando início à construção de estradas, vendas e serrarias.

Através do Decreto-Lei nº 941, criado em 31 de Dezembro de 1943 Timbé, passou à categoria de Distrito, pertencendo então ao município de Araranguá. A partir de 1949 vigorou a Lei Estadual nº 247, de 30 de Dezembro de 1948 ao qual estabeleceu o desmembramento de Turvo de Araranguá, desta forma o distrito timbeense passou a pertencer ao município de Turvo.

Somente com as Resoluções nº 3/65 e 2/67, da Câmara Municipal de Turvo e homologadas pela Lei nº 1.059, de 11 de maio de 1967, que Timbé desligou-se de Turvo e foi elevado à categoria de município, sendo instalado em 23 de Setembro de 1967. Passando a denominar-se Timbé do Sul com a Lei Estadual nº 4.098 de 04 de Dezembro do mesmo ano.

Segundo relatos antigos, o nome Timbé veio de uma planta abundante na região naquela época, conhecida por "taimbé", pronunciada erroneamente como "timbé" pelos colonizadores que falavam mal o português.

Com a instalação oficial do Município de Timbé do Sul, foi então fundada a Prefeitura Municipal, que teve seu primeiro Prefeito por nomeação, Senhor Elviro Savi, natural do município. O então Prefeito, nascido em 19 de Abril de 1924 assumiu a humilde Prefeitura, uma antiga construção situada na Praça Municipal,

após ser nomeado por Decreto pelo governador da época, o Senhor Ivo Silveira. O Prefeito nomeado, no início de seu mandato passou por situações difíceis, devido à falta de recursos e a situação das famílias que moravam na região. Porém, com empenho e determinação e contando com a ajuda da população conseguiu consolidar o Município.

No ano seguinte, em 15 de novembro de 1968, ocorreram as primeiras eleições em Timbé do Sul, tendo como primeiro Prefeito eleito o Senhor Antônio Zilli e Vice-Prefeito Alfredo Biava, que derrotaram os candidatos Liduino Dal Pont e Lauro Malgarize.

Atualmente o prédio da Prefeitura de Timbé do Sul localiza-se na Rua Prefeito Aristides José Bom nº 215 – Centro – CEP: 88940-000 – Timbé do Sul – SC. A figura abaixo expõe a foto do atual prédio administrativo:

Figura 10 – Prefeitura Municipal de Timbé do Sul



Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (<http://www.timbedosul.sc.gov.br>).

Na sequência são ressaltadas algumas informações relevantes do município em questão.

Gentílico: Timbeense

Área Territorial: 333,6km² (densidade: 15,9 hab./ km²)

População: 5.305 habitantes

População Rural: 3.463 (65,24%)

População Urbana: 1.842 (34,76%)

PIB: R\$ 64,288 milhões (IBGE 2009)

PIB per capita: R\$12.222 (IBGE 2009)

Número de empresas atuantes: 151 (Cadastro Central das Empresas – IBGE 2009)

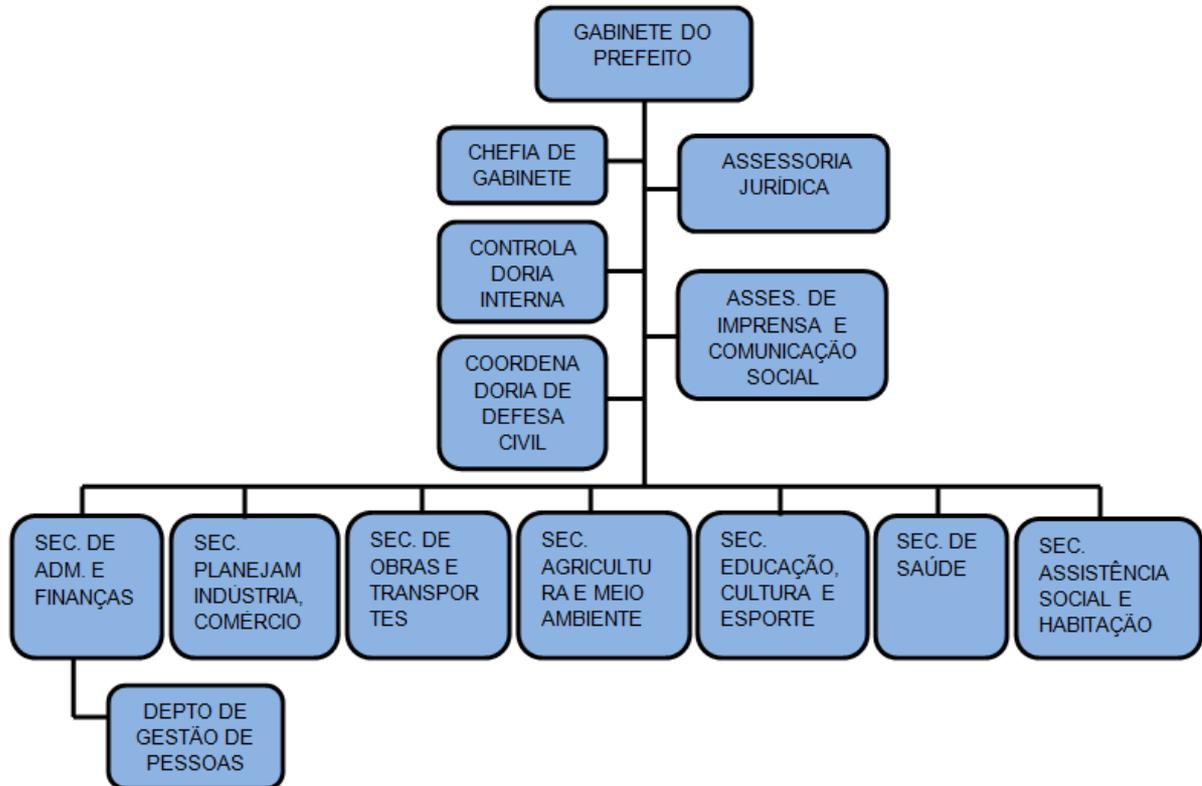
Principais atividades econômicas: agricultura, com produção de fumo, arroz, milho, moranga e hortaliças em gerais, avicultura; indústrias de móveis e confecção têxtil, madeireiras e comércio em geral.

Já passaram pela administração do município, 11 (onze) Prefeitos, sendo eles: Elviro Savi; Antonio Zilli; Alfredo Biava; Liduino Dal Pont; Aristides José Bom; Oli Azevedo Velho; Iduino Mondardo; Valentin Jurdinês Colodel; Vanildo Pezente; Nailor Biava e Valdir Savi Sobrinho e 09 (nove) Vice-Prefeitos: Alfredo Biava; Walmor Panatta; Oli Azevedo Velho; Idelfonso Vieira Dal Pont; Vanildo Pezente; Valentin Jurdinês Colodel; Alcides Ghellere; Angelo Biava; Amélia Rovaris Mondardo.

Atualmente, é governada pelo Senhor Eclair Alves Coelho, ocupante do cargo de Prefeito Municipal e pelo Senhor Luciano Moro, ocupante do cargo de Vice-Prefeito, ambos reeleitos nas eleições de 2012, para administrar a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, durante o período de 2013 a 2016.

A Prefeitura Municipal de Timbé do Sul possui um organograma funcional central, que demonstra graficamente as relações hierárquicas do governo municipal com as sete secretarias, que são denominadas: Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente; Secretaria de Administração e Finanças; Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo; Secretaria de Educação; Cultura e Esportes; Secretaria de Obras e Transportes; Secretaria de Saúde e Secretaria de Assistência Social e Habitação; conforme figura a seguir.

Figura 11 – Organograma Funcional da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul

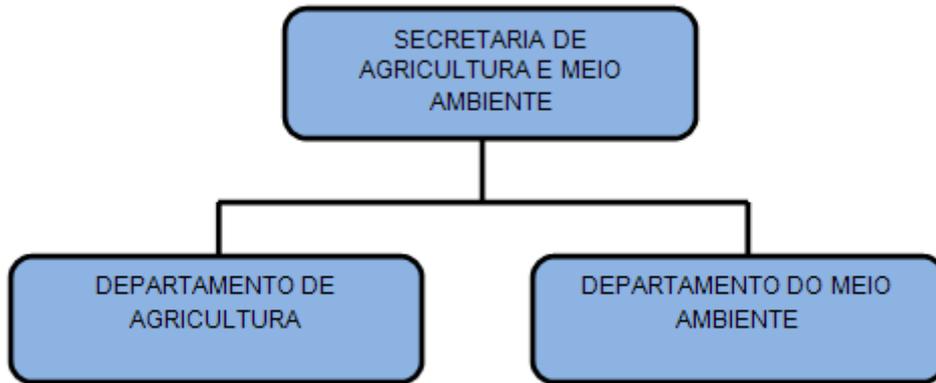


Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Desta forma, as secretarias se dividem de acordo com suas diferentes funções para melhor atender as necessidades da população. Todas as secretarias possuem um secretário e diretores, porém se subordinam, funcionalmente, ao Prefeito Municipal, e as decisões não podem ser tomadas sem a sua aprovação. As secretarias também possuem o seu próprio organograma, como é possível observar na sequência.

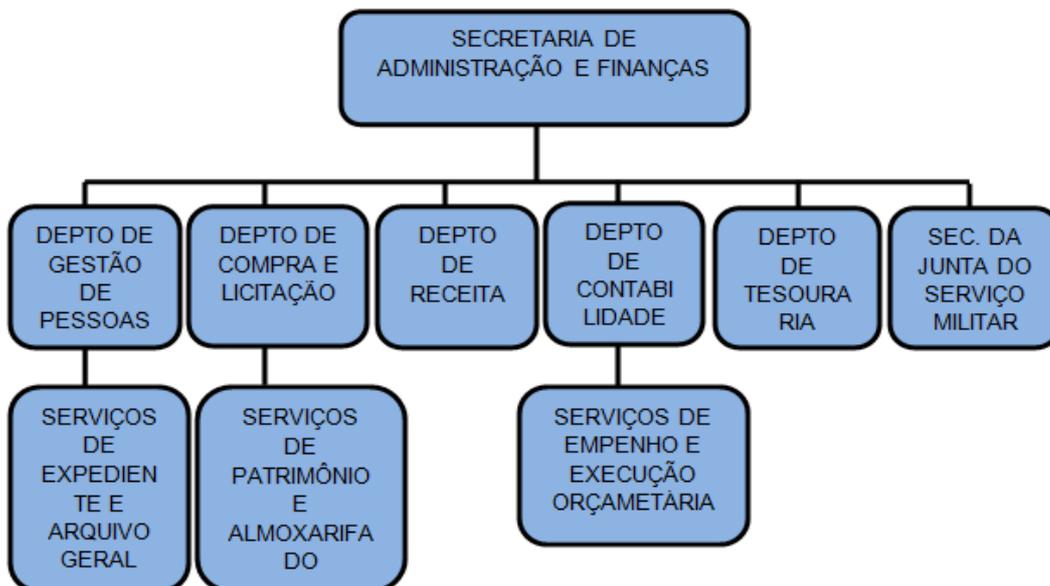
A Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente também possui o seu organograma específico, todavia não foi possível o acesso ao mesmo, por isso elaborou-se um organograma simbólico para representar esta secretaria.

Figura 12 – Organograma da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente



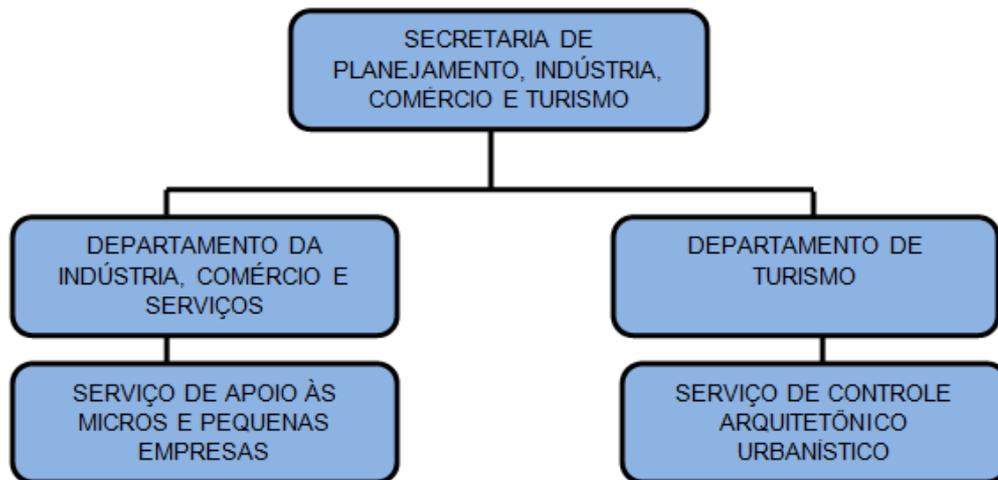
Fonte: Elaborado pela acadêmica.

