

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

FLAVIA ANGELINA PREIS HERR

**ESTUDO QUALITATIVO DO TRÁFEGO NA ÁREA CENTRAL DO
MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA - SC**

CRICIUMA, DEZEMBRO DE 2011

FLAVIA ANGELINA PREIS HERR

**ESTUDO QUALITATIVO DO TRANSITO NA AREA CENTRAL DO
MUNICIPIO DE FORQUILHINHA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dimas de Oliveira Estevam

CRICIUMA, DEZEMBRO DE 2011

FLAVIA ANGELINA PREIS HERR

**ESTUDO QUALITATIVO DO TRANSITO NA AREA CENTRAL DO
MUNICIPIO DE FORQUILHINHA - SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dimas de Oliveira Estevam - Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof. Giovana da Silveira -Especialista - (UNESC)

Prof. Marco Antônio Serpa Coelho - Mestre - (Instituição)

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu Professor orientador Dimas de Oliveira Estevam pela dedicação, paciência e disponibilidade de tempo para orientar a acadêmica, e aos professores Roberto Dagostin e Alexandre Bevilacqua Meneguetti, pela colaboração para com a elaboração desta monografia.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação, mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”

(Autor desconhecido)

RESUMO

HORR, Flavia Angelina Preis. **Estudo qualitativo do trânsito na área central do município de Forquilha - SC.** 2011. 67 p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a opinião de lideranças locais sobre o trânsito na área central do município de Forquilha – SC. Esta análise foi feita através de uma pesquisa qualitativa, onde a acadêmica escolheu uma população amostra composta por lideranças locais para saber qual a opinião delas em relação ao trânsito na área central da cidade. Na fundamentação teórica a acadêmica conceituou o planejamento estratégico, planejamento estratégico nas organizações públicas, acessibilidade e mobilidade urbana. Após a pesquisa aplicada, a acadêmica demonstrou através de ferramentas de gestão estratégica, a análise SWOT, quais os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças no trânsito na área central do município. A acadêmica aplicou a matriz GUT, ferramenta de planejamento estratégico, para delimitar por ordem de priorização quais as mudanças necessárias (a partir da opinião da população pesquisada) que devem ser realizadas no trânsito na área central do município. A acadêmica então propôs planos de ação ao governo municipal para por em prática as mudanças necessárias de acessibilidade e mobilidade urbana, sinalização, trânsito pesado e estacionamento na área central da cidade de Forquilha – SC.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; gestão pública; mobilidade urbana.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo operacional do planejamento governamental tradicional.....	16
Figura 2: Níveis de decisões e tipos de planejamento.....	21
Quadro 1: Diferenças entre planejamento estratégico e tático.....	22
Quadro 2: Diferenças entre planejamento tático e operacional.....	23
Figura 3: Representação gráfica, clássica da análise SWOT.....	27
Figura 4: Fatores do ambiente externo não controláveis pela organização.....	28
Figura 5: Mapa dos municípios pertencentes à AMREC.....	38
Figura 6: Foto aérea da área central e bairros Santa Ana e Santa Isabel.....	39
Figura 7: Área central da cidade de Forquilha – SC.....	40
Figura 8: Mapa da área central da cidade de Forquilha – SC.....	41
Figura 9: Calçada padronizada ao acesso de cadeirantes e deficientes na Rua João José Back.....	44
Figura 10: Veículos estacionados em via destinada a pedestres.....	44
Figura 11: Exposição de veículos de revendedora em cima de calçada público.....	45
Figura 12: Calçada não adequada ao acesso de idosos e portadores de necessidades especiais e população.....	46
Figura 13: Agência bancária no centro do município sem estacionamento para clientes.....	47
Figura 14: Agência bancária no centro do município sem estacionamento para clientes.....	48
Figura 15: Trânsito pesado de caminhões na área central e a única ponte do município.....	49
Figura 16: Foto da Av Eurico Back em construção.....	50
Figura 17: Gargalo de trânsito na única ponte do município, com o entroncamento das principais ruas e avenidas.....	50
Figura 18: Sinalização Av 25 de Julho – área central do município.....	51
Figura 19: Comerciantes estacionam seus carros em frente á suas lojas.....	52
Quadro 3: Representação da análise SWOT da pesquisa aplicada.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Priorização através da matriz G.U.T.....	30
Tabela 2: Priorização das ações através da matriz GUT.....	55

LISTA DE SIGLAS

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera

CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

GUT – Gravidade , Urgência e Tendência

PPA – Plano PluriAnual

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SC – Santa Catarina

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVO	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PLANEJAMENTO	15
2.1.1 Tipos de planejamento na gestão pública	16
2.2 ESTRATÉGIA	18
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.3.1 Níveis de planejamento	20
2.3.2 Diferenças básicas entre os três níveis de planejamento	22
2.3.3 Princípios gerais do planejamento	23
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	24
2.4.1 Etapas do processo de planejamento	25
2.5 ANÁLISE SWOT	26
2.5.1 Análise do ambiente externo	27
2.5.1.1 Forças macroambientais	29
2.5.2 análise do ambiente interno	29
2.6 MATRIZ GUT	30
2.6 MOBILIDADE URBANA	30
2.6.1 Circulação urbana	31
2.6.2 Sustentabilidade	32
2.6.3 Acessibilidade	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPOS DE PESQUISA	34
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	34
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	38
4.1 O MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC	38
4.2 DADOS DO SISTEMA VIÁRIO DO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC	39
4.3 ANÁLISE DA PESQUISA	43
4.4 ANÁLISE SWOT	54
4.5 MATRIZ GUT	55
4.6 SUGESTÕES DE PLANOS DE AÇÃO	56
5 CONCLUSÃO	61
REFERENCIAS.....	63
APÊNDICE	66

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, devido às grandes mudanças que ocorrem diariamente ao nosso redor, sejam elas, sociais, ambientais, tecnológicas, políticas e econômicas, faz-se necessário que as organizações acompanhem o ritmo das transformações e que estejam sempre atualizando seus processos de gestão para poderem competir num mercado de imprevisibilidade e constantes modificações.

Nas organizações públicas, este processo não é diferente em comparação com organizações privadas. As transformações no mundo atual é caracterizada pela velocidade da informação, e fazem com que as organizações utilizem cada vez mais o planejamento e a projeções ou cenários futuros em sua gestão organizacional, a fim de responder os desafios presentes as demandas futuras.

Neste sentido o planejamento estratégico poderá ser nas organizações públicas um instrumento utilizado como uma ferramenta eficiente de gestão, contribuindo com os gestores para diminuir a margem de desperdício dos recursos públicos, para implantar as suas diretrizes organizacionais, e para atenderem as demandas crescentes presentes e futuras da população.

Dentre as questões mais preocupantes da atualidade é relacionada a mobilidade urbana. A maioria das cidades brasileiras cresceu sem planejamento e hoje sofre com ruas estreitas, falta de local para estacionamento, garagens e poluição; tudo isso transforma o trânsito, quer seja de uma grande ou pequena cidade num verdadeiro caos urbano.

Neste sentido, os problemas advindos do trânsito urbano do município de Forquilha não são diferentes. Diante disso, no presente trabalho se fará um estudo sobre a questão do trânsito na área central do município de Forquilha – Santa Catarina. Partindo do pressuposto de que o Poder público demonstra esta preocupação transformada em Lei através de seu Plano Diretor, Lei complementar de nº 013/2011, que em seu Artigo de número 58, demonstra a preocupação com a mobilidade urbana e com políticas de transporte e circulação visando o acesso amplo e democrático do espaço urbano, segurança e a circulação das pessoas e das mercadorias, orientada para a inclusão social.

Para comprovar se esta preocupação está sendo cumprida, foi realizada uma pesquisa de campo através de entrevistas com as lideranças empresarias, comunitárias e do setor público, escolhidos pela própria pesquisadora.

Com o crescimento econômico e populacional o governo municipal de Forquilha diagnosticou a necessidade de traçar estratégias para melhorar o fluxo de veículos no centro da cidade, diminuir os riscos de acidentes, facilitar a mobilidade urbana da população local e fazer uma divisão mais justa do espaço de circulação pública.