Figura 13 – Organograma da Secretaria de Administração e Finanças



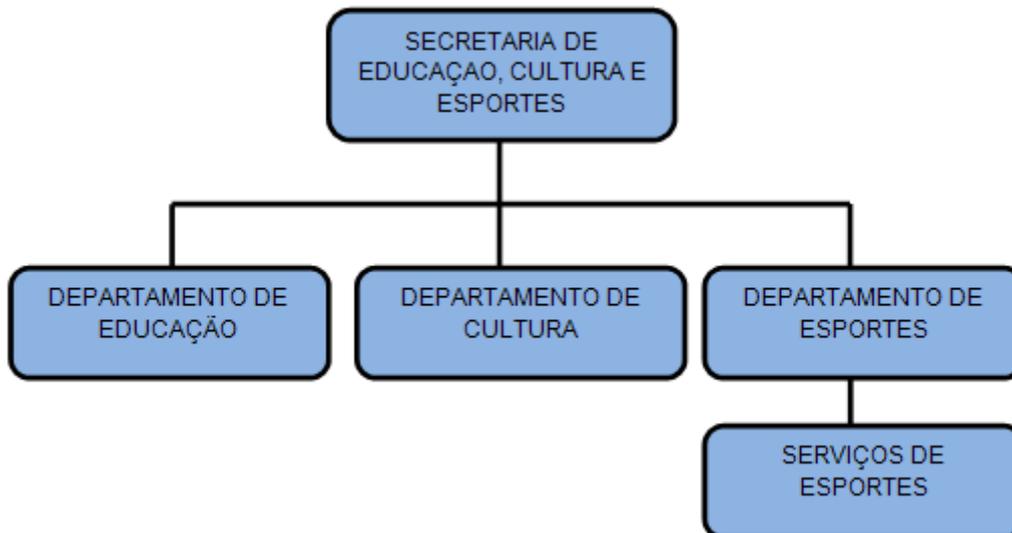
Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Figura 14 – Organograma da Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo



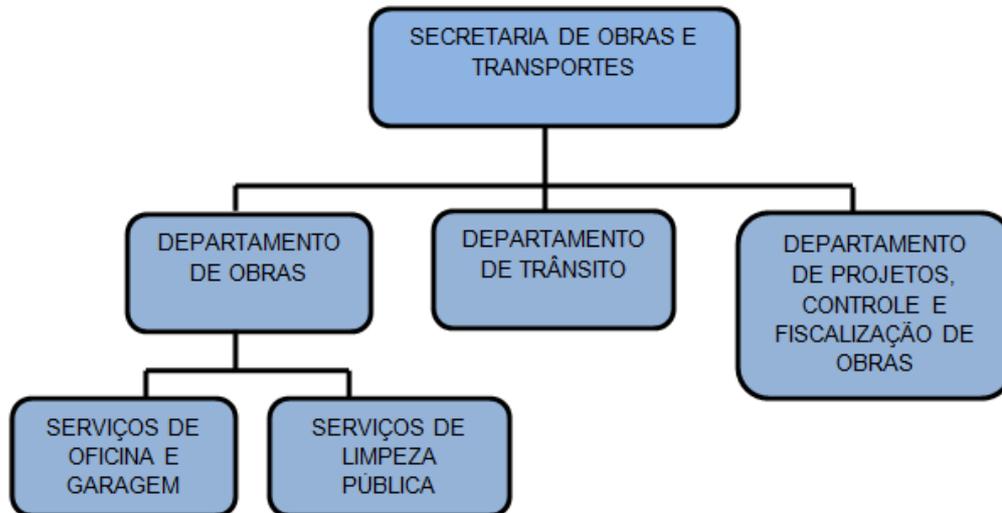
Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Figura 15 – Organograma da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes



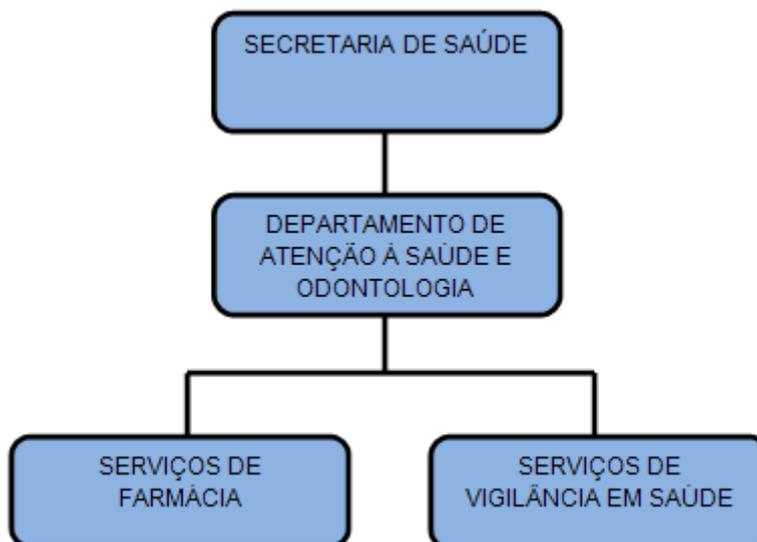
Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Figura 16 – Organograma da Secretaria de Obras e Transportes



Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Figura 17 – Organograma da Secretaria de Saúde



Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011).

Figura 18 – Organograma da Secretaria de Assistência Social e Habitação



Fonte: Prefeitura Municipal de Timbé do Sul (2011)

4.2 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PREFEITURA DE TIMBÉ DO SUL

Após a caracterização da instituição, objeto de estudo, será dado início ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, sendo desenvolvida pela acadêmica com o intuito de contribuir com o direcionamento da gestão no alcance dos resultados.

Na sequência serão formuladas a missão e a visão da instituição, visto que a mesma não possui, bem como estabelecidos os valores norteadores e realizado um diagnóstico estratégico.

4.2.1 Missão

De acordo com o embasamento teórico deste estudo, a missão trata-se de uma declaração breve, elaborada pela organização, com o desígnio de transmitir ao público em geral a finalidade da sua existência, as suas responsabilidades e compromissos perante a sociedade.

Desta forma, foi elaborado a seguinte missão para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul:

Figura 19 – Missão da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul

Oferecer serviços públicos com qualidade e excelência, proporcionando bem estar e segurança para satisfazer a necessidade de nossos munícipes, comprometendo-se com o desenvolvimento sustentável e socioeconômico.

Fonte: Elaborada pela autora.

Sendo formalizada a missão, faz-se necessário elaborar a visão da Prefeitura, ou seja, definir o seu perfil futuro e como pretende ser reconhecida em um longo prazo.

4.2.2 Visão

A segunda etapa do processo de elaboração de um Planejamento Estratégico para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, consiste no estabelecimento de uma visão, que se trata da identificação do que a organização pretende ser, como deseja ser conhecida e que espaço pretende ocupar na sociedade.

Diante deste conceito, elaborou-se uma visão para a instituição, objeto de estudo, conforme figura a seguir.

Figura 20 – Visão da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul

Ser reconhecido até 2019, entre os 140 primeiros municípios, que se destaca pela sua estruturação e comprometimento com os recursos públicos e com a valorização do cidadão timbeense, prestando serviços com agilidade e qualidade, garantindo melhores condições de vida à população timbeense, por meio do índice da FECAM.

Fonte: Elaborada pela autora.

A FECAM (Federação Catarinense dos Municípios) utiliza-se de um Sistema de Indicadores, conhecido como IDMS (Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável), para diagnosticar o grau de desenvolvimento de cada município e evidenciar as prioridades municipais.

Para esta federação, a Sustentabilidade no âmbito público é conhecida por meio do desenvolvimento contínuo e igualitário das áreas constituintes de um

município aos quais são: social, cultural, econômica, ambiental e política-institucional.

Conforme a FECAM, o município de Timbé do Sul possui os seguintes índices para cada uma dessas áreas, 0,728 para a área sociocultural; 0,509 para a área econômica; 0,630 para a área ambiental e 0,586 para a política-institucional.

Realizando a média desses índices tem-se um índice geral de 0,613, isso significa que o referido município está abaixo da média dos índices dos municípios catarinense, sendo essa média de 0,675.

Esse índice, abaixo da média catarinense, faz com que Timbé do Sul ocupe a posição de número 229º, de acordo com o *ranking* disponibilizado pela FECAM.

Almeja-se, portanto, melhorar estas dimensões e estar entre os 140 melhores colocados até o ano de 2019, para isto, no entanto, será necessário melhorar os indicadores e unificar esforços entre a gestão municipal e seus colaboradores, alinhando desta forma, todos os caminhos do desenvolvimento.

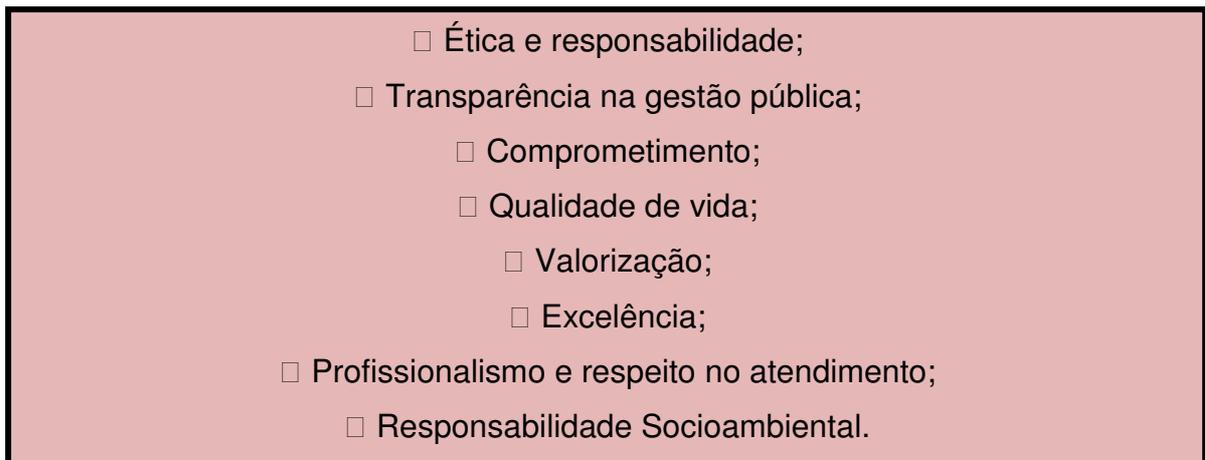
Uma vez compreendida a visão, é primordial identificar os valores da organização, que são norteadores para a concretização da missão.

4.2.3 Valores

O estabelecimento de valores ou princípios são indispensáveis em uma organização, pois definem o seu comportamento em relação aos seus colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes, além de contribuir para que a mesma mantenha uma postura ética e lícita mediante as principais decisões.

Assim, os valores definem a conduta da empresa. Desta forma propõe a formalização de alguns princípios:

Figura 21 – Valores da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul



Fonte: Elaborada pela autora.

Diante disto, os valores escolhidos para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul servem como base norteadora para a realização dos objetivos pretendidos, ao quais serão desenvolvidos para satisfazer as necessidades da população.

4.2.4 Análise *SWOT*

Para a elaboração da proposta do Planejamento Estratégico Governamental, é necessário realizar a análise *SWOT*, que consiste no diagnóstico estratégico, desenvolvido a partir de uma análise interna e externa da organização.

Desta forma, será realizada a análise interna para identificar os pontos fortes e fracos de cada uma das sete secretarias que compõem a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.

Para a realização da análise externa, será considerado o mesmo procedimento da análise interna, demonstrando as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que podem prejudicar os objetivos e as estratégias de cada uma das secretarias da referida instituição, no alcance dos resultados esperados.

4.2.4.1 Análise Interna

A análise interna é realizada com o propósito de conhecer bem a empresa internamente, identificando suas forças e fraquezas. Neste sentido, elaborou-se a

análise interna da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul e avaliou-se os seguintes pontos fortes e fracos.

4.2.4.1.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes detectados por meio da análise interna consistem em evidenciar características favoráveis, que diferenciam a instituição pública das demais. Nesta avaliação, tomando por base a análise das sete secretarias e suas características positivas, foi possível a identificação dos seguintes pontos fortes, conforme segue:

Quadro 5 – Pontos Fortes

SECRETARIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Município agrícola, com mais de 65% da população vivendo na zona rural; ● Terras férteis e produtivas; ● Horto florestal com distribuição de mudas.
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboração de bons projetos para pleitear recursos junto aos órgãos estaduais e federais; ● Ponto digital em todas as secretarias; ● Segregação de funções e inexistência de desvios de funções.
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> ● Atratividades para instalação de indústrias; ● Existência de incentivos para pequenas empresas; ● Existência de mapa indicativo dos pontos turísticos da cidade.
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTES
<ul style="list-style-type: none"> ● Realização de aulas de contação de histórias na educação infantil, como prática de estímulo ao desenvolvimento da imaginação, fazendo com que a criança se envolva na história e desperte a linguagem e o gosto pela leitura; ● Formação de grupos de dança artísticas (gaúcha e italiana), como incentivo e aperfeiçoamento artístico para formação e integração cultural de jovens e adolescentes; ● Realização de campeonatos municipais masculino, como: futebol de campo, torneio de bocha e campeonato de laço, ações promovidas que motivam e fomentam a interação entre participantes, o espírito de competitividade e a prática de esportes.
SECRETARIA DE OBRAS E TRANSPORTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Limpeza e conservação das vias públicas, com capinação e roçada do leito das ruas e serviços de pintura de meio fio; ● Disponibilidade de transporte para trabalhadores de municípios vizinhos; ● Transporte escolar gratuito para alunos que cursam o ensino técnico ou ensino superior em Araranguá, Santa Rosa do Sul e Criciúma.
SECRETARIA DE SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> ● Visita médica domiciliar aos pacientes acamados ou com dificuldades de locomoção, garantindo acompanhamento médico e redução dos transtornos enfrentados pelas famílias com o deslocamento do paciente; ● Entrega mensal nas comunidades de medicamentos com uso controlado para hipertensos e diabéticos, com presença de médico e enfermeiras. ● Transporte para consultas e exames em outros municípios – Araranguá / Criciúma, Florianópolis, dentre outros.