Diante disso, se pretende estudar a opinião de lideranças quanto ao trânsito na área central da cidade de Forquilha – Santa Catarina, com o objetivo de delimitar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças e sugerir por meio de ferramentas estratégicas quais as mudanças que deverão ocorrer à curto prazo, para garantir a mobilidade e acessibilidade da população do município.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Qual a opinião das lideranças locais em relação ao trânsito central do município de Forquilha – SC?

1.2 OBJETIVO

Apresentar aos gestores municipais qual a opinião da população do município quanto ao trânsito da área central da cidade, delimitando através das ferramentas estratégicas, quais as mudanças que deverão ser feitas à curto prazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo qualitativo do trânsito e da mobilidade urbana na área central da cidade de Forquilha – Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Planejamento Estratégico;
- Realizar um estudo qualitativo da opinião de lideranças locais sobre o trânsito central da cidade;
- Realizar a análise SWOT;
- Delimitar por meio da Matriz GUT, quais as mudanças que deverão ser feitas, em escala de prioridade, na área central da cidade, com base na pesquisa de opinião realizada;
- Sugerir planos de ação para viabilizar as mudanças necessárias.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo teve por objetivo analisar a opinião da população pesquisada quanto ao trânsito que passa na área central do município de Forquilha – SC. Pretendeu-se com isso mostrar ao governo municipal a importância de utilizar um planejamento estratégico para ajudar os gestores a diagnosticar quais os principais pontos a serem melhorados no trânsito na área central da cidade com base na própria opinião pública, e com isso implantar suas diretrizes organizacionais para atenderem as demandas crescentes da população, e para desenvolverem estratégias que serão usadas para planejar o crescimento das cidades de forma organizada, com qualidade de vida e minimização de desperdício de recursos.

Segundo dados do SEBRAE, entre os municípios da AMREC os que mais cresceram na última década foram Forquilha e Içara. Forquilha teve um aumento populacional entre os anos de 2000 e 2009, de 19,5%, ficando a sua taxa média de crescimento populacional em 2% ao ano. Com o aumento da população e conseqüentemente o aumento da economia local, verificou-se a necessidade de traçar estratégias para melhorar o fluxo de veículos no centro da cidade, para diminuir os riscos de acidentes, facilitar a mobilidade urbana da população local e fazer uma divisão mais justa do espaço de circulação entre pedestres e veículos.

Esta pesquisa foi de relevada importância aos gestores municipais que tiveram uma visão mais ampla e estratégica do trânsito central do município e

traçar suas diretrizes analisando a opinião da população, e verificando quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do mesmo. Foi de relevada importância também a pesquisadora, que poderá implantar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, mais especificamente das matérias de gestão pública e administração estratégica. O presente estudo apresentou aos gestores municipais, a população local, aos empresários locais e as associações de moradores quais as mudanças que devem ser feitas de imediato, devido ao crescimento populacional, econômico e social do município, em relação á mobilidade urbana de motoristas e pedestres no centro da cidade.

A pesquisa ser tornou viável, pois a acadêmica teve contato com a opinião pública por meio de pesquisa de campo, e teve acesso á documentos públicos como plano diretor, PPA e outras leis do município.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

Na teoria da gestão administrativa encontram-se diversas definições para a palavra planejamento. Segundo Matias-Pereira (2007), planejamento pode ser visto como um processo que produz um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita.

O planejamento na área organizacional costuma ser a primeira função que os gestores olham para servir de base para as demais. Ele determina o que fazer, quando fazer, como fazer e quais os objetivos e metas que devem ser alcançados (SANTOS, 2006).

Nas organizações públicas, o planejamento organizacional deve:

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 não sejam determinadas simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultados de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes (SANTOS, 2006, p.24).

Na gestão pública sabe-se que em qualquer bem ou serviço produzido, quanto menor for o recurso usado nele, maior será o investimento público. Quando se aborda o tema utilização de recursos públicos visando a produção de um bem ou serviço, é necessário que os gestores municipais estudem antecipadamente a melhor forma, a qualidade, e a quantidade de bens ou serviços que serão produzidos. O processo de planejamento irá ser o referencial para que a utilização dos recursos escassos seja feita de maneira racional e o mais eficiente possível. As decisões que os gestores públicos irão tomar não podem ser delimitadas pelo imprevisto, é papel da gestão pública definir metas sustentáveis, a médio, longo e curto prazo, para atender às necessidades e os anseios da população (MATIAS-PEREIRA, 2007).

O planejamento é descrito pelo autor Matias-Pereira (2007, p.77) como “o planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista no atingimento de determinado objetivo”. Neste sentido entre as principais funções de um processo de planejamento pode-se citar:

planejamento, execução, controle e avaliação. E as principais fases para elaboração de um planejamento são: diagnóstico, política, estratégia, planos, execução, controle (MATIAS-PEREIRA, 2007).

2.1.1 Tipos de planejamento na gestão pública

Na literatura se encontra quatro modelos de planejamento na esfera governamental, considerados principais: o planejamento tradicional, o planejamento estratégico, o planejamento estratégico situacional e o planejamento participativo (SANTOS, 1998).

O modelo de planejamento tradicional é um processo de decisão que tem como objetivo a combinação de áreas específicas. Ele é baseado na análise realizada do funcionamento e da estrutura interna da organização governamental e não leva em consideração as demandas da sociedade e nem as mudanças que ocorrem no meio exterior. Neste tipo de planejamento a organização preocupa-se mais com a sua missão (SANTOS, 1998).

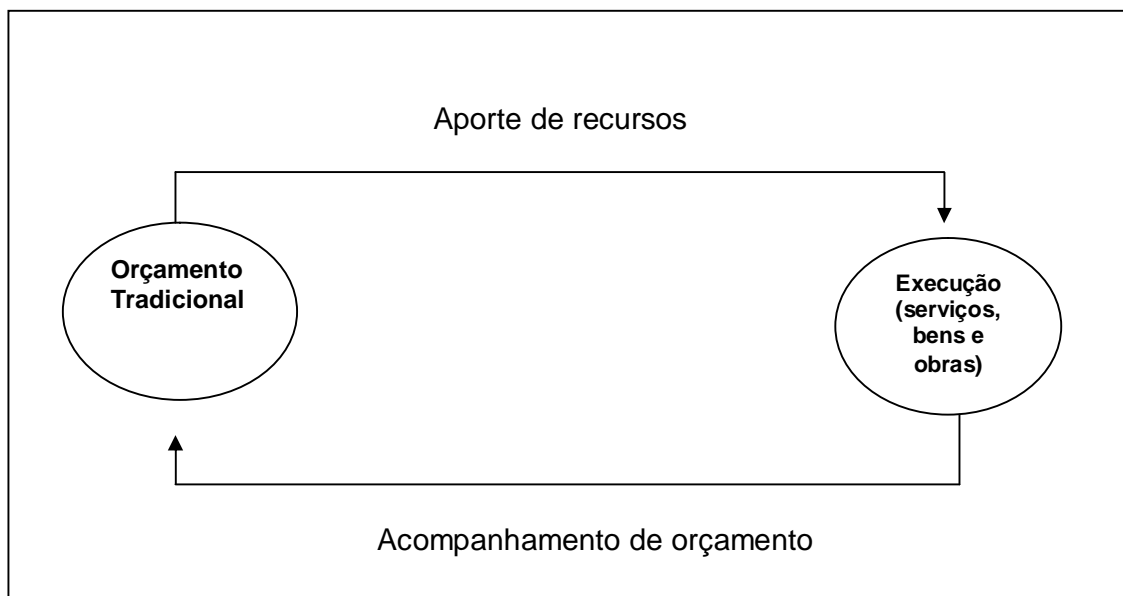


Figura 1: Ciclo operacional do planejamento governamental tradicional
Fonte: Santos, 1998, p.27

O planejamento estratégico, segundo o autor Santos (1998), é um processo em que o gestor toma as decisões para que os objetivos e metas sejam realizados. Neste modelo a organização poderá agir perante as variáveis internas e

fatores externos. Diferente do planejamento tradicional, que cumpre apenas sua missão e pode vir a não conseguir estabelecer ações diante de mudanças emergenciais, o estratégico visa suprir esta deficiência, pois ele objetiva ser um processo contínuo e sistemático nas tomadas de decisões, e são revistos conforme os acontecimentos no ambiente externo e interno vão mudando. No planejamento estratégico pode-se visualizar algumas etapas, e estas não precisam necessariamente serem seguidas conforme sua ordem, são elas:

- Identificação e definição da missão da organização e seus objetivos;
- Análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo (análise externa);
- Análise dos pontos fortes e fracos da organização (análise interna);
- Delineamento das estratégias possíveis para execução dos objetivos;
- Avaliação das estratégias e dos objetivos considerando os recursos disponíveis;
- Execução, avaliação e controle.

Assim pode-se entender que dentro do planejamento estratégico cabe a organização: “Conhecer, aproveitar e adaptar seus pontos fortes às suas necessidades, conhecer eliminar ou adaptar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas” (SANTOS, 1998, p.29).

O outro modelo é o planejamento estratégico situacional em que é utilizado principalmente em situações e ambientes que requerem planos e ações rápidas, onde são desenvolvidos um conjunto de processos nos quais cada problema é analisado e a adequação das soluções verificadas. Nele está incluso a viabilidade econômica e financeira e a possibilidade de implementação. O autor Santos (1998, p.30) sugere que “planejamento deve ser baseado na busca pela solução de problemas, definindo estes como uma situação indesejável que possa sofrer ajuste ou modificação por intermédio da atuação de um agente decisor ou autor.”

Em relação ao modelo de planejamento participativo, o mesmo constitui-se de um processo de decisões coletivas onde participam o maior número possível de pessoas, políticos, empresários, e sociedade em geral. O seu significado mais importante está na forma de decisão por ser mais do que uma atividade técnica,

pode ser visto como um processo político vinculado á decisão da maioria. Dentro de um planejamento participativo pode-se deparar com algumas situações em que os interesses da população deparam com os interesses de um pequeno grupo político (SANTOS,1998).

Santos (1998, p.32), descreve sobre o planejamento participativo como:

[...] um conjunto de instrumentos técnicos a serviço de uma causa política. Seu escopo é obter a participação co-responsável e consciente das maiorias, a favor de mudanças estruturais. A co-responsabilidade dessas maiorias atinge também o processo decisório. A serviço dessas decisões, e buscando atingir seus objetivos de maneira mais rápida, racional e eficaz, é que se colocam as técnicas de planejamento.

2.2 ESTRATÉGIA

Segundo Schwartzaupt (2010 apud MOTTA, 1993, p. 84) “o estrategista, ou estrategista, era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias á consecução de um fim específico”. No meio organizacional, o estudo das estratégias empresariais está relacionada ao conceito histórico de como vencer os inimigos, e após a Segunda Guerra Mundial, as definições sobre a mesma foram incorporadas aos métodos empresariais para se estabelecer estratégias para vencer o mercado concorrente (SCHWARTZHAUPT, 2010).

Assim, segundo o autor Fernandes (2005, p.07)

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

A finalidade da estratégia, conforme Oliveira (1995, p.172) “é de estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação, que devem ser seguidos para serem alcançados, os objetivos e desafios estabelecidos.” Atualmente estratégia é uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial podendo a mesma ter vários significados.

Os autores Mintzberg e Quinn (2001, p.20) descrevem a palavra estratégia como sendo:

[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e

deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A palavra estratégia também pode ser entendida como um meio para se chegar a um fim [...], e diz respeito aos métodos e recursos utilizados para se chegar a um objetivo (FERNANDES, 2005, p.08).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico nasceu em meados da década de 1960. Nos anos anteriores as empresas utilizavam mais o planejamento operacional, pois acreditavam que a demanda de mercado estava controlada. Com uma seqüência de crises que ocorreram na década de 1970, os empresários se viram obrigados a implantar um novo processo de planejamento administrativo, pois era necessário manter-se em uma boa posição de mercado, independente de qualquer problema que pudesse ocorrer na fábrica (PEREIRA, 2005).

Assim, Motta (2000, p.24) descreve :

O planejamento estratégico surgiu no momento em que grandes organizações sentiram necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerencia e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Ele parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos.

Planejamento estratégico pode ser visto como o processo pelo qual a empresa procura determinar como ela deve atuar em relação ao seu ambiente externo e interno, seus objetivos e as estratégias e planos de ação para alcançá-los (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Segundo Oliveira (2004, p.47) “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.” Planejamento Estratégico pode ser projetado a longo prazo e deve sempre ser alinhado aos objetivos que se espera seguir na organização.

Planejamento estratégico, segundo o autor Fidelis (2006 apud REZENDE, 2005, p.19) pode ser entendido como sendo uma ferramenta de trabalho pois

[...] facilita as organizações a trabalhar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão. O planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das organizações que estão preocupadas com sua inteligência organizacional. Ele deve ser elaborado, implementado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam seu conceito, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados, sedimentados e aceitos por todos na organização.”

Na definição de um planejamento estratégico pode-se ver os seus seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico está orientado para os grandes objetivos da organização. Já o nível tático refere-se aos objetivos de médio e longo prazo, e o operacional refere-se a concretização do resultado. (MATIAS-PEREIRA, 2007)

O Planejamento Estratégico é definido por Oliveira (1995, p. 32) como sendo: “[...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.”

Nas organizações cabe aos gestores a tomada de decisão e a definição dos recursos tangíveis e intangíveis mediante uma formulação dos objetivos para alcançar os melhores resultados por meio de um planejamento estratégico, (NEUMANN, 2009).

Importante ressaltar que estratégia e planejamento têm significados diferentes mas são interligados, pois um precede do outro. O planejamento é importante para que os objetivos da organização sejam alcançados. O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão que organiza e ordena as ações que serão feitas em um determinado tempo para se alcançar um objetivo, e o planejamento estratégico é o documento que formaliza essas ações (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

2.3.1 Níveis de planejamento

Além dos tipos de planejamento na gestão pública, pode-se visualizar três níveis de planejamento, o estratégico, tático e operacional.

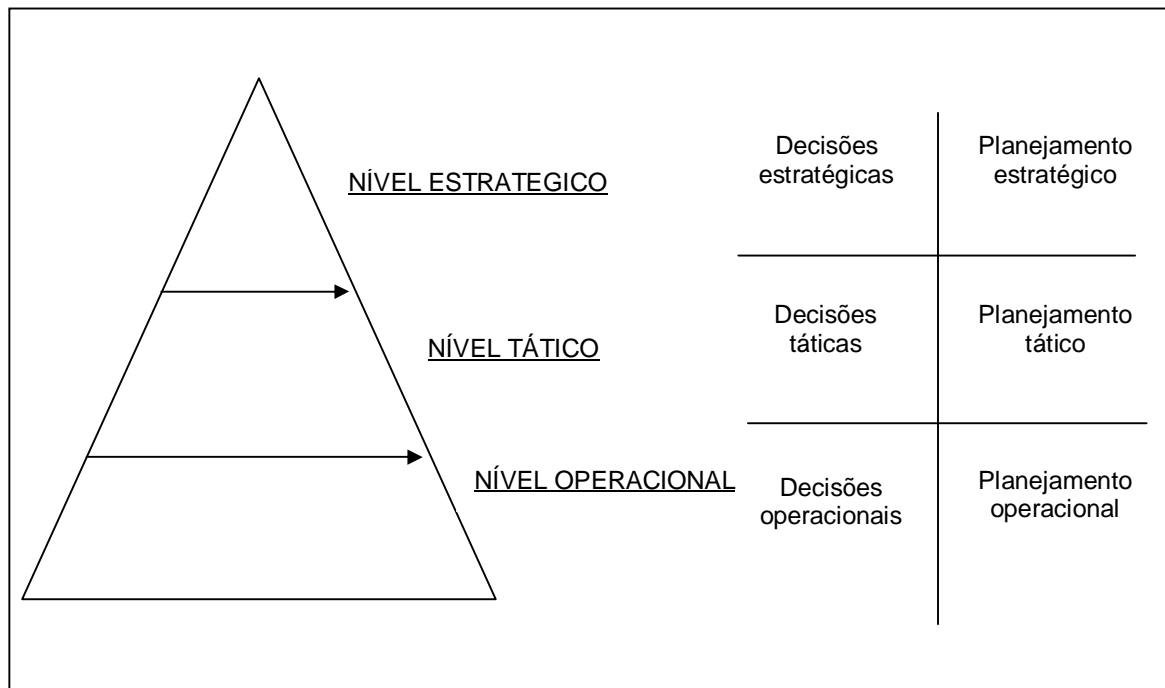


Figura 2: Níveis de decisões e tipos de planejamento
Fonte: Oliveira (2002, p.45).