(continua)

(continuação)

SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E HABITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ● Distribuição gratuita de fraldas geriátricas a pessoas acamadas, que são produzidas no próprio município; ● Realização de encontro semanal com a terceira idade, onde são oferecidos lanches, passeios e música para proporcionar uma tarde festiva; ● Existência de cadastro e acompanhamento de famílias carentes, para distribuição de moradias.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4.1.2 Pontos Fracos

Pontos fracos ou fraquezas, como são denominados pelos atores, são características desfavoráveis que interferem negativamente no desempenho da organização.

Assim, por meio da análise externa, também foi possível identificar os pontos fracos de cada uma das sete secretarias.

Quadro 6 – Pontos Fracos.

SECRETARIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Monocultivo do tabaco, dificultando a situação econômica do agricultor e mantendo as terras paralisadas por alguns meses. ● Falta de um local para comercialização de produtos agrícolas/coloniais; ● Horto florestal funcionando em uma propriedade particular alugada, sem ambiente próprio e local adequado.
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Salários defasados; ● Ausência de treinamentos; ● Ausência de um Plano Diretor.
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabalhadores com baixa formação; ● Baixa valorização do comércio local; ● Inexistência de divulgação turística (Festas locais, como: Voô Livre, Festa do Agricultor e do Motorista e Timbé Volare Fest, além dos pontos turísticos naturais).
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTES
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de cursos profissionalizantes e de faculdades à distância no município; ● Biblioteca Municipal desatualizada e sem ambiente próprio; ● Inexistência de um ginásio municipal.
SECRETARIA DE OBRAS E TRANSPORTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiência de equipamentos próprios para manutenção das estradas municipais; ● Cerca de 80% das estradas municipais são vicinais, ou seja, não possuem pavimentação; ● Inexistência de transporte coletivo para moradores do interior.
SECRETARIA DE SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiência de médicos e a falta de agendamento de consultas, fomentam o acúmulo de pessoas nas primeiras horas da manhã / tarde a procura de ficha para atendimento médico; ● Insuficiência de quotas mensais para a realização de exames mensais ocasionam aglomerados em frente à unidade de saúde nos primeiros dias do mês a fim de garantir a gratuidade dos seus exames; ● Capacidade insuficiente de atendimento fisioterapêutico, ocasionando filas de esperas e até mesmo desistência do atendimento.

(continua)

(continuação)

SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E HABITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ● Inexistência de um centro de convivência próprio para a terceira idade; ● Extinção dos clubes de mães, que eram encontros noturnos organizados nas localidades onde se reuniam mulheres para aprender e desenvolver o artesanato e trabalhos manuais; ● Falta de programas estruturantes para promoção do emprego e renda para adolescente em faixa etária de 14 a 20 anos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4.2 Análise Externa

Para finalizar o diagnóstico estratégico da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, será realizada a análise externa e somente com a unificação das análises internas e externas que se obterá uma imagem concreta do ambiente ao qual a instituição está inserida.

Diante disto, são demonstradas as oportunidades e ameaças que cercam a organização abordada.

4.2.4.2.1 Oportunidades

Oportunidades tratam-se de situações favoráveis, que quando aproveitadas contribuem para garantir a continuidade e o sucesso pleno da organização.

As oportunidades visualizadas para o município de Timbé do Sul são:

Quadro 7 – Oportunidades

SECRETARIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial agrícola, com terras férteis e produtivas; ● Incentivo na diversificação da agricultura familiar, incrementando a renda dos agricultores e diminuindo a evasão rural; ● Aumento da renda familiar por meio da comercialização de produtos agrícolas e coloniais, viabilizados por meio de centro de comercialização.
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Pavimentação da BR 285, que liga o município catarinense com o estado gaúcho; ● Aumento da população, oriunda de êxodo de outros municípios; ● Aumento da arrecadação de tributos, por meio de projetos de incremento de receitas (planta de valores do município e atualização cadastral de imóveis).
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> ● Parque Industrial; ● Instalação de novas indústrias; ● Fortalecimento dos pequenos negócios.

(continua)

(continuação)

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTES
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecimento de cursos de nível superior à distância no município, incentivando qualificação da população; • Profissionalização dos jovens do ensino médio com cursos técnicos; • Unir o departamento de cultura ao de turismo em atividades de divulgação e promoção do município.
SECRETARIA DE OBRAS E TRANSPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Construção de rede viária em todo o município; • Melhores condições de acesso e circularização no perímetro urbano e rural; • Rotas de transporte intermunicipal.
SECRETARIA DE SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar no governo federal por convênios para mobília e equipamentos para as unidades básicas de saúde; • Realização de parcerias com psiquiatras, cardiologistas, oftalmologistas e pediatras para atendimento semanal no município; • Oportunizar a realização de exames médicos no município: coloscopia, ressonância, endoscopia, ultrassom, entre outros.
SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E HABITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de terreno para construção de um conjunto habitacional; • Socialização dos pequenos infratores; • Controle da natalidade precoce.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2.4.2.2 Ameaças

Ameaças tratam-se de situações adversas, que poderão ser observadas em qualquer empresa independente do tipo ou porte, e que se não extintas ou amenizadas, tende-se a serem prejudiciais no desempenho e continuidade da instituição.

As ameaças observadas por meio da análise externa são mencionadas a seguir:

Quadro 8 – Ameaças

SECRETARIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Egresso de jovens / famílias da zona rural; • Catástrofes Climáticas; • Preços altos de insumos e desvalorização dos produtos agrícolas.
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inadimplência e/ou omissão do dever de pagar, por parte dos contribuintes, devido a inexistência de projetos de cobrança; • Limitação de recursos financeiros; • Dificuldade para aprovação de projetos na Câmara de Vereadores.
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão de obra; • Baixo poder aquisitivo da população, interferindo diretamente na eficiência do comércio; • Desvalorização do turismo regional.

(continua)

(continuação)

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTES
<ul style="list-style-type: none"> ● Defasagem na escolaridade da população; ● Evasão escolar dos jovens; ● Falta de recursos, do governo estadual e/ou federal, vinculados para as áreas da cultura e dos esportes.
SECRETARIA DE OBRAS E TRANSPORTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Mudanças nas políticas públicas; ● Dependência de recursos estaduais e federais; ● Inexistência de rotas de transporte privado nas áreas rurais.
SECRETARIA DE SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> ● Crise financeira no ramo hospitalar; ● Falta de profissionais nesta área; ● Engessamento de recursos destinados a área da saúde.
SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E HABITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ● Perda de casas populares por falta de terreno ou até mesmo por falta de escrituração; ● Número elevado de pessoas carentes; ● Número elevado de jovens em situações de risco.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.5 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são pretensões futuras almeçadas pela organização, ao qual será necessário unificar esforços e cooperação entre os colaboradores para superar desafios e alcançar em um determinado período o que foi proposto.

Diante disto, para direcionar a gestão da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, no alcance de seus resultados, foram estipulados e propostos três objetivos estratégicos por secretarias, os quais serão identificados a seguir.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

- Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais;
- Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações;
- Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

- Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais;
- Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores;
- Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

- Finalizar a construção do parque industrial;
- Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda permaneça no município;
- Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esporte:**

- Oferecer cursos de nível superior à distância no município;
- Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esportes, a Biblioteca Pública e o Acervo Histórico do Município;
- Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

- Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais;
- Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus;
- Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano mediante pavimentação do Bairro São Luiz.

✓ **Secretaria de Saúde:**

- Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central;
- Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia;
- Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

- Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação;
- Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros;
- Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.

4.2.6 Estratégias

As estratégias tratam-se das ações que serão desempenhadas para tornar possível a concretização dos objetivos pretendidos. Assim, as estratégias da instituição, objeto de estudo são apresentadas a seguir:

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 9 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias		
01. Identificar no centro urbano a melhor localização; 02. Elaborar projeto para construção deste centro;		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias		
03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais; 04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora; 05. Divulgar o novo centro; 06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.		
Estratégias		
01. Realizar processo seletivo; 02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo; 03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar; 04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores; 05. Organizar as associações; 06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes; 07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.		
Estratégias		
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada; 02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de árvores no entorno dos rios para restaurar as barrancas; 03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas; 04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal; 05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 12 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.		
Estratégias		
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos Recursos Humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor; 02. Analisar e descrever os cargos e funções; 03. Reavaliar os salários; 04. Definir os benefícios; 05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários; 06. Divulgar o Plano para os servidores.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 13 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.		
Estratégias		
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário; 02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores; 03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos; 04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais; 05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função; 06. Aplicar os treinamentos.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 14 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.		
Estratégias		
01. Conhecer e identificar a realidade do município; 02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo; 03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura; 04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação; 05. Implantar o Plano Diretor.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 15 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.		
Estratégias		
01. Elaborar a terraplagem necessária; 02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas; 03. Elaborar o projeto para divisão do terreno; 04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto; 05. Instalação das indústrias.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 16 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.		
Estratégias		
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas); 02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual; 03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios; 04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município; 05. Programar o lançamento da campanha; 06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 17 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.		
Estratégias		
01. Atualizar o <i>site</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município; 02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município; 03. Contratar os aprovados; 04. Organizar visitas, excursões e acampamentos; 05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais de Timbé do Sul;		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.		
Estratégias		
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana; 07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esporte:**

Quadro 18 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.		
Estratégias		
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras. 02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades; 03. Escalar os cursos preferenciais; 04. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros; 05. Preencher as turmas; 06. Início das aulas.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e o Acervo Histórico do Município.		
Estratégias		
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas; 02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca; 03. Atualizar o Acervo Bibliográfico; 04. Mudança para o novo local de funcionamento; 05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00. 06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00. 07. Inauguração.		

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 20 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir o ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.		
Estratégias		
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio; 02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto; 03. Iniciar o processo licitatório; 04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa; 05. Comprar os materiais esportivos; 06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades; 07. Inauguração do ginásio.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 21 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.		
Estratégias		
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora; 02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto; 03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta; 04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora; 05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 22 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.		
Estratégias		
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus; 02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários; 03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira; 04. Designar os motoristas responsáveis; 05. Divulgar os cronogramas; 06. Iniciar o transporte.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 23 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.		
Estratégias		
01. Desenvolver projeto; 02. Buscar recursos com o governo estadual e federal; 03. Iniciar processo licitatório; 04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira; 05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos; 06. Terminar as obras.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 24 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.		
Estratégias		
01. Licitar e comprar materiais de construção; 02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando; 03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos; 04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos; 05. Inauguração.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 25 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.		
Estratégias		
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais; 02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos; 03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas; 04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar; 05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 26 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.		
Estratégias		
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos; 02. Contratação dos profissionais; 03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio; 04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes; 05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 27 – Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.		
Estratégias		
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas; 02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência a Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas; 03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados; 04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários; 05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 28 – Estratégias – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.		
Estratégias		
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade; 02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal;		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.		
Estratégias		
03. Licitar e contratar a empresa para construção; 04. Licitar e adquirir mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro; 05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaiteiro que é o animador dos encontros.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 29 – Estratégias – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.		
Estratégias		
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno; 02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores; 03. Adquirir o terreno de 3.000 m²; 04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.		