O nível estratégico encontra-se no topo da organização e procura alcançar os objetivos e metas a longo prazo. Cabe a ele a tomada de decisões que diz respeito aos objetivos e estratégias a serem seguidas, e trata a organização como um todo (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 48) destaca que o nível do planejamento estratégico “diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

O nível de planejamento tático é realizado no âmbito departamental e é projetado a médio prazo, cabendo a ele a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos (NEUMANN, 2009). O planejamento tático desenvolve-se em níveis inferiores hierarquicamente e tem como principal função a utilização destes recursos para a consecução dos objetivos delimitados segundo a estratégia determinada pela organização (OLIVEIRA, 2002).

O nível do planejamento operacional é considerado como a parte aonde se formaliza através de documentos, metodologias e implantação as estratégias e os planos de ação estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

2.3.2 Diferenças básicas entre os três níveis de planejamento

Nas diferenças básicas entre o nível estratégico em relação ao nível tático pode-se ter alguma dificuldade em diferenciá-las, pois não existe uma distinção ampla entre ambos. São definidas pelo autor Oliveira (2002) como: sendo: de prazo mais longo, de amplitude maior, de risco maior, relacionado às atividades fins e flexibilidade menor, podendo também provocar alterações nos níveis tático e operacional, como pode-se visualizar no quadro abaixo:

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
PRAZO	MAIS LONGO	MAIS CURTO
AMPLITUDE	MAIS AMPLA	MAIS RESTRITA
RISCOS	MAIORES	MENORES
ATIVIDADES	FINS E MEIOS	MEIOS
FLEXIBILIDADE	MENOR	MAIOR

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e tático.

Fonte: Oliveira (2002, p.49)

Oliveira (2002, p.51) ainda destaca que “o primeiro nível está voltado á dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos e sua eficácia. O planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos, e refere-se aos componentes da empresa e sua eficiência”. Assim, pode-se encontrar também dificuldades na pratica no nível tático, pois este precisa definir objetivos de curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo.

Ackoff (1995, apud OLIVEIRA, 2002, p.3) diz que estratégia e tática são aspectos comportamentais, ou seja

A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Embora não possam ser separadas em principio, freqüentemente, o são na prática.

Seguindo a mesma linha de raciocínio pode-se visualizar as diferenças básicas entre os níveis táticos e operacional conforme quadro a seguir:

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
PRAZO	MAIS LONGO	MAIS CURTO
AMPLITUDE	MAIS AMPLA	MAIS RESTRITA
RISCOS	MAIORES	MENORES
ATIVIDADES	MEIOS	MEIOS
FLEXIBILIDADE	MENOR	MAIOR

Quadro 2 - Diferenças entre planejamento tático e operacional

Fonte: Oliveira (2002, p.50)

Mesmo tendo diferenças entre si, os três níveis de planejamento não possuem uma divisão definida e nítida entre si. Os três tipos coexistem e devem ser operados continuamente (OLIVEIRA,2002).

2.3.3 Princípios gerais do planejamento

O autor Oliveira (2002) descreve quatro como sendo os princípios gerais do planejamento:

- O princípio da contribuição, o gestor deve contribuir com os objetivos da organização visando sempre atingi-los hierarquicamente e procurar alcançá-los em sua totalidade;
- O princípio da precedência, o planejamento deve seguir uma função administrativa e deve vir antes das outras, ou seja, o planejamento de “como irá ser feito” deve ser a primeira situação no processo administrativo;
- O princípio de maior abrangência, pois o processo de planejamento pode provocar modificações na empresa, como nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, a efetividade representa a capacidade da organização coordenar esforços e energias para alcançar os resultados e a manutenção da empresa no ambiente. Para que a organização seja efetiva, ela necessita ser também eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (2002) eficiência em uma organização é: resolver os problemas, fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, reduzir custos, salvaguardar os recursos aplicados, eficácia é: fazer as coisas certas,

produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, aumentar o lucro, obter resultados e efetividade é: apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo, manter-se no ambiente.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2000), uma organização pública é aquela criada, custeada e regulamentada pelo setor público e inclui órgãos em todos os níveis do governo e são indispensáveis para uma sociedade civilizada, muitas das necessidades da população não podem ser supridas pelas organizações privadas.

A administração pública depara-se com situações diferentes de um planejamento estratégico implantado nas organizações privadas. Ao contrário não se fala em clientes, lucros, produção e serviços. Um planejamento estratégico na gestão pública envolve o estudo dos pontos fortes e fracos da cidade, das oportunidades e ameaças que podem viabilizar ou não os projetos implantados pelos governantes. Este tipo de planejamento é visto como a adequação de recursos tangíveis (físicos, humanos, financeiros) e recursos intangíveis, entre eles, especialidades, autoridade, política, características históricas. Nele são necessários que sejam incluídos recursos intangíveis, porém, com efeitos reais sobre o município (FIDELIS, 2006).

Planejamento na gestão pública pode ser visto como um método de ação contínua e permanente, ele prevê e orienta o curso dos acontecimentos de ordem futura da cidade, assim ele pode resolver os problemas de uma sociedade em determinado espaço (FIDELIS, 2006).

Segundo Costa e Almeida (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 eficácia”.

2.4.1 Etapas do processo de planejamento

Entre as etapas do processo de planejamento nas organizações públicas Costa e Almeida (2005, apud ALMEIDA, 2001), sugere que para se elaborar um planejamento é necessário seguir os passos do processo que podem ser: orientação, diagnóstico, estabelecimento da direção, verificação da viabilidade e operacionalização do que foi planejado. A viabilidade deste processo estratégico nas organizações públicas se dá pela possibilidade de alocação orçamentária.

Na etapa de orientação a missão da organização pública é diferente de uma organização privada, pois a missão da organização pública é atender á determinada necessidade e anseios da população, assim a alteração desta missão é difícil por causa de restrições legais e sua reavaliação é necessária e importante para verificar se a organização ainda atende tal necessidade e se faz isto da melhor maneira possível. “As organizações públicas devem estar orientadas para satisfazer á uma necessidade da população e na etapa de orientação cabe á empresa verificar a real necessidade a que ela deve atender” (COSTA E ALMEIDA, 2005, p.78).

Na fase de diagnóstico do processo de planejamento o autor Costa e Almeida (2005, p.82) sugere que “uma vantagem desta etapa é minimizar os desperdícios de tempo utilizando os procedimentos já existentes na organização e ajustar as responsabilidades de cada grupo no processo de planejamento”.

Nesta fase qualquer que seja a abrangência do diagnóstico é necessário que se produza uma metodologia que sintetize as considerações e conclusões do trabalho, e é nesta fase que se analisa os objetivos, metas e análise do ambiente (COSTA, 2003).

Na fase de estabelecimento da direção, se restringe apenas em direcionar as estratégias elaboradas na fase anterior, preocupando-se em harmonizá-las no ambiente (COSTA, 2005).

No estudo da viabilidade do planejamento nas organizações públicas é necessário fazer uma previsão das receitas, dos custos e dos investimentos necessários. Nesta fase, a organização verifica se os recursos são suficientes para realizar todas as estratégias, e se não houver, é necessário que se reavalie as mesmas, ou reduza-se o montante consumido em cada uma delas. Na empresa

privada esta fase é verifica-se o lucro com a execução das estratégias. Nas organizações publicas, esta etapa serve para viabilizar as estratégias em beneficio da sociedade (COSTA, 2005).

Na ultima fase do processo de planejamento, a operacionalização, a organização transforma a idéia estratégica em uma ação real.