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.7 Metas

As metas da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul são expostas em cada quadro, de acordo com o objetivo estratégico referido.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:****Quadro 30 – Meta – Objetivo 01**

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias	Meta	
01. Identificar no centro urbano a melhor localização; 02. Elaborar projeto para construção deste centro; 03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais;	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias	Meta	
04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora; 05. Divulgar o novo centro; 06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 31 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.		
Estratégias	Meta	
01. Realizar processo seletivo; 02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo; 03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar; 04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores; 05. Organizar as associações; 06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes; 07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 32 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.		
Estratégias	Meta	
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada; 02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de mudas no entorno dos rios para restaurar as barrancas; 03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas; 04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal; 05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavi-rovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 33 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.		
Estratégias	Meta	
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos Recursos Humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor; 02. Analisar e descrever os cargos e funções; 03. Reavaliar os salários; 04. Definir os benefícios; 05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários; 06. Divulgar o Plano para os servidores.	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 34 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.		
Estratégias	Meta	
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário; 02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores; 03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos; 04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais; 05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função; 06. Aplicar os treinamentos.	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 35 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.		
Estratégias	Meta	
01. Conhecer e identificar a realidade do município; 02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo; 03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura; 04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação; 05. Implantar o Plano Diretor.	Elaborar o plano diretor até 2017.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 36 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.		
Estratégias	Meta	
01. Elaborar a terraplagem necessária; 02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas; 03. Elaborar o projeto para divisão do terreno; 04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto; 05. Instalação das indústrias.	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 37 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.		
Estratégias	Meta	
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas); 02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual; 03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios; 04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município; 05. Programar o lançamento da campanha; 06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.	Realizar uma campanha anualmente.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 38 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.		
Estratégias	Meta	
01. Atualizar o <i>site</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município; 02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município; 03. Contratar os aprovados; 04. Organizar visitas, excursões e acampamentos; 05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais;	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.		
Estratégias	Meta	
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana; 07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul.	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 39 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.		
Estratégias	Meta	
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras. 02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades; 03. Escalar os cursos preferenciais; 04. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros. 05. Preencher as turmas; 06. Início das aulas.	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 40 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e o Acervo Histórico do Município.		
Estratégias	Meta	
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas; 02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca; 03. Atualizar o Acervo Bibliográfico; 04. Mudança para o novo local de funcionamento; 05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00. 06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00. 07. Inauguração.	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 41 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.		
Estratégias	Meta	
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio; 02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto; 03. Iniciar o processo licitatório; 04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa; 05. Comprar os materiais esportivos; 06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades; 07. Inauguração do ginásio.	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 42 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.		
Estratégias	Meta	
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora; 02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto; 03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta; 04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora; 05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento e manutenção de 80% das estradas municipais.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 43 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.		
Estratégias	Meta	
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus; 02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários; 03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira; 04. Designar os motoristas responsáveis; 05. Divulgar os cronogramas; 06. Iniciar o transporte.	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 44 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.		
Estratégias	Meta	
01. Desenvolver projeto; 02. Buscar recursos; 03. Iniciar processo licitatório 04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira; 05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos; 06. Terminar as obras.	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 45 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.		
Estratégias	Meta	
01. Licitar e comprar materiais de construção; 02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando; 03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos; 04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos; 05. Inauguração.	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 46 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.		
Estratégias	Meta	
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais; 02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos; 03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas; 04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar; 05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 47 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.		
Estratégias	Meta	
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos; 02. Contratação dos profissionais; 03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio; 04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes; 05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas às pessoas carentes.	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos, tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 48 – Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.		
Estratégias	Meta	
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas; 02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas; 03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados; 04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários; 05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 49 – Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.		
Estratégias	Meta	
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade; 02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal;	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.		
Estratégias	Meta	
03. Licitar e contratar a empresa para construção; 04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro; 05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaitero que é o animador dos encontros.	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 50 – Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.		
Estratégias	Meta	
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno; 02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores; 03. Adquirir o terreno de 3.000 m ² ; 04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Instalar 20 casas.	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.8 Indicadores

Os indicadores são índices utilizados para mensurar o desempenho das ações e quantificar se a meta estabelecida foi alcançada.

Assim, os indicadores foram especificamente alocados para cada objetivo estratégico, a fim de medir o desempenho das estratégias e a forma como as metas estão sendo realizadas.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 51 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Identificar no centro urbano a melhor localização;	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% de produtores beneficiados.

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.		
Estratégias	Meta	Indicador
02. Elaborar projeto para construção deste centro; 03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais; 04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora; 05. Divulgar o novo centro; 06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 52 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo; 02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo; 03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar; 04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores; 05. Organizar as associações; 06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes; 07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 53 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada; 02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de mudas no entorno dos rios para restaurar as barrancas; 03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas; 04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal; 05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavirovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	Diversidade de mudas oferecidas e quantidade distribuída.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 54 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.		
Estratégias:	Metas:	Indicador:
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos Recursos Humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor; 02. Analisar e descrever os cargos e funções; 03. Reavaliar os salários; 04. Definir os benefícios; 05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários; 06. Divulgar o Plano para os servidores.	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 55 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário; 02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores; 03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos; 04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais; 05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função; 06. Aplicar os treinamentos.	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	Número de funcionários capacitados.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 56 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Conhecer e identificar a realidade do município; 02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo; 03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura; 04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação; 05. Implantar o Plano Diretor.	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 57 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Elaborar a terraplagem necessária; 02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas; 03. Elaborar o projeto para divisão do terreno; 04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto; 05. Instalação das indústrias.	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos.	Número de indústrias implantadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 58 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas); 02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual; 03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios; 04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município; 05. Programar o lançamento da campanha; 06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 59 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Atualizar o <i>síte</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município; 02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município; 03. Contratar os aprovados; 04. Organizar visitas, excursões e acampamentos; 05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais; 06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana; 07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul.	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 60 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras. 02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades; 03. Escalar os cursos preferenciais; 04. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros. 05. Preencher as turmas; 06. Início das aulas.	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 61 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas; 02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca; 03. Atualizar o Acervo Bibliográfico; 04. Mudança para o novo local de funcionamento; 05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00. 06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00. 07. Inauguração.	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 62 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio; 02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto; 03. Iniciar o processo licitatório; 04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa; 05. Comprar os materiais esportivos;	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.		
Estratégias	Meta	Indicador
06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades; 07. Inauguração do ginásio.	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 63 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora; 02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto; 03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta; 04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora; 05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento e manutenção de 80% das estradas municipais.	% De estradas niveladas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 64 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus; 02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários; 03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira; 04. Designar os motoristas responsáveis; 05. Divulgar os cronogramas; 06. Iniciar o transporte.	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 65 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto; 02. Buscar recursos; 03. Iniciar processo licitatório 04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira; 05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos; 06. Terminar as obras.	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	% De quilômetros pavimentados.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 66 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Licitar e comprar materiais de construção; 02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando; 03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos; 04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos; 05. Inauguração.	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 67 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais; 02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos; 03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas; 04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar; 05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	% De aumento do número de pacientes atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 68 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos; 02. Contratação dos profissionais; 03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio; 04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes; 05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos, tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	% De aumento nos atendimentos realizados.

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 69 – Indicadores – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas; 02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas; 03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados; 04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários; 05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 70 – Indicadores – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade; 02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal; 03. Licitar e contratar a empresa para construção; 04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro; 05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaitero que é o animador dos encontros.	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 71 – Indicadores – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.		
Estratégias	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno; 02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores; 03. Adquirir o terreno de 3.000 m²; 04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.9 Equipe Estratégica

A equipe estratégica do Planejamento Estratégico elaborado para a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul será composta pelo Prefeito e Vice - Prefeito Municipal, pelos ocupantes dos cargos comissionados (secretários e diretores) e por alguns funcionários escolhidos para serem os coordenadores de algumas estratégias.

Diante disto, a equipe estratégica executará as estratégias propostas, a fim de tornar reais a concretização das metas e dos objetivos. Os responsáveis por cada uma das ações, serão devidamente alocados a seguir:

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 72 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Identificar no centro urbano a melhor localização.	Secretário da Agricultura.	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
02. Elaborar projeto para construção deste centro.	Secretário da Agricultura		
03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal.		
04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora.	Secretário de Administração e Finanças.		
05. Divulgar o novo centro.	Assessoria de Imprensa / Rádio Comunitária.		
06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Secretário da Agricultura.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 73 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo.	Empresa Contratada.	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo.	Recursos Humanos.		
03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores;	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
05. Organizar as associações.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.		
06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.		
07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 74 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada.	Prefeito Municipal	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavirovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	Diversidade de mudas oferecidas e quantidade distribuída.
02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de mudas no entorno dos rios para restaurar as barrancas.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.		
03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas.	Secretário do Meio Ambiente.		
04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal.	Secretário do Meio Ambiente e Engenheiro Agrônomo.		
05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria da Agricultura e do Meio Ambiente.	Secretário do Meio Ambiente		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 75 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos Recursos Humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor.	Recursos Humanos.	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.
02. Analisar e descrever os cargos e funções.	Comissão Avaliadora		
03. Reavaliar os salários.	Comissão Avaliadora		
04. Definir os benefícios.	Comissão Avaliadora.		
05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários.	Prefeito Municipal		
06. Divulgar o Plano para os servidores.	Assessoria de Imprensa.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 76 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário.	Recursos Humanos.	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	Número de funcionários capacitados.
02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores.	Secretário de Administração e Finanças.		
03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos.	Prefeito Municipal.		
04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais.	Secretário de Administração e Finanças.		
05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função.	Recursos Humanos.		
06. Aplicar os treinamentos.	Empresa Contratada.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 77 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Conhecer e identificar a realidade do município.	Secretário de Administração e Finanças.	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo.	Assistente Social.	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.
03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura.	Secretário de Obras.		
04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação.	Prefeito Municipal.		
05. Implantar o Plano Diretor.	Prefeito Municipal.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 78 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Elaborar a terraplagem necessária.	Empresa terceirizada.	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos.	Número de indústrias implantadas.
02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas.	Secretário de Administração e Finanças.		
03. Elaborar o projeto para divisão do terreno.	Secretário de Planejamento.		
04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto.	Prefeito Municipal.		
05. Instalação das indústrias.	Proprietários.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 79 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas).	Presidente da CDL.	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.
02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual.	CDL / Proprietários dos comércios.		
03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios.	CDL / Proprietários dos comércios.		
04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município.	CDL		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
05. Programar o lançamento da campanha.	CDL / Secretário de Planejamento.	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.
06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.	CDL/ Proprietários/ Secretário de Planejamento.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 80 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Atualizar o <i>site</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município.	Secretário do Turismo	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.
02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município.	Empresa Contratada.		
03. Contratar os aprovados.	Recursos Humanos.		
04. Organizar visitas, excursões e acampamentos.	Profissionais contratados.		
05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais.	Secretário do Turismo / Prefeito Municipal.		
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana.	Prefeito Municipal.		
07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul.	Secretário do Turismo.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 81 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras.	Secretário da Educação	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.
02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades.	Coordenadora Educacional.		
03. Escalar os cursos preferenciais.	Coordenadora Educacional.		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
04. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros.	Secretário da Educação.	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.
05. Preencher as turmas.	Coordenadora Educacional.		
06. Início das aulas.	Coordenadora Educacional.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 82 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria da Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.			
Estratégias:	Responsável	Meta	Indicador
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas.	Prefeito Municipal / Secretário de Obras	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.
02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca.	Secretário de Educação e Cultura / Setor de Compra.		
03. Atualizar o Acervo Bibliográfico.	Secretário de Educação e Cultura.		
04. Mudança para o novo local de funcionamento.	Secretário de Educação, de Cultura e de Esportes.		
05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.		
06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.		
07. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 83 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio.	Secretário de Esportes.	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas	Número de núcleos esportivos atendidos.
02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
03. Iniciar o processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas	Número de núcleos esportivos atendidos.
04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa.	Secretário de Administração e Finanças.		
05. Comprar os materiais esportivos.	Secretário de Esportes / Setor de Compras.		
06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades.	Secretário de Esportes.		
07. Inauguração do ginásio.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 84 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora.	Secretário de Obras.	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento e manutenção de 80% estradas municipais.	% De estradas niveladas.
02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal.		
03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta.	Secretário de Administração e Finanças.		
04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora.	Prefeito Municipal.		
05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Secretário de Administração e Finanças.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 85 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus.	Diretor de Transporte	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários.	Diretor de Transporte		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira.	Diretor de Transporte	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
04. Designar os motoristas responsáveis.	Diretor de Transporte		
05. Divulgar os cronogramas.	Rádio Comunitária		
06. Iniciar o transporte.	Motorista Designado		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 86 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto.	Secretário de Obras	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	% De Quilômetros pavimentados.
02. Buscar recursos.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		
03. Iniciar processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças		
04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira;	Secretário de Administração e Finanças		
05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos;	Empresa Empreiteira		
06. Terminar as obras.	Empresa Empreiteira		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 87 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Licitar e comprar materiais de construção.	Secretário de Administração e Finanças/ Setor de Compras.	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando.	Secretário de Obras.		
03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos.	Secretário de Administração e Finanças/ Setor de Compras.		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos.	Empresa Contratada/ Recursos Humanos	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
05. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 88 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais.	Prefeito Municipal / Recursos Humanos.	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	% De aumento do número de pacientes atendidos.
02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos.	Profissional contratado.		
03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas.	Secretário da Saúde.		
04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar.	Secretário da Saúde.		
05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Diretor de Transporte.		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 89 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos.	Empresa Contratada.	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	% De aumento nos atendimentos realizados.
02. Contratação dos profissionais.	Recursos Humanos.		
03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio.	Profissionais Contratados.		
04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes.	Secretário da Saúde /Profissionais Contratados.		
05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.	Secretário da Saúde/ Profissionais Contratados.		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 90 – Equipe Estratégica – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas.	Secretária de Assistência Social/ Diretora do CRAS.	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas.	Grupo de mães		
03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados.	Grupo de mães		
04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários.	Secretária de Assistência Social / Setor de Compras		
05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Secretária de Assistência Social		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 91 – Equipe Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.			
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade.	Secretária de Assistência Social/ Assistente Social.	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.
02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal		
03. Licitar e contratar a empresa para construção.	Secretário de Administração e Finanças.		
04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.		
05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaiteiro que é o animador dos encontros.	Secretário da Educação		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 92 – Equipe Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.				
Estratégias	Responsável	Meta	Indicador	
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno.	Diretor de Habitação	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.	
02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores.	Secretário de Administração e Finanças.			
03. Adquirir o terreno de 3.000 m ² .	Prefeito Municipal			
04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Diretor de Habitação / Prefeito Municipal			

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.10 Prazo de implementação

O prazo determinado para o alcance dos objetivos estratégicos será de 7 anos, começando a vigor a partir de Julho de 2013 e com término previsto para 2019, assim, buscou-se desta forma, comprometer o próximo gestor para continuar com o processo de mudança e progresso estipulado para Timbé do Sul.