O autor Costa (2005, p. 91) define:

A última etapa do planejamento estratégico é planejar como serão executadas as estratégias, criando uma lista de ações que deverão ser executadas. A etapa operacional é o processo de integração daquilo que é planejado, para que a decisão estratégica seja refletida no nível administrativo e também no operacional. Nesta etapa, além das ações são determinadas metodologias para fazer um acompanhamento desse compromisso. O monitoramento deste processo pode ser feito com auxilio de um cronograma ou com o uso de indicadores.

O resultado que pode-se alcançar com um processo de planejamento estratégico nas organizações públicas pode ser alto, mas irá depender da vontade política e administrativa de se implementar as estratégias. Pois muitas vezes o gestor público teme não serem mantidas as estratégias com uma troca de governo, e com isso tendem a não se esforçar para conseguir realizar o processo de planejamento (COSTA, 2005).

2.5 ANALISE SWOT

Análise SWOT vem do inglês e significa *Strenght* = força, *Weakness* = fraqueza, *opportunities* = oportunidades, *threats* = ameaças. Ela é conhecida também como FOFA = forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, (SERRA, TORRES E TORRES,2004,p.86).

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como função “cruzar as oportunidades com as ameaças externas á organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.188).

Segundo os autores Fernandes e Berton (2005) sobre o conceito da palavra SWOT, “esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que tem maior impacto para o desenvolvimento da estratégia.”

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p.86), descrevem “a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa”.

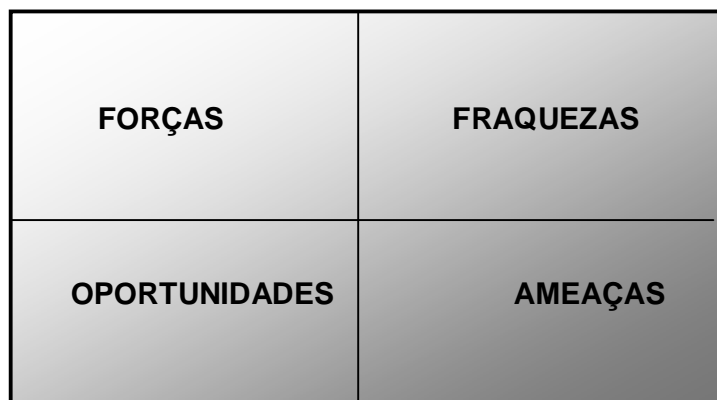


Figura 3 – representação gráfica, clássica da análise SWOT
Fonte: Serra, Torres e Torres (p.87,2004)

O objetivo desta análise segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) é possibilitar que a organização tire vantagens das oportunidades de determinados ambientes e minimize as ameaças ambientais externas. Com isso a organização evidencia os seus pontos fortes e modera os seus pontos fracos. A análise SWOT também pode ser útil na descoberta de pontos fortes que ainda não foram utilizados e na identificação de pontos fracos internos.

2.5.1 Análise do ambiente externo

Em uma análise do ambiente externo de uma organização, é necessário avaliar os fatores ambientais que podem inviabilizar o negócio. Os autores Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47) definem esses fatores ambientais como:

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

Na figura 4 é mostrado quatro categorias básicas de fatores, sejam eles, catalisadores, ofensores, oportunidades e ameaças, não controláveis pela organização e que devem ser analisados (COSTA, 2003).

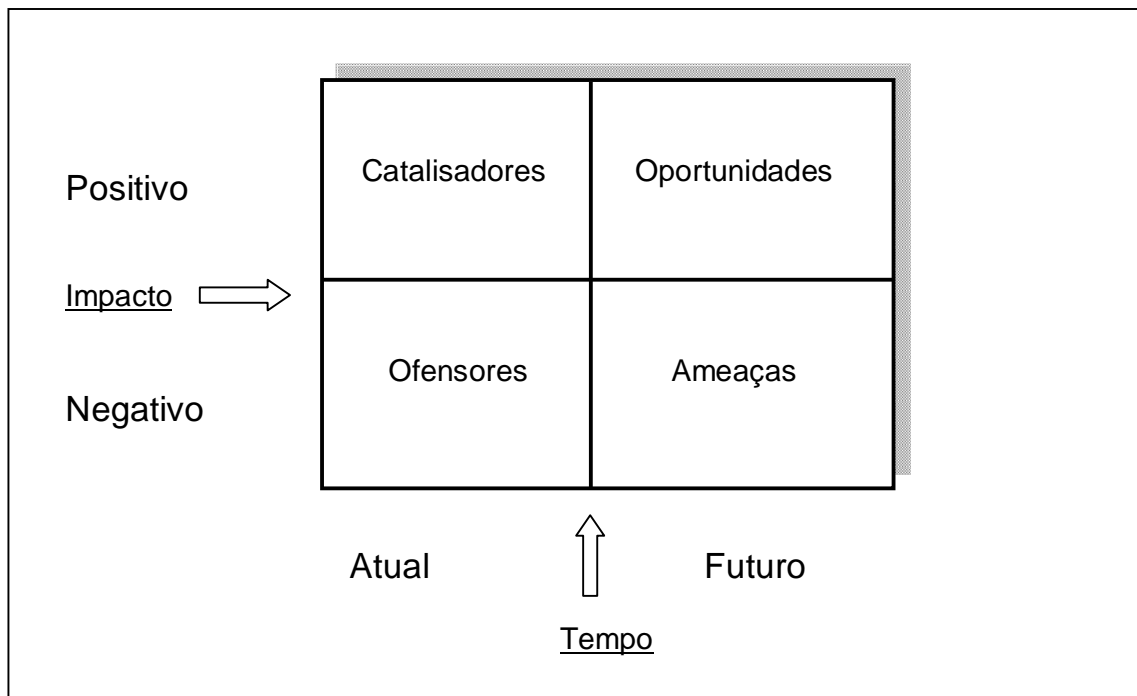


Figura 4: Fatores do ambiente externo não controláveis pela organização
Fonte: adaptado de Costa (2003)

Nos fatores externos atuais pode-se encontrar os:

Catalisadores são os fatores externos que afetam positivamente a organização. Como exemplo, podemos citar a opinião pública da população a favor das atividades da organização (COSTA, 2003).

Já os fatores ofensores, são os fatores externos que afetam negativamente a organização, como exemplo pode-se citar as legislações desfavoráveis as atividades da organização (COSTA, 2003).

Os fatores externos do futuro são classificados em oportunidades e ameaças, assim: O fator oportunidades são os fatores previsíveis para o futuro e que afetarão positivamente as atividades da organização, exemplificando temos a informatização dos dados e informações da empresa (COSTA, 2003).

No fator externo de ameaças, são aqueles que afetarão negativamente as atividades da organização e pode-se citar como exemplo as mudanças de gestão na mesma (COSTA, 2003).

2.5.1.1 Forças macroambientais

Toda organização é afetada por quatro forças macroambientais, são elas políticas, econômicas, tecnológicas e sociais. As forças políticas se referem aos resultados em eleições, decisões tomadas por cada tipo de governo e as suas respectivas leis. Assim o “sistema político – legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais e o padrão de vida de seus cidadãos” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p.49).

Já nas forças econômicas inclui-se o aumento ou diminuição do produto interno bruto, das arrecadações, das taxas de juros, da inflação. Essas variáveis macroambientais representam tanto oportunidade como ameaças para os administradores. Nas forças tecnológicas as inovações podem variar tanto como ameaça ou como oportunidades. Essas mudanças tecnológicas afetam tanto as operações de uma empresa, como seus produtos e serviços. E por último as forças sociais “incluem tradições, valores, tendências sociais, e expectativas que uma sociedade tem em relação às organizações” (WRIGHT, KROLL e PARNEL, p.55, 2000).

2.5.2 análise do ambiente interno

Segundo o autor Costa (2003, p.111), “A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados”. Para isso entende-se como pontos fortes, aqueles de características positivas na organização, e pontos fracos, aqueles que prejudicam a mesma não ajudando no cumprimento do seu propósito. Os pontos a melhorar em uma organização, são aqueles que possuem características positivas mas ainda não contribuem o grau suficiente com o propósito da mesma (COSTA, 2003).

Esta análise descrita acima provém de uma técnica muito conhecida no âmbito de gestão estratégica, a análise SWOT (do inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*) (COSTA, 2003).

2.6 MATRIZ GUT

A matriz GUT, segundo Postai et al. (2006) é uma ferramenta para priorizar ações. Nesta matriz “as causas são classificadas levando em consideração a Gravidade, a Urgência e a Tendência de cada problema (NASCIMENTO et al, 2010).

Para cada problema analisado, deve-se dar uma nota de 1 a 5 em cada uma das características (gravidade, urgência e tendência) e posteriormente as mesmas deverão ser multiplicadas a fim de se obter o valor da priorização. A partir daí ordena-se os problemas de forma decrescente, ou seja, da maior nota para a menor, para então elaborar um plano de ação (NASCIMENTO et al, 2010, p.52).

A matriz GUT é uma ferramenta complementar às outras ferramentas de gestão da qualidade e deve ser usada para a tomada de decisão (POSTAI et al,2006).

VALOR	Gravidade: conseqüências caso nada seja feito	Urgência: prazo para tomada de ação	Tendência: proporção do problema no futuro	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar curto prazo	64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	27
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou até pode melhorar	1

Tabela 1: Priorização através da matriz G.U.T.

Fonte: Postai e Ancine et al (2006)

2.6 MOBILIDADE URBANA

Mobilidade urbana pode ser definida como a capacidade de pessoas se deslocarem diariamente no espaço urbano da sua cidade para fazer as suas atividades cotidianas. Para isso pode-se utilizar vários meios de transporte, dependendo da distância a ser percorrida, das vias de acesso disponíveis, da qualidade das mesmas e o custo deste deslocamento. Assim, quando fala-se em

mobilidade urbana, segundo Vargas e Sidotti (2008, p.8) fala-se em como “se organizam os fluxos na cidade e a melhor forma de garantir o acesso das pessoas ao que a cidade oferece de modo mais eficiente em termos socioeconômicos e ambientais”.

Nos dias atuais não se pode pensar em desenvolvimento econômico sem pensar em transportes e mobilidade urbana. Segundo o Instituto de pesquisa Econômica e Aplicada (2011), as regiões brasileiras mais desenvolvidas no Brasil possuem os maiores índices de transportes, pois a evolução econômica está alinhada á necessidade de infra-estrutura ligada á mobilidade econômica.

A lei complementar de número 013/2011 (2011, p.21) do Plano Diretor do município de Forquilha, caracteriza mobilidade urbana como:

Art. 58 - A Mobilidade urbana é composta pelo conjunto de políticas de transporte e circulação que visam proporcionar acesso amplo e democrático ao espaço urbano, garantindo a acessibilidade, equidade, segurança e a circulação das pessoas e das mercadorias, orientada para a inclusão social.

Além disso a lei complementar nº 013/2011 (2011,p.21) em seu artigo nº 59, do plano diretor do município de Forquilha define ainda os objetivos principais do sistema de mobilidade urbana do município sendo eles:

Art. 59 - São objetivos do Sistema de Mobilidade Urbana:
 I - planejar e executar de forma integrada as questões de transporte, trânsito e uso do solo;
 II - priorizar a circulação dos pedestres em relação aos veículos motorizados e dos veículos coletivos em relação aos particulares;
 III - regulamentar todos os serviços de transporte do município;
 IV - revitalizar, recuperar e construir passeios, viabilizando e otimizando a circulação de pedestres;
 V - permitir integração do transporte com outros municípios;
 VI - implementar políticas de segurança do trânsito municipal;
 VII - mitigar o conflito entre a circulação de veículos e de pedestres.

2.6.1 Circulação urbana

Segundo o Ministério das Cidades (2007, p.44) circulação urbana é definida como

[...] ato de circular pela cidade, é o exercício da mobilidade mediante o próprio esforço pessoal (a pé ou de bicicleta) ou através de meios motorizados de posse ou uso pessoal, ou providos por terceiros, através de serviços oferecidos. Em todas as situações, a sua manifestação efetiva se dá na infra-estrutura urbana.

A circulação tem regras que são estabelecidas pelo poder público, e a maioria destas regras são definidas para o meio de transporte motorizado, mostrando à população, de um lado, o tão importante que ele é para a sociedade, e do outro, a ameaça que este meio de transporte representa (MINISTERIO DAS CIDADES, 2007).

2.6.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade, para a mobilidade urbana, pode ser definida como sendo a capacidade de o indivíduo fazer as suas viagens diárias, com o menor deslocamento e o menor impacto ao meio ambiente possível, tornando a mobilidade urbana ecologicamente sustentável (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2007).

Assim, dentro da sustentabilidade urbana, o conceito de um transporte ambientalmente sustentável, é definido por Ministério das cidades, (2007, p.42) como sendo,

[...] “os transportes que não colocam em perigo a saúde pública ou os ecossistemas e têm necessidades consistentes com uma taxa de utilização de recursos não renováveis inferior à sua (dos recursos) taxa de regeneração e com um ritmo de utilização dos recursos não renováveis inferior ao ritmo de desenvolvimento de substitutos renováveis.”

2.6.3 Acessibilidade

Acessibilidade é definida genericamente como o a possibilidade de acesso e manuseio de qualquer objeto. Esta definição caberia á qualquer indivíduo, mas no Brasil acessibilidade está relacionada diretamente ás pessoas com algum tipo de deficiência. Significa então “a condição do indivíduo se movimentar, locomover e atingir um destino desejado, dentro de suas capacidades individuais” (Ministério das Cidades, 2007, p.42), ou seja, a capacidade do indivíduo se locomover dentro dos espaços urbanos, com segurança e total autonomia mesmo que tenha que utilizar seus aparelhos específicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A palavra ciência pode tomar dois sentidos: um sentido amplo, que significa tomar conhecimento de algo, ou um sentido restrito, que não significa um conhecimento qualquer, mas sim um conhecimento que é demonstrado por suas causas determinantes ou constitutivas (RUIZ, 1996).

A palavra método constitui de característica de extrema importância na ciência. “De origem grega, significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade” (Ruiz 1976, p.131). Ele não é apenas um conjunto de procedimentos, o método científico é um instrumento de trabalho. (CERVO E BERVIAN, 2002).

Ao definir-se a palavra conhecimento, o autor Ruiz (1996, p.95) descreve:

Para que se possa caracterizar conhecimento científico, convém que se o contraponha a outros modos de conhecer. Naturalmente, a ciência não é o único caminho que o homem trilhou ou pode trilhar para chegar a verdade e à certeza; nem é a verdade ou a certeza que caracterizam o conhecimento científico. O que distingue e caracteriza as diversas espécies de conhecimento são o modo de conhecer e os instrumentos do conhecer. O mesmo “objeto” de conhecimento pode ser atingido por diversas vias e diferentes modos.

Assim, a melhor maneira de caracterizar o conhecimento científico sob os mais diversos ângulos, é justamente contrapô-lo aos outros modos de conhecer (RUIZ, 1996).

Já a pesquisa científica, segundo (Ruiz, 1996, p.48), é definida como “a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida, e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência”. Ela parte de um problema e com o uso do método científico busca uma resposta para solucioná-la (CERVO E BERVIAN, 2007).

Para os autores Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa recebe a qualificação de pesquisa científica quando realiza-se com um método e técnicas próprias e específicos. A pesquisa pode ser considerada como “uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos” (CERVO E BERVIAN, 2002, p.63).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em relação aos procedimentos, e a pesquisa descritiva e de campo em relação ao problema apresentado.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Qualquer tipo de pesquisa e em qualquer área é necessário que se faça uma pesquisa bibliográfica prévia. Ruiz (1996, p.58) descreve: “quer á maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

Este tipo de pesquisa, tenta solucionar um problema ou adquirir conhecimentos por meio de informações documentadas (BARROS E LEHFELD, 2000).

Define-se bibliografia como sendo

[...] o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica (RUIZ, 1996, p.58).

Assim uma pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de documentos publicados sobre o assunto. Pode ser realizada sozinha ou como complemento de uma pesquisa descritiva ou experimental, mas independente disto a pesquisa bibliográfica segundo o autor, “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema” (CERVO E BERVIAN, 2002, p.65).