Cada objetivo pretendido possui um prazo determinado para a sua realização, conforme exposto nos quadros.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 93 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Identificar no centro urbano a melhor localização	Secretário da Agricultura.	22/07/2013	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
02. Elaborar projeto para construção deste centro.	Secretário da Agricultura	26/08/2013		
03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	28/10/2013		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora.	Secretário de Administração e Finanças.	17/02/2014	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
05. Divulgar o novo centro.	Assessoria de Imprensa / Rádio Comunitária.	28/07/2014		
06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Secretário da Agricultura.	11/08/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 94 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo.	Empresa Contratada.	08/01/2014	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo.	Recursos Humanos.	03/02/2014		
03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	07/02/2014		
04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores.	Técnicos Engenheiro e Agrônomo.	17/02/2014		
05. Organizar as associações.	Técnicos Engenheiro e Agrônomo.	10/04/2014		
06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes.	Técnicos Engenheiro e Agrônomo.	16/05/2014		
07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Técnicos Engenheiro e Agrônomo.	11/08/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 95 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada.	Prefeito Municipal	22/09/2015	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavirovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	Diversidade de mudas oferecidas e quantidade distribuída.
02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de mudas no entorno dos rios para restaurar as barrancas.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	29/01/2016		
03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas.	Secretário do Meio Ambiente	27/02/2016		
04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal.	Secretário do Meio Ambiente e Engenheiro Agrônomo.	27/04/2016		
05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.	Secretário do Meio Ambiente	01/06/2016		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 96 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Metas	Indicador
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos recursos humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor.	Recursos Humanos	12/08/2013	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.
02. Analisar e descrever os cargos e funções.	Comissão Avaliadora	09/09/2013		
03. Reavaliar os salários.	Comissão Avaliadora	04/11/2013		
04. Definir os benefícios.	Comissão Avaliadora	20/01/2014		
05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários.	Prefeito Municipal	10/02/2014		
06. Divulgar o Plano para os servidores.	Assessoria de Imprensa	13/03/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 97 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário.	Recursos Humanos.	14/02/2014	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	Número de funcionários capacitados.
02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores.	Secretário de Administração e Finanças.	03/03/2014		
03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos.	Prefeito Municipal	24/03/2014		
04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais.	Secretário de Administração e Finanças.	07/04/2013		
05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função.	Recursos Humanos.	15/04/2013		
06. Aplicar os treinamentos.	Empresa contratada.	02/05/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 98 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Conhecer e identificar a realidade do município.	Secretário de Administração e Finanças.	05/02/2017	Elaborar o plano diretor até 2017	Publicação da Lei do Plano Diretor
02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo.	Assistente Social.	10/04/2017		
03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura	Secretário de Obras.	06/06/2017		
04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação	Prefeito Municipal.	14/08/2017		
05. Implantar o Plano Diretor	Prefeito Municipal.	01/09/2017		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 99 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar a terraplagem necessária.	Empresa Terceirizada.	06/08/2013	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos	Número de indústrias implantadas
02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas.	Secretário de Administração Finanças.	21/10/2013		
03. Elaborar o projeto para divisão do terreno.	Secretário de Planejamento.	25/11/2013		
04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto.	Prefeito Municipal	09/12/2013		
05. Instalação das indústrias	Proprietários.	07/04/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 100 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas)	Presidente da CDL.	30/05/2014	Realizar uma campanha anual.	Número de campanha realizada.
02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual	CDL / Proprietários dos Comércios.	30/06/2014		
03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios	CDL / Proprietários dos Comércios.	28/07/2014		
04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município	CDL	30/07/2014		
05. Programar o lançamento da campanha	CDL / Secretário de Planejamento.	15/08/2014		
06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local	CDL/ Proprietários/ Secretário de Planejamento.	30/08/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 101 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Atualizar o <i>site</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município.	Secretário do Turismo	01/09/2014	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.
02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município.	Empresa contratada.	10/10/2014		
03. Contratar os aprovados	Recursos Humanos	01/11/2014		
04. Organizar visitas, excursões e acampamentos	Profissionais Contratados.	12/01/2015		
05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais	Secretário do Turismo / Prefeito Municipal.	08/02/2015		
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana.	Prefeito Municipal.	03/03/2015		
07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul.	Secretário do Turismo.	10/05/2015		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 102 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras.	Secretário da Educação.	06/09/2013	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.
02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades.	Coordenadora Educacional.	02/12/2013		
02. Escalar os cursos preferenciais.	Coordenadora Educacional.	16/01/2014		
03. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros.	Secretário da Educação.	28/01/2014		
04. Preencher as turmas.	Coordenadora Educacional.	11/02/2014		
05. Início das aulas.	Coordenadora Educacional.	03/03/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 103 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas.	Prefeito Municipal / Secretário de Obras	24/03/2014	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.
02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca.	Secretário de Educação e Cultura / Setor de Compra.	27/06/2014		
03. Atualizar o Acervo Bibliográfico.	Secretário de Educação e Cultura.	15/09/2014		
04. Mudança para o novo local de funcionamento.	Secretário de Educação, Cultura e Esportes.	01/12/2014		
05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014		
06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014		
07. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	03/01/2015		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 104 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio.	Secretário de Esportes.	30/04/2018	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.
02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	25/05/2018		
03. Iniciar o processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	01/08/2018		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa.	Secretário de Administração e Finanças.	30/08/2018	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.
05. Comprar os materiais esportivos.	Secretário de Esportes / Setor de Compras.	20/01/2019		
06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades	Secretário de Esportes.	10/03/2019		
07. Inauguração do ginásio	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	01/04/2019		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 105 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora.	Secretário de Obras.	17/07/2013	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento e manutenção de 80% das estradas municipais.	% De estradas niveladas.
02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	12/08/2013		
03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta.	Secretário de Administração e Finanças.	04/12/2013		
04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora.	Prefeito Municipal	07/01/2014		
05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Secretário de Administração e Finanças.	31/01/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 106 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus.	Diretor de Transporte.	28/10/2014	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários.	Diretor de Transporte.	09/12/2014		
03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira.	Diretor de Transporte.	20/01/2015		
04. Designar os motoristas responsáveis.	Diretor de Transporte	03/02/2015		
05. Divulgar os cronogramas.	Rádio Comunitária	10/02/2015		
06. Iniciar o transporte.	Motorista Designado	03/03/2015		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 107 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto.	Secretário de Obras.	09/06/2016	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	% De quilômetros pavimentados.
02. Buscar recursos.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	15/07/2016		
03. Iniciar processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças	13/10/2016		
04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira.	Secretário de Administração e Finanças	24/11/2016		
05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos.	Empresa Empreiteira	01/12/2016		
06. Terminar as obras.	Empresa Empreiteira	23/05/2017		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 108 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.

Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Licitar e comprar materias de construção.	Secretário de Administração e Finanças/ Setor de Compras.	05/09/2013	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando.	Secretário de Obras.	14/10/2013		
03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	21/01/2014		
04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos.	Empresa contratada/ Recursos Humanos.	10/03/2014		
05. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	30/04/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 109 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.

Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais.	Prefeito Municipal / Recursos Humanos.	02/06/2014	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	% De aumento do número de pacientes atendidos.
02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos.	Profissional contratado.	08/07/2014		
03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas.	Secretário da Saúde.	01/08/2014		
04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar.	Secretário da Saúde.	30/08/2014		
05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Diretor de Transporte.	01/10/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 110 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos.	Empresa Contratada.	24/11/2014	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos, tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	% De aumento nos atendimentos realizados.
02. Contratação dos profissionais.	Recursos Humanos.	03/01/2015		
03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio.	Profissionais Contratados.	10/03/2015		
04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes.	Secretário da Saúde/ Profissionais Contratados.	05/04/2015		
05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.	Secretário da Saúde/ Profissionais Contratados.	12/07/2015		

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 111 – Prazo de Implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas.	Secretária de Assistência Social/ Diretora do CRAS.	18/02/2014	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas.	Grupo de Mães.	04/03/2014		
03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados.	Grupo de Mães.	04/03/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários.	Secretária de Assistência Social / Setor de Compras.	01/04/2014	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Secretária de Assistência Social.	30/08/2014		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 112 – Prazo de Implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.				
Estratégia	Responsável	Prazo	Meta:	Indicador:
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade.	Secretária de Assistência Social / Assistente Social.	01/10/2016	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.
02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	31/10/2016		
03. Licitar e contratar a empresa para construção.	Secretário de Administração e Finanças.	18/02/2017		
04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	20/06/2017		
05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaiteiro que é o animador dos encontros.	Secretário da Educação.	01/08/2017		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 113 – Prazo de Implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno.	Diretor de Habitação	20/03/2018	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores.	Secretário de Administração e Finanças.	08/04/2018	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.
03. Adquirir o terreno de 3.000 m ² .	Prefeito Municipal.	30/08/2018		
04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Diretor de Habitação / Prefeito Municipal.	28/10/2018		

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.11 Valor Financeiro Estimado

O valor financeiro estimado consiste em estabelecer a quantidade de recurso público previsto para a execução e concretização dos objetivos e das metas dentro do prazo determinado.

O valor estimado para cada plano de ação será expostos na sequência.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 114 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Identificar no centro urbano a melhor localização.	Secretário da Agricultura.	22/07/2013	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
02. Elaborar projeto para construção deste centro.	Secretário da Agricultura.	26/08/2013		
03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	28/10/2013		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora.	Secretário de Administração e Finanças.	17/02/2014	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
05. Divulgar o novo centro.	Assessoria de Imprensa / Rádio Comunitária.	28/07/2014		
06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Secretário da Agricultura.	11/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 420.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 115 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo.	Empresa Contratada.	08/01/2014	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo.	Recursos Humanos.	03/02/2014		
03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	07/02/2014		
04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	17/02/2014		
05. Organizar as associações.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	10/04/2014		
06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	16/05/2014		
07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	11/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 56.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 116 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada.	Prefeito Municipal	22/09/2015	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavirovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	Diversidade de mudas oferecidas e quantidade distribuída.
02. Realizar visitas às propriedades rurais estimulando o plantio de mudas no entorno dos rios para restaurar as barrancas.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	29/01/2016		
03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas, distintas das que já são distribuídas.	Secretário do Meio Ambiente	27/02/2016		
04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal.	Secretário do Meio Ambiente e Engenheiro Agrônomo.	27/04/2016		
05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.	Secretário do Meio Ambiente	01/06/2016		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 210.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 117 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Metas	Indicador
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos recursos humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor.	Recursos Humanos.	12/08/2013	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.
02. Analisar e descrever os cargos e funções.	Comissão Avaliadora.	09/09/2013		
03. Reavaliar os salários.	Comissão Avaliadora.	04/11/2013		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Metas	Indicador
04. Definir os benefícios.	Comissão Avaliadora.	20/01/2014	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.
05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários.	Prefeito Municipal	10/02/2014		
06. Divulgar o Plano para os servidores.	Assessoria de Imprensa.	13/03/2014		

Valor Financeiro Estimado: Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 118 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário.	Recursos Humanos.	14/02/2014	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	Número de funcionários capacitados.
02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores.	Secretário de Administração e Finanças.	03/03/2014		
03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos.	Prefeito Municipal	24/03/2014		
04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais.	Secretário de Administração e Finanças.	07/04/2013		
05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função.	Recursos Humanos.	15/04/2013		
06. Aplicar os treinamentos.	Empresa Contratada.	02/05/2014		