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

A pesquisa descritiva ou de campo procura observar, registrar, analisar e relatar fatos, acontecimentos ou fenômenos sem manipulá-los. Este tipo de pesquisa é usado principalmente nas ciências sociais, onde aborda dados e

problemas que necessita ser estudado e não possuem registros em documentos (CERVO E BERVIAN, 2002).

Neste tipo de pesquisa o investigador “assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo” (BARROS E LEHFELD, 2000, p.75).

Os autores Barros e Lehfeld (2000) descrevem que a pesquisa de campo não deve ser confundida com uma simples coleta de dados, ela exige procedimentos próprios e metodológicos e objetivos pré estabelecidos.

Vianna (2001, p.120) aborda a pesquisa de campo com o seguinte raciocínio:

Neste tipo de pesquisa, suas fontes de dados serão pessoas, grupos, comunidades, das quais você colherá informações a respeito delas mesmas ou de instituições, de diferentes ordens, que representam ou nas quais trabalham, e que o ajudem a compreender o problema estudado.

Na pesquisa de campo as informações serão coletadas a partir de observações, entrevistas, questionários, e são selecionadas conforme os objetivos traçados no projeto (Vianna, 2001).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população em uma pesquisa são os indivíduos que apresentam as características para serem o objeto de estudo (VIANNA,2001).

O autor Vianna (2001, p.161) ao abordar sobre a população em uma pesquisa quantitativa e qualitativa descreve:

Nas pesquisas quantitativas a população deve ser considerável e determinada estaticamente. Nas pesquisas qualitativas importa mais a qualidade das informações que também devem estar contextualizadas, ou seja, inseridas no contexto específico da pesquisa.

Já a amostra em uma pesquisa compreende no subconjunto de um grupo de indivíduos extraído por algum tipo de amostragem, ou seja amostra representa uma parte significativa da população escolhida para estudo (VIANNA, 2001).

Neste trabalho a população pesquisada foi representantes do poder Executivo e Legislativo do município de Forquilha, representantes das

associações de moradores, CDL local, Presidente do Conselho da indústria e comércio e representantes empresariais locais.

Já amostra deste trabalho consistem em uma amostra não probabilística intencional aonde foram escolhidos pela pesquisadora cinco representantes do governo, entre executivo e legislativo, cinco representantes de líderes locais, como presidente da associação de moradores, presidente da CDL local, presidente do conselho da indústria e do comércio, presidente da cooperativa de agricultores, e cinco representantes empresariais locais. Ao todo a amostra se deu por quinze pessoas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados apresentados nesta monografia foram dados primários colhidos pelo próprio pesquisador em entrevistas pessoais com a população amostra entre os dias 02/09/2011 e 20/09/2011.

Entre os instrumentos mais comuns de uma coleta de dados pode-se citar os questionários. Este consiste em questões a serem respondidas pela população ou amostra alvo da pesquisa. Segundo o autor Barros e Lehfeld (2000), em uma pesquisa pode-se aplicar os questionários de duas formas, pelo correio, ou entrevista pessoal.

Toda pesquisa de campo possui suas técnicas específicas, e tem como objetivo registrar ordenadamente os dados sobre o problema em estudo. Na técnica de entrevista o pesquisador irá averiguar fatos ou fenômenos, descobrir opiniões ou os fatores que influenciam sobre estes fatos e comparar as opiniões dos entrevistados. O autor Marconi (1990, apud ANDRADE, 2007 p.134), descreve que a entrevista padronizada ou estruturada consiste em

[...]fazer uma série de perguntas a um informante, segundo um roteiro preestabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas. O teor e a ordem das perguntas não devem ser alterados, afim de que se possam comparar as diferenças entre respostas dos vários informantes[...]

No presente trabalho a coleta de dados se deu por meio de questionários abordados por entrevista pessoal. Os questionários abordaram questões sobre mobilidade de portadores de necessidades especiais e idosos na

área central do município, sobre locais públicos para estacionamento de veículos, sobre os gargalos existentes, sobre o fluxo de veículos na área central do município, e sobre os pontos fortes e fracos do mesmo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Em uma pesquisa qualitativa analisa-se cada situação a partir de dados descritivos e busca-se “identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões [...] e outros aspectos considerados necessários a compreensão da realidade estudada (Vianna, 2001, p.122).

Na pesquisa qualitativa deve-se fazer um diálogo entre investigadores e os sujeitos da pesquisa. Assim busca-se identificar como estes sentem e explicam a sua realidade (Vianna, 2001).

Neste trabalho a análise dos dados foi feita com base em dados qualitativos colhidos pelo próprio pesquisador por meio de questionário estruturado respondidos em entrevistas pessoais.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

4.1 O MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SANTA CATARINA

O município de Forquilha colonizado por imigrantes alemães em 1911. Deixou de ser distrito de Criciúma em 26 de Abril de 1989 (FORQUILHINHA, 2011).

O município está localizado á 15 km de Criciúma e á 210km da capital e faz parte da Associação dos municípios da região carbonífera de Criciúma, a AMREC (FORQUILHINHA, 2011).



Figura 5: Mapa dos municípios pertencentes à AMREC

Fonte: AMREC, 2011

Segundo o censo do IBGE (2010), Forquilha possuía 22.548 habitantes. Seu crescimento populacional, segundo (SEBRAE, 2010) entre os anos de 2000 e 2009, foi de 19,5%, ficando a sua taxa média de crescimento populacional em 2% ao ano. O grau de urbanização do município de Forquilha em 2009 foi de 81,1%, superando a média do Estado de Santa Catarina que ficou em 77,5%.

Em 2007, 81,1% da população de Forquilha era considerada urbana, e somente 18,9% rural. Já a sua População Economicamente Ativa (PEA), ou seja, aquelas aptas ao trabalho, representam 83,2% da população do município, o que mostra o crescimento econômico do mesmo.



Figura 6: Foto aérea da área central e bairros Santa Ana e Santa Isabel, cidade de Forquilha
Fonte: Prefeitura Municipal

A sua economia é fortemente ligada à indústria, agricultura, e aos serviços. Seu PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 68,4% entre os anos de 2000 à 2009 (SEBRAE, 2010).

4.2 DADOS DO SISTEMA VIÁRIO DO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC

O município de Forquilha é cortado por três rodovias estaduais, a SC 446 Gabriel Arns (acesso à BR 101), a SC 448 Antonio Valmor Canella, e a SC 446 Jacob Westrup. A área central do município é cortada pela Av. 25 de Julho, a sua única avenida atualmente de responsabilidade da prefeitura municipal (PREFEITURA MUNICIPAL FORQUILHINHA, 2011).

Forquilha, segundo dados do SEBRAE (2010), teve um aumento, em 23,1% na sua frota de veículos, sendo estes calculados em 1,9 habitantes por

veículo comparado à média nacional que é de 3,5 habitantes por veículo. O município possui uma média bem inferior à nacional.



Figura 7: área central da cidade de Forquilha – SC
Fonte: Google Earth (2011)

Na figura 7 acima é possível observar o perímetro central do município. Na parte urbana concentram-se a maior parte de estabelecimentos comerciais, sendo uma agroindústria, quatro agências bancárias, dois cartórios, duas creches e uma escola. A avenida 25 de Julho na área central de Forquilha é considerada o maior ponto de acidentes de trânsito, devido ao grande volume de tráfego, e por ali estar localizada a única ponte do município somado ao mau planejamento estratégico para utilização de espaços para estacionamento e circulação de pedestres (PREFEITURA MUNICIPAL DE FORQUILHA, 2011).