Valor Financeiro Estimado: R\$ 132.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 119 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Conhecer e identificar a realidade do município.	Secretário de Administração e Finanças.	05/02/2017	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.
02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo.	Assistente Social.	10/04/2017		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura	Secretário de Obras	06/06/2017	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.
04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação.	Prefeito Municipal	14/08/2017		
05. Implantar o Plano Diretor.	Prefeito Municipal	01/09/2017		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 120 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar a terraplagem necessária.	Empresa Terceirizada.	06/08/2013	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos.	Número de indústrias implantadas.
02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas.	Secretário de Administração e Finanças.	21/10/2013		
03. Elaborar o projeto para divisão do terreno.	Secretário de Planejamento.	25/11/2013		
04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto.	Prefeito Municipal	09/12/2013		
05. Instalação das indústrias.	Proprietários.	07/04/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 57.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 121 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas).	Presidente da CDL.	30/05/2014	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.
02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual.	CDL / Proprietários dos Comércios.	30/06/2014		
03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios.	CDL / Proprietários dos Comércios.	28/07/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município.	CDL	30/07/2014	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.
05. Programar o lançamento da campanha.	CDL / Secretário de Planejamento.	15/08/2014		
06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.	CDL/ Proprietários/ Secretário de Planejamento.	30/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 4.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 122 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.				
Estratégias:	Responsável:	Prazo:	Meta:	Indicador:
01. Atualizar o <i>site</i> da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município	Secretário do Turismo	01/09/2014	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.
02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município	Empresa Contratada	10/10/2014		
03. Contratar os aprovados	Recursos Humanos	01/11/2014		
04. Organizar visitas, excursões e acampamentos	Profissionais Contratados	12/01/2015		
05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais	Secretário do Turismo / Prefeito Municipal	08/02/2015		
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurante no final de semana	Prefeito Municipal	03/03/2015		
07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul	Secretário do Turismo	10/05/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 96.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 123 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Unival, Unisul e Unipar, entre outras.	Secretário da Educação.	06/09/2013	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.
02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades.	Coordenadora Educacional.	02/12/2013		
02. Escalar os cursos preferenciais.	Coordenadora Educacional.	16/01/2014		
03. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros.	Secretário da Educação.	28/01/2014		
04. Preencher as turmas.	Coordenadora Educacional.	11/02/2014		
05. Início das aulas.	Coordenadora Educacional.	03/03/2014		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo.				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 124 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas.	Prefeito Municipal/ Secretário de Obras.	24/03/2014	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.
02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca.	Secretário de Educação e Cultura / Setor de Compra.	27/06/2014		
03. Atualizar o Acervo Bibliográfico.	Secretário de Educação e Cultura.	15/09/2014		
04. Mudança para o novo local de funcionamento.	Secretário de Educação, Cultura e Esportes.	01/12/2014		
05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.
07. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	03/01/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 154.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 125 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio.	Secretário de Esportes.	30/04/2018	Atender 03 modalidades masculina e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.
02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	25/05/2018		
03. Iniciar o processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	01/08/2018		
04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa.	Secretário de Administração e Finanças.	30/08/2018		
05. Comprar os materiais esportivos.	Secretário de Esportes / Setor de Compras.	20/01/2019		
06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades.	Secretário de Esportes.	10/03/2019		
07. Inauguração do ginásio.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	01/04/2019		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 485.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 126 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora.	Secretário de Obras.	17/07/2013	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento e manutenção de 80% das estradas municipais.	% De estradas niveladas.
02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	12/08/2013		
03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta.	Secretário de Administração e Finanças.	04/12/2013		
04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora.	Prefeito Municipal	07/01/2014		
05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Secretário de Administração e Finanças.	31/01/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 697.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 127 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus.	Diretor de Transporte.	28/10/2014	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários.	Diretor de Transporte.	09/12/2014		
03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira.	Diretor de Transporte.	20/01/2015		
04. Designar os motoristas responsáveis.	Diretor de Transporte.	03/02/2015		
05. Divulgar os cronogramas.	Rádio Comunitária.	10/02/2015		
06. Iniciar o transporte.	Motorista Designado.	03/03/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 4.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 128 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto.	Secretário de Obras.	09/06/2016	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	% De quilômetros pavimentados.
02. Buscar recursos.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	15/07/2016		
03. Iniciar processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	13/10/2016		
04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira;	Secretário de Administração e Finanças.	24/11/2016		
05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos.	Empresa Empreiteira.	01/12/2016		
06. Terminar as obras.	Empresa Empreiteira.	23/05/2017		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 436.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 129 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Licitar e comprar materias de construção.	Secretário de Administração e Finanças/ Setor de Compras.	05/09/2013	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando.	Secretário de Obras.	14/10/2013		
03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos.	Secretário de Administração e Finanças/ Setor de Compras.	21/01/2014		
04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos.	Empresa Contratada/ Recursos Humanos.	10/03/2014		
05. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	30/04/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 173.400,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 130 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais.	Prefeito Municipal / Recursos Humanos.	02/06/2014	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	% De aumento do número de pacientes atendidos.
02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos.	Profissional Contratado.	08/07/2014		
03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas.	Secretário da Saúde.	01/08/2014		
04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar.	Secretário da Saúde.	30/08/2014		
05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Diretor de Transporte.	01/10/2014		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 131 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológico.	Empresa Contratada.	24/11/2014	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos, tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	% De aumento nos atendimentos realizados.
02. Contratação dos profissionais.	Recursos Humanos.	03/01/2015		
03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio.	Profissionais Contratados.	10/03/2015		
04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes.	Secretário da Saúde/ Profissionais Contratados.	05/04/2015		
05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.	Secretário da Saúde/ Profissionais Contratados.	12/07/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 43.600,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 132 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas.	Secretária de Assistência Social / Diretora do CRAS.	18/02/2014	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas.	Grupo de Mães.	04/03/2014		
03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados.	Grupo de Mães.	04/03/2014		
04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários.	Secretária de Assistência Social / Setor de Compras.	01/04/2014		
05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Secretária de Assistência Social.	30/08/2014		
Valor Estimado: R\$ 39.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 133 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade.	Secretária de Assistência Social/ Assistente Social.	01/10/2016	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.
02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	31/10/2016		
03. Licitar e contratar a empresa para construção.	Secretário de Administração e Finanças.	18/02/2017		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	20/06/2017	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.
05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaitero que é o animador dos encontros.	Secretário da Educação.	01/08/2017		
Valor Estimado: R\$ 275.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 134 – Valor Financeiro Estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno.	Diretor de Habitação	20/03/2018	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.
02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores.	Secretário de Administração e Finanças.	08/04/2018		
03. Adquirir o terreno de 3.000 m ² .	Prefeito Municipal	30/08/2018		
04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Diretor de Habitação/ Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	28/10/2018		
Valor Estimado: R\$ 846.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.12 Planos de Ação

Com a identificação das estratégias, da meta, do indicador, do responsável por cada ação e dos prazos para conclusão, completa-se os planos de ação elaborados especificamente para cada secretaria da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, como se visualiza abaixo.

✓ **Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente:**

Quadro 135 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Construir o centro para comercialização de produtos agrícolas, coloniais e artesanais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Identificar no centro urbano a melhor localização.	Secretário da Agricultura.	22/07/2013	Beneficiar 70% dos agricultores cadastrados na Epagri.	% De produtores beneficiados.
02. Elaborar projeto para construção deste centro.	Secretário da Agricultura.	26/08/2013		
03. Buscar recursos junto a Epagri, Cidasc, Senar, Secretaria de Agricultura do Estado de Santa Catarina, além de deputados estaduais e federais.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	28/10/2013		
04. Realizar licitação e contratação da empresa vencedora.	Secretário de Administração e Finanças.	17/02/2014		
05. Divulgar o novo centro.	Assessoria de Imprensa / Rádio Comunitária.	28/07/2014		
06. Organização e distribuição dos dias que cada produtor irá comercializar.	Secretário da Agricultura.	11/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 420.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 136 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo.	Empresa Contratada.	08/01/2014	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
02. Contratar 03 técnicos agrícolas e 01 engenheiro agrônomo.	Recursos Humanos.	03/02/2014		
03. Buscar parcerias com a Epagri, Cidasc e Senar.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	07/02/2014		
04. Realizar visitas para apresentação das ideias e propostas aos produtores.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	17/02/2014		
05. Organizar as associações.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	10/04/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Incentivar a diversificação na propriedade rural, evitando a monocultura do fumo, organizando os produtores em grupos ou associações.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
06. Instruir ao cultivo de hortaliças, com distribuição gratuita de sementes.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	16/05/2014	Atender 130 produtores no primeiro ano de prática.	Número de produtores atendidos.
07. Assistir as propriedades rurais até o momento da comercialização.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	11/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 56.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 137 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Diversificar o horto florestal municipal com mudas de árvores nativas, incentivando o plantio de árvores e a recomposição da mata ciliar.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Adquirir um terreno próprio e amplo para o horto florestal, saindo de uma propriedade particular alugada.	Prefeito Municipal	22/09/2015	Oferecer 06 variedades de mudas nativas, tais como: perobas, caneleiras, gorucais, cedros, guavirovas e pitangas. E distribuir cerca de 2.000 mudas nativas em 2016.	Diversidade de mudas oferecidas e quantidade distribuída.
02. Realizar visitas às propriedades rurais, estimulando o plantio de mudas no entorno do rio para restaurar as barrancas.	Técnicos e Engenheiro Agrônomo.	29/01/2016		
03. Oferecer 06 variedades de mudas nativas distintas das que já são distribuídas.	Secretário do Meio Ambiente	27/02/2016		
04. Realizar projeto de incentivo ao plantio de árvores nas calçadas do centro urbano e de revitalização da praça municipal.	Secretário do Meio Ambiente e Engenheiro Agrônomo.	27/04/2016		
05. Realizar campanha alusiva à Semana do Meio Ambiente, distribuindo mudas de árvores no comércio local, no trânsito e na Secretaria de Agricultura e do Meio Ambiente.	Secretário do Meio Ambiente	01/06/2016		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 210.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Administração e Finanças:**

Quadro 138 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar o plano de cargos e salários para os servidores públicos municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Formar uma comissão avaliadora, com o diretor dos recursos humanos, juntamente com secretários e diretores de cada setor.	Recursos Humanos.	12/08/2013	Atingir 100% dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	% De servidores abrangidos no Plano de Cargos e Salários.
02. Analisar e descrever os cargos e funções.	Comissão Avaliadora.	09/09/2013		
03. Reavaliar os salários.	Comissão Avaliadora.	04/11/2013		
04. Definir os benefícios.	Comissão Avaliadora.	20/01/2014		
05. Aprovar o Plano de Cargos e Salários.	Prefeito Municipal	10/02/2014		
06. Divulgar o Plano para os servidores.	Assessoria de Imprensa.	13/03/2014		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo.				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 139 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover programa de capacitação continuada, por meio de treinamentos para os servidores públicos municipais, baseando-se nas necessidades de cada setor, na oportunidade de promover o crescimento e o desenvolvimento dos servidores.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Detectar as carências de treinamento dos funcionários, constituindo um embasamento que irá determinar o tipo de treinamento necessário.	Recursos Humanos.	14/02/2014	Capacitar os 300 funcionários da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.	Número de funcionários capacitados.
02. Disponibilizar recursos para a capacitação dos servidores.	Secretário de Administração e Finanças.	03/03/2014		
03. Contratar uma empresa de consultoria para a realização dos treinamentos.	Prefeito Municipal.	24/03/2014		
04. Escolher o ambiente e a disponibilidade de materiais.	Secretário de Administração e Finanças.	07/04/2013		
05. Organizar os servidores de acordo com o seu setor e função.	Recursos Humanos.	15/04/2013		
06. Aplicar os treinamentos.	Empresa Contratada.	02/05/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 132.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 140 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Elaborar o plano diretor para o município de Timbé do Sul, visando o desenvolvimento do município e sua melhor ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Conhecer e identificar a realidade do município.	Secretário de Administração e Finanças.	05/02/2017	Elaborar o plano diretor até 2017.	Publicação da Lei do Plano Diretor.
02. Identificar os bairros onde concentram a maior habitação e os que estão diminuindo.	Assistente Social.	10/04/2017		
03. Visualizar os bairros com piores e melhores condições de infraestrutura.	Secretário de Obras.	06/06/2017		
04. Enviar projeto à Câmara de Vereadores e obter aprovação.	Prefeito Municipal	14/08/2017		
05. Implantar o Plano Diretor.	Prefeito Municipal	01/09/2017		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo:**

Quadro 141 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Finalizar a construção do parque industrial.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar a terraplagem necessária.	Empresa Terceirizada.	06/08/2013	Implantar em 2014, duas indústrias no parque industrial, gerando 140 novos empregos.	Número de indústrias implantadas.
02. Publicar os editais para ocupação do terreno, de aproximadamente 5 hectares pelas indústrias interessadas.	Secretário de Administração e Finanças.	21/10/2013		
03. Elaborar o projeto para divisão do terreno.	Secretário de Planejamento.	25/11/2013		
04. Encaminhar a Câmara de Vereadores para aprovação do projeto.	Prefeito Municipal.	09/12/2013		
05. Instalação das indústrias.	Proprietários.	07/04/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 57.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 142 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Promover a valorização do comércio timbeense, para que a renda gerada permaneça no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reunir os proprietários dos comércios locais e estimulá-los a associarem-se a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas).	Presidente da CDL.	30/05/2014	Realizar uma campanha anualmente.	Número de campanha realizada.
02. Elaborar projeto para a realização de uma campanha anual.	CDL / Proprietários dos Comércios.	30/06/2014		
03. Utilizar a rádio comunitária para divulgação da campanha e dos comércios.	CDL / Proprietários dos Comércios.	28/07/2014		
04. Firmar parcerias com veículo de comunicação para divulgação em todo o município.	CDL	30/07/2014		
05. Programar o lançamento da campanha.	CDL/ Secretário de Planejamento.	15/08/2014		
06. Executar projeto campanha, como iniciativa ao prestígio do comércio local.	CDL/ Proprietários/ Secretário de Planejamento.	30/08/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 4.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 143 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Atualizar o site da Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, com o mapa geral dos pontos turísticos do município.	Secretário do Turismo	01/09/2014	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.
02. Realizar processo seletivo para contratação de dois guias turísticos, que tenham cursos na área e conhecimento do município.	Empresa Contratada.	10/10/2014		
03. Contratar os aprovados.	Recursos Humanos.	01/11/2014		
04. Organizar visitas, excursões e acampamentos.	Profissionais Contratados.	12/01/2015		
05. Incentivar a transformação de casas em pousadas rurais.	Secretário do Turismo / Prefeito Municipal.	08/02/2015		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Promover o desenvolvimento do turismo, utilizando-se dos pontos turísticos naturais existentes no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
06. Incentivar a abertura de postos de combustíveis e restaurantes no final de semana.	Prefeito Municipal	03/03/2015	Ampliar em 50% o número de turistas recebidos e organizar 08 excursões em 2015.	Número de visitas e excursões agendadas.
07. Instalar <i>outdoors</i> na divisória do município, com fotos das belezas naturais de Timbé do Sul.	Secretário do Turismo.	10/05/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 96.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Educação, Cultura e Esportes:**

Quadro 144 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Oferecer cursos de nível superior à distância no município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Buscar convênio com as faculdades à distância: Udesc, Univale, Unisul e Unipar, entre outras.	Secretário da Educação.	06/09/2013	Viabilizar a oferta de 03 cursos de nível superior em 2014.	Oferta de cursos de nível superior.
02. Divulgar à sociedade em geral a lista dos cursos e valor das mensalidades.	Coordenadora Educacional.	02/12/2013		
02. Escalar os cursos preferenciais.	Coordenadora Educacional.	16/01/2014		
03. Disponibilizar espaço físico existente e materiais necessários, como data show, entre outros.	Secretário da Educação.	28/01/2014		
04. Preencher as turmas.	Coordenadora Educacional.	11/02/2014		
05. Início das aulas.	Coordenadora Educacional.	03/03/2014		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo.				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 145 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Reformar o Colégio Frei Modesto, situado no centro de Timbé do Sul, para comportar a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, a Biblioteca Pública e resguardar o Acervo Histórico do Município.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Reformar o Colégio quando este for desapropriado, tornando as salas amplas e arejadas.	Prefeito Municipal	24/03/2014	Adequar estrutura já existente para atender 05 setores funcionando no local em 2015.	Número de setores em funcionamento no local.
02. Adquirir mobília necessária para a Biblioteca.	Secretário de Educação e Cultura / Setor de Compra.	27/06/2014		
03. Atualizar o Acervo Bibliográfico.	Secretário de Educação e Cultura.	15/09/2014		
04. Mudança para o novo local de funcionamento.	Secretário de Educação, de Cultura e de Esportes.	01/12/2014		
05. Encerrar o contrato de locação de sala com 40 m ² , para funcionamento da Biblioteca Pública, pagos anualmente mais de R\$ 8.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014		
06. Encerrar o contrato de locação de uma casa de alvenaria de dois pisos, com 300 m ² para funcionamento apenas da Secretaria de Educação, pagos anualmente mais de R\$ 17.000,00.	Secretário de Administração e Finanças.	31/12/2014		
07. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	03/01/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 154.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 146 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto para construção do ginásio.	Secretário de Esportes.	30/04/2018	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.
02. Pleitear recursos para conseguir executar o projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	25/05/2018		
03. Iniciar o processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	01/08/2018		
04. Avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa.	Secretário de Administração e Finanças.	30/08/2018		

(continua)

(continuação)

Objetivo 03: Construir um ginásio de esportes municipal para a prática de esportes em equipe, com diferentes modalidades, na categoria masculina e feminina.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
05. Comprar os materiais esportivos.	Secretário de Esportes / Setor de Compras.	20/01/2019	Atender 03 modalidades masculinas e 04 modalidades femininas.	Número de núcleos esportivos atendidos.
06. Organizar os jogos inter-bairros, utilizando do esporte para promover a integração das comunidades.	Secretário de Esportes.	10/03/2019		
07. Inauguração do ginásio.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	01/04/2019		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 485.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Obras e Transportes:**

Quadro 147 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Adquirir uma motoniveladora para realizar o nivelamento e a manutenção das estradas municipais.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para adquirir a motoniveladora.	Secretário de Obras.	17/07/2013	Adquirir em 2014, uma motoniveladora para nivelamento de 80% das estradas municipais.	% De estradas niveladas.
02. Buscar recursos junto ao governo federal para concretização do projeto.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	12/08/2013		
03. Realizar processo licitatório e escolher a melhor proposta.	Secretário de Administração e Finanças.	04/12/2013		
04. Assinar contrato de aquisição da motoniveladora.	Prefeito Municipal	07/01/2014		
05. Encerrar contrato com a empresa terceirizada.	Secretário de Administração e Finanças.	31/01/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 697.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 148 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Listar as comunidades distantes do centro urbano, e que não possuem linha de ônibus.	Diretor de Transporte.	28/10/2014	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
02. Desenvolver um cronograma para cada comunidade, com dia específico, rota e horários.	Diretor de Transporte.	09/12/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 02: Disponibilizar transporte semanal para moradores de localidades distantes por onde não passa linha de ônibus.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
03. Reservar o transporte de segunda-feira à sexta-feira.	Diretor de Transporte.	20/01/2015	Disponibilizar transporte para 05 comunidades até março de 2015.	Número de comunidades beneficiadas.
04. Designar os motoristas responsáveis.	Diretor de Transporte.	03/02/2015		
05. Divulgar os cronogramas.	Rádio Comunitária.	10/02/2015		
06. Iniciar o transporte.	Motorista Designado.	03/03/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 4.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 149 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Melhorar o acesso e a circularização no perímetro urbano, mediante pavimentação do Bairro São Luiz.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Desenvolver projeto.	Secretário de Obras.	09/06/2016	Pavimentar 6 km do Bairro São Luiz em 2017.	% De quilômetros pavimentados no Bairro São Luiz.
02. Buscar recursos.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	15/07/2016		
03. Iniciar processo licitatório.	Secretário de Administração e Finanças.	13/10/2016		
04. Finalizar licitação, com escolha da empreiteira;	Secretário de Administração e Finanças.	24/11/2016		
05. Iniciar as obras, com drenagem pluvial e abertura de valos.	Empresa Empreiteira.	01/12/2016		
06. Terminar as obras.	Empresa Empreiteira.	23/05/2017		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 436.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Saúde:**

Quadro 150 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Licitar e comprar materias de construção.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	05/09/2013	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
02. Reformar as unidades de saúde que não estavam funcionando.	Secretário de Obras.	14/10/2013		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Reabrir dois postos de saúde situados no interior do município, para facilitar o acesso aos moradores destas regiões e diminuir o fluxo de pessoas na unidade de saúde central.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
03. Licitar e comprar mobília necessária para a ativação dos postos.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	21/01/2014	Atender 08 comunidades situadas próximas aos postos de saúde.	Número de novas comunidades atendidas.
04. Realizar processo seletivo e contratar 04 técnicas em enfermagem e 02 médicos.	Empresa contratada/ Recursos Humanos	10/03/2014		
05. Inauguração.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	30/04/2014		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 173.400,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 151 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Ampliar a capacidade de atendimento na área de fisioterapia.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Alterar a carga horária do fisioterapeuta em exercício, passando de 20 para 40 horas semanais.	Prefeito Municipal / Recursos Humanos.	02/06/2014	Aumentar em 35% o número de pacientes atendidos em relação ao ano de 2013.	% De aumento do número de pacientes atendidos.
02. Desenvolver atividades fisioterapêuticas para os idosos.	Profissional Contratado.	08/07/2014		
03. Implantar a participação do fisioterapeuta nas visitas às pessoas acamadas.	Secretário da Saúde.	01/08/2014		
04. Desenvolver um cronograma de atendimento, disponibilizando 02 tardes por semana para atendimento de reabilitação domiciliar.	Secretário da Saúde.	30/08/2014		
05. Disponibilizar um carro e um motorista para garantir a locomoção do profissional.	Diretor de Transporte.	01/10/2014		
Valor Financeiro Estimado: Sem custo				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 152 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar o número de atendimentos realizados na área da saúde bucal e a qualidade nos serviços prestados, visando um nível maior de satisfação dos pacientes, por meio da acessibilidade aos atendimentos odontológicos.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Realizar processo seletivo para a contratação de 02 odontologistas e 02 assistentes odontológicos.	Empresa Contratada.	24/11/2014	Realizar em 2015, 70% a mais de atendimentos odontológicos, tendo como referência o número de atendimentos realizados em 2014.	% De aumento nos atendimentos realizados.
02. Contratação dos profissionais.	Recursos Humanos.	03/01/2015		
03. Realizar palestras de orientação nas escolas sobre a importância da escovação correta, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio.	Profissionais Contratados.	10/03/2015		
04. Realizar atendimentos gratuitos no posto de saúde para as pessoas carentes que necessitam extrair ou obturar os dentes.	Secretário da Saúde / Profissionais Contratados.	05/04/2015		
05. Oferecer a colocação de próteses gratuitas as pessoas carentes.	Secretário da Saúde / Profissionais Contratados.	12/07/2015		
Valor Financeiro Estimado: R\$ 43.600,00				

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Secretaria de Assistência Social e Habitação:**

Quadro 153 – Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Organizar uma reunião noturna em cada localidade para inscrição das mulheres interessadas.	Secretária de Assistência Social/ Diretora do CRAS.	18/02/2014	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
02. Escolher uma voluntária de cada comunidade que tenha disponibilidade, para aperfeiçoar-se durante o dia no CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) e posteriormente estar ensinando as demais colegas.	Grupo de Mães.	04/03/2014		

(continua)

(continuação)

Objetivo 01: Organizar os clubes de mães noturnos em cada localidade, incentivando a produção artesanal como fonte de renda e ocupação.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
03. Escolher quais os cursos que serão disponibilizados.	Grupo de Mães.	04/03/2014	Organizar 15 clubes de mães, com 16 participantes cada.	Número de clubes de mães e número de participantes.
04. Disponibilizar, durante os encontros, os materiais necessários.	Secretária de Assistência Social / Setor de Compras.	01/04/2014		
05. Realizar exposições e venda aos sábados no centro de comercialização.	Secretária de Assistência Social.	30/08/2014		
Valor Estimado: R\$ 39.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 154 – Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Construir um centro de convivência para a Terceira Idade, com sala para diversão, academia e cozinha para a preparação de quitutes durante os encontros.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto para a construção e instalação do centro de convivência para a Terceira Idade.	Secretária de Assistência Social/ Assistente Social.	01/10/2016	Contar com a participação de 70% dos idosos (acima de 60 anos) do município frequentando o centro de convivência.	% De idosos frequentadores do centro de convivência.
02. Buscar recursos junto a deputados e ao governo estadual e federal.	Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	31/10/2016		
03. Licitar e contratar a empresa para construção.	Secretário de Administração e Finanças.	18/02/2017		
04. Licitar e adquirir a mobília necessária, para o bom funcionamento deste centro.	Secretário de Administração e Finanças / Setor de Compras.	20/06/2017		
05. Distribuir os funcionários: cozinheira para preparação de lanches saudáveis sugeridos pela nutricionista, professor de educação física para estar praticando alongamento e exercícios físicos com os idosos, e o gaitero que é o animador dos encontros.	Secretário da Educação.	01/08/2017		
Valor Estimado: R\$ 275.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 155 – Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Adquirir um terreno para construção de um conjunto habitacional que será doado às pessoas que não tem condições de adquiri-lo.				
Estratégias	Responsável	Prazo	Meta	Indicador
01. Elaborar projeto e orçamento para aquisição de um terreno.	Diretor de Habitação	20/03/2018	Instalar 20 casas.	Número de casas instaladas.
02. Encaminhar projeto para aprovação na Câmara Municipal de Vereadores.	Secretário de Administração e Finanças.	08/04/2018		
03. Adquirir o terreno de 3.000 m ² .	Prefeito Municipal.	30/08/2018		
04. Elaborar projeto para conseguir casas junto a Cohab e ao governo federal para a ocupação habitacional do terreno.	Diretor de Habitação / Prefeito e Vice-Prefeito Municipal	28/10/2018		
Valor Estimado: R\$ 846.000,00				

Fonte: Elaborado pela acadêmica.

4.2.13 Comunicação

A comunicação ocorrerá da mesma forma como acontece nas demais decisões da organização. A princípio irão se reunir os administradores, os secretários e diretores de cada secretaria e os profissionais envolvidos.

Com o término das reuniões cada representante da equipe estratégica, reúne-se juntamente com a sua equipe de trabalho para entregar uma cópia física do Planejamento Estratégico e explicar o conteúdo programático das ações. Salientando o que será desempenhado no respectivo setor, podendo se fazer presentes na reunião o Prefeito e Vice-Prefeito, quando solicitados, para maior engajamento dos profissionais.

Uma vez aceita a proposta de Planejamento Estratégico, serão marcadas audiências públicas com os presidentes das Associações de Moradores de cada localidade. Além disto, haverá divulgação de algumas informações como a Missão, a Visão e os Valores, por meio do *site* da Prefeitura, para conhecimento dos colaboradores e da sociedade em geral.

4.2.14 Acompanhamento

O sucesso do Planejamento Estratégico não depende apenas da elaboração de bons planos de ação, mas também do monitoramento de sua

execução, sendo possível por meio deste, avaliar se o que foi planejado está sendo realizado, além de que o reconhecimento do resultado das metas é uma informação capaz de corrigir eventuais desvios e melhorar a atuação em determinadas áreas.

Por isso, na organização pública utilizada para estudo neste trabalho, serão destinados três servidores públicos para acompanhar a execução das estratégias e o cumprimento das metas, sendo monitorado quinzenalmente ou mensalmente, variando de acordo com o prazo alocado para cada estratégia.

4.2.15 Controle e Avaliação

A função controle e avaliação é destinada a garantir que o desempenho das estratégias possibilitem o alcance das metas e dos objetivos estratégicos. Assim sendo, na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, serão utilizados os indicadores determinados para cada plano de ação, para quantificar e mensurar se a meta foi atingida ou não, dentro do prazo previsto, sendo que os mesmos servidores alocados para o acompanhamento serão os responsáveis pelo controle e avaliação.

4.2.15.1 Plano de Participação nos Resultados

A Participação nos Resultados é um método utilizado para engajar e comprometer os colaboradores com os resultados almejados e incentivá-los a empenhar-se no cumprimento das metas estabelecidas.

Esta iniciativa no setor público é relacionada ao fato de que na Administração Pública trabalha-se, na maioria das vezes, com cargos efetivos, onde os profissionais possuem estabilidade no emprego, porém não possuem perspectivas profissionais, esses fatores contribuem para que o colaborador sinta-se desmotivado e acomodado, sem estímulos para desempenhar suas atividades.

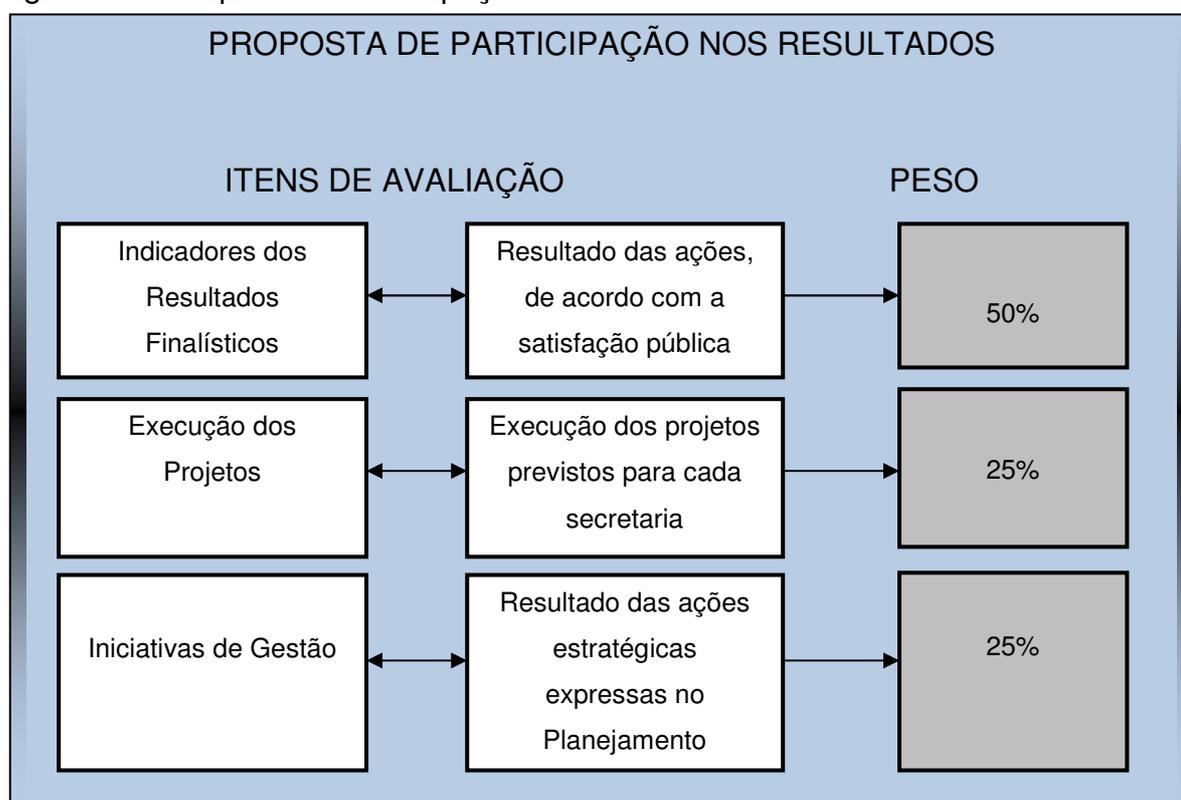
Por esta razão, propõe-se implantar na Prefeitura Municipal de Timbé do Sul, esse método como incentivo aos funcionários públicos, para que consigam resultados satisfatórios, e posteriormente sejam recompensados, pelos méritos e pelo esforço dedicado ao cumprimento da meta.

A proposta de participação nos resultados, deverá ser paga, baseando-se em exemplos praticados por outras instituições públicas, onde se levará em

consideração três itens: o valor pago conforme o resultado apurado em uma pesquisa de satisfação pública com relação aos serviços prestados por cada secretaria, tendo esta pesquisa 50% de peso para o cálculo da participação; a execução dos projetos previstos para cada secretaria terá um peso de 25%; e, 25% será o peso determinado para os resultados obtidos por meio das ações estratégicas.

Desta forma, constitui-se a representação dos três itens para a avaliação da participação dos colaboradores nos resultados.

Figura 22 – Proposta de Participação nos Resultados

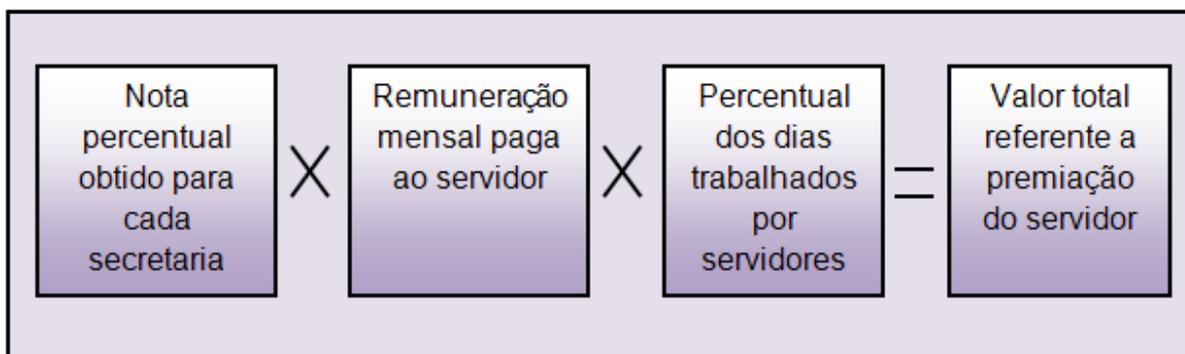


Fonte: Elaborada pela autora.

Esta participação deverá ser paga para cada servidor público, considerando alguns aspectos: a sua área de atuação, a sua remuneração e a quantidade de dias trabalhados. Por considerar os dias efetivamente trabalhados, o plano de participação nos resultados, pode ser considerado uma estratégia para diminuir o absenteísmo na instituição, já que o número de atestados apresentados é bem elevado.

A figura a seguir demonstra como será realizado o cálculo.

Figura 23 – Cálculo da Participação nos Resultados



Fonte: Elaborado pela autora.

Caso os gestores optem por remunerar os servidores, este abono salarial só poderá ser concedido depois que for encaminhado um projeto de Lei para a Câmara de Vereadores, desta forma obtendo aprovação, poderá ser distribuída a participação nos resultados, estando esta vinculada com o atingimento das metas.

A remuneração de cada servidor referente a esta participação deverá ser paga no primeiro semestre do ano posterior ao avaliado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico consiste em um instrumento gerencial capaz de determinar antecipadamente quais ações deverão ser realizadas dentro da organização para o alcance de uma posição almejada, desta forma será traçado o caminho a ser percorrido, escolhendo estratégias a serem executadas para cumprir a meta imposta e os objetivos pretendidos, alocando medidas de mensuração e responsáveis para conduzi-las, respeitando o prazo determinado.

No âmbito privado, o Planejamento Estratégico já demonstrou sua relevância, contribuindo ativamente no processo de tomada de decisão, tornando-se vantagem competitiva da empresa perante as demais. Todavia no âmbito governamental, embora apresente vantagens, como as destacadas neste estudo: aumento da eficiência, maximização dos recursos públicos, fortalecimento da competência, melhoramento do desempenho organizacional, fortalecimento do apoio político, entre outras, sua utilização não é tão comum, mesmo a administração pública já ter demonstrado mudanças positivas, primeiramente com a Constituição Federal de 1988, que instituiu maior responsabilidade para os órgãos públicos e posteriormente com a Lei de Responsabilidade Fiscal, que tem como principal objetivo controlar e tornar mais claros os gastos públicos.

Deste modo, o presente estudo abordou o tema Planejamento Estratégico, voltado para a administração pública, contextualizando seus princípios e os tipos de planejamento aplicáveis ao setor público, focando no Planejamento Estratégico Governamental e nos aspectos essenciais para o seu processo de elaboração no âmbito público, as quais se destacam o interesse público, os programas e os projetos, enfatizando que tanto o programa como o projeto devem estar alinhados com o Planejamento, a fim de produzir resultados satisfatórios e eficientes.

Desta forma, visto que os únicos métodos de planejamento utilizados pela Prefeitura Municipal de Timbé do Sul são o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentária e a Lei Orçamentária Anual, que muito embora auxiliem o governo na realização dos trabalhos, não são suficientes para nortear e direcionar a gestão para o alcance dos resultados elaborou-se uma proposta de Planejamento Estratégico para esta Prefeitura, tendo em vista as principais necessidades da sociedade e levando em consideração os pontos positivos e as oportunidades existentes no

município, no intuito de nortear a gestão no alcance dos objetivos estratégicos e na busca por melhores resultados, almejando a satisfação dos munícipes.

Neste contexto, elaborou-se uma proposta de elaboração do Planejamento Estratégico, composto por três planos de ações para cada secretaria, totalizando 21 planos de ações, sendo que para a concretização desses planos foi estipulado um período de sete anos e estimado um custo total de R\$ 4.128.000,00. A Prefeitura conseguirá por meio de recursos próprios executar alguns projetos, todavia, a realização de outros projetos dependerá de recursos do governo estadual e federal, por envolver um custo maior, como por exemplo a aquisição da motoniveladora e a ocupação de um terreno habitacional.

Desta forma, pretendeu-se por meio desta proposta evidenciar a eficiência e relevância do Planejamento Estratégico para o setor público, podendo esta pesquisa ser utilizada para estudos práticos em outras Prefeituras, fazendo com que este assunto seja reconhecido e propagado neste âmbito, ganhando reconhecimento pela forma como pode contribuir com a gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- ANDRADE, Nilton de Aquino. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005. 300p.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 242 p.
- _____. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006. 294p.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.
- BRASIL, República Federativa do. Constituição Federal de 05 de Outubro de 1988. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 01 mar. 2013.
- _____. Portaria MPOG nº 42 de 14 de Abril de 1991. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 19 mar. 2013.
- _____. Lei Complementar nº 101 de 04 de Maio de 2000. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 19 mar. 2013.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio,...** São Paulo: Saraiva, 2008. 300 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COELHO, Fabiano Simões. **Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007. 240 p.
- COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. 230 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

COTRIM, Gilberto. **Direito fundamental**: instituições de direito público e privado. São Paulo: Saraiva, 2008. 295p.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. 3. ed São Paulo: IOB Thomson, 2006. 174 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 876 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 200 p.

FEDERAÇÃO CATARINENSE DOS MUNICÍPIOS. Disponível em <<http://www.fecam.org.br>> Acesso em: 24 abril. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FUHRER, Maximilianus Cláudio Américo; MILARÉ, Édis. **Manual de direito público e privado**. 17. ed. rev. e atual São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. 352 p.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. 7. ed Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002. 293 p

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 15. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 366 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p.459-493, abr. 2010

LOUBET, Wilson Vieira. O princípio da indisponibilidade do interesse público e a administração consensual. Brasília: Consulex, 2009. 144 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de direito público e privado**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007. 197 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2009. 347 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007a. 331 p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007b. 476 p.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

_____. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 484 p.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007c. 199 p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006. 445 p.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368 p.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000. 27p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TIMBÉ DO SUL – SC. Disponível em: <<http://www.timbedosul.sc.gov.br>>. Acesso em 24 de abr. 2013.

RABECHINI JÚNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gerenciamento de projetos na prática: caso brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2006. 212p.

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

_____. **Planejamento de sistemas de informação e informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 171 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública.** São Paulo: LTr, 2003. 270p.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006. 156p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004. 178 p.

SOBREIRA NETTO, Francisco. **Modernização da administração pública brasileira com o uso da tecnologia da informação:** fatores críticos de sucesso. São Paulo: Franca, 2007. 263p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a gestão pública.** São Paulo: Edgard Blücher, 1994. 155 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 370 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo: Duetto, 2000. 980 p.