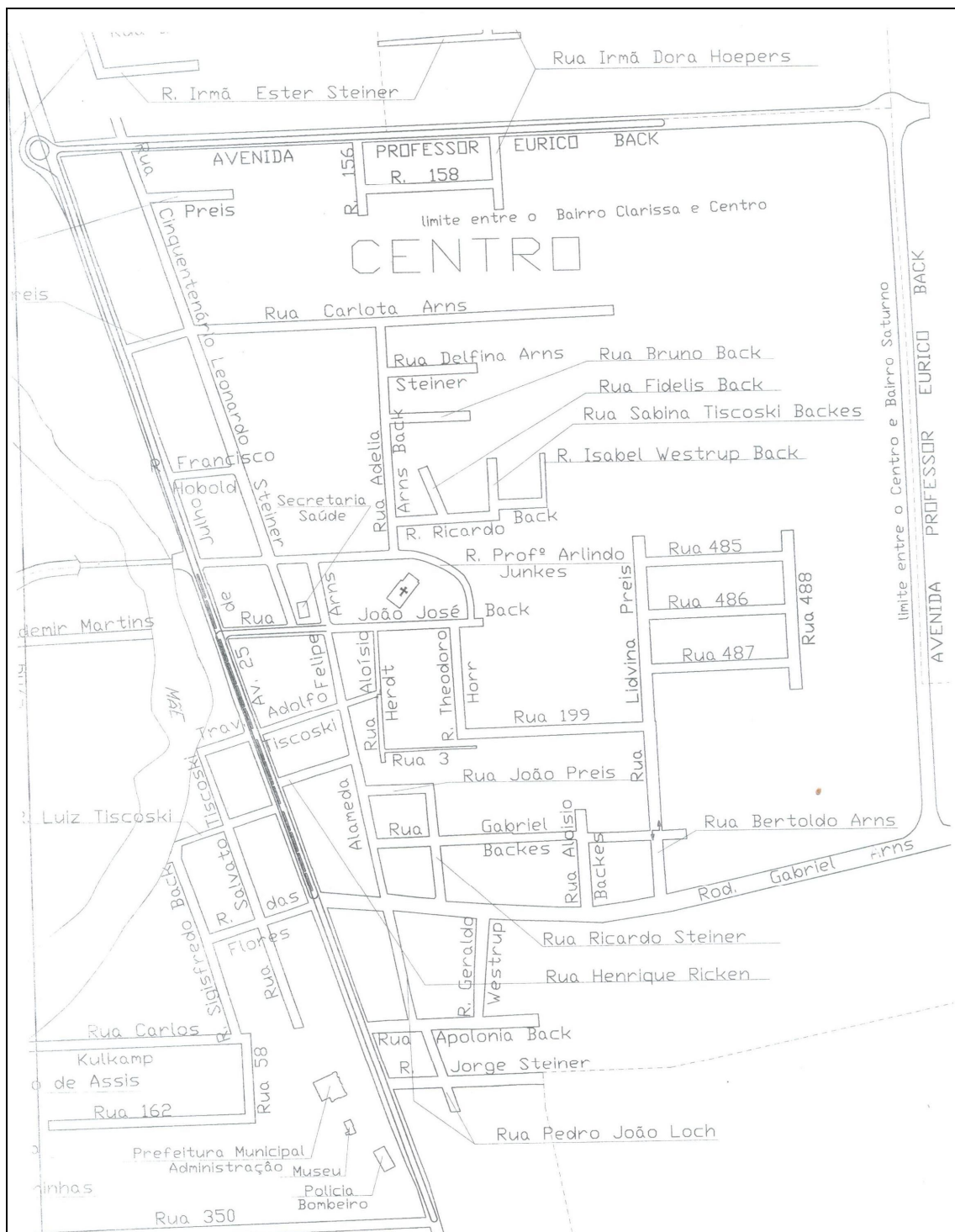


Figura 8: mapa da área central da cidade de Forquilha – SC
Fonte: Prefeitura Municipal

Na figura 8 acima, podemos observar um mapa das vias centrais do município, destacando os principais pontos de estrangulamentos no trânsito, como

a avenida 25 de Julho, a rua João José Back, e a ponte do município, assim como também pode-se visualizar todo o perímetro da nova avenida em construção a avenida Eurico Back, que será responsável por desviar boa parte do trânsito que passa na área central do município.

4.3 ANÁLISE DA PESQUISA

Segundo as entrevistas feitas pela pesquisadora, foram levantadas cinco questões referentes ao trânsito na área central do município de Forquilha.

4.3.1 Questão 1- Mobilidade e acessibilidade de portadores de necessidades especiais, idosos e população em geral:

Referente à questão levantada em relação à mobilidade e acessibilidade de portadores de necessidades especiais e idosos na área central do município observou-se na opinião dos entrevistados que a área central não possui calçadas padronizadas para este grupo específico da população. Verificou-se, ainda, que cadeirantes e idosos não conseguem se locomover adequadamente neste quesito.

Na av. 25 de Julho, a única avenida do município, foi encontrado apenas duas calçadas adequadas à este grupo específico da população (figura 09), além de encontrar muitas em mau estado de conservação, por parte dos proprietários das residências e estabelecimentos comerciais.

O governo municipal informou que já tem projetos prontos para garantir a mobilidade deste grupo, mas ainda não colocou em prática estas mudanças necessárias.

Foi destacado pelos respondentes que na parte central da cidade há apenas duas calçadas com rampa de acesso a cadeirantes, situadas no novo calçadão do município, na rua João José Back, conforme foto a seguir



Figura 9: Calçada padronizada ao acesso de cadeirantes e deficientes na Rua João José Back.
Fonte: Prefeitura Municipal

Conforme figura 10 pôde-se observar a falta de respeito da própria população em relação as calçadas para pedestres, fazendo das mesmas estacionamento para automóveis.



Figura 10: Veículos estacionados em via destinada a pedestres.
Fonte: Prefeitura Municipal

Na foto abaixo (figura 11) vemos uma concessionária expondo seus veículos em cima da calçada destinada aos pedestres, sem que o poder público (fiscal de posturas da prefeitura municipal e polícia), tome providências.



Figura 11: Exposição de veículos de revendedora em cima de calçada pública.

Fonte: Prefeitura municipal de Forquilha

Pôde-se observar pela foto abaixo (figura 12) que na av 25 de julho em frente á uma agroindústria não existe faixa para pedestres e nem acesso á cadeirantes, sendo extremamente precário as devidas sinalizações para este perigoso e movimentado cruzamento.



Figura 12: Calçada não adequada ao acesso de idosos e portadores de necessidades especiais e população.

Fonte: Prefeitura Municipal

4.3.2 Questão 2 – Áreas para estacionamento no centro do município:

Outro problema sério em relação á mobilidade urbana é a questão levantada pelos participantes da pesquisa sobre os locais de estacionamento na área central do município de Forquilha. Verificou-se que o governo municipal tem dado atenção á este problema, mas não se preparou para a crescente demanda de vagas de estacionamento ocasionado pelo aumento no número de veículos nos últimos cinco anos. O município possui vagas de estacionamento na área central, mas são poucas, comparado com a demanda de pessoas que circulam pelo local durante a semana. A área do centro do município possui 1,2 km de extensão, e neste espaço, existem quatro agências bancárias, dois cartórios, dois laboratórios de análises clínicas, uma lotérica e quatro farmácias. Estes demandam um grande numero de clientes e não possuem espaço próprio para

estacionamento. No município de Forquilha, as empresas e os estabelecimentos comerciais não possuem a cultura de adequar um espaço físico para estacionamento de seus clientes, como vemos em outras cidades, e como mostram as fotos abaixo (figura 13), onde a agência bancária possui passeio público mas não possui estacionamento adequado para seus clientes (figura 14).



Figura 13: Agência bancária no centro do município sem estacionamento para clientes.
Fonte: Prefeitura Municipal



Figura 14: Agência bancária no centro do município sem estacionamento para clientes.

Fonte: Prefeitura Municipal

4.3.3 Questão 3 - Fluxo de trânsito pesado:

Conforme já descrito anteriormente Forquilha tem a sua área central cortada por rodovias estaduais, por isso todo o fluxo de trânsito pesado (caminhões) passa pela área central da cidade. Esta questão foi observado pelos entrevistados que acreditam que o perigo gerado pelo fluxo de caminhões passando pelo centro do município acarreta no mesmo perigo que os automóveis de porte pequeno, pois estes trafegam em velocidade mínima, e um automóvel pode andar em maior velocidade em um pequeno espaço.

Os entrevistados acreditam que para tirar este tráfego de veículos do centro é necessário que se desvie este fluxo para a nova avenida que está sendo construída (Avenida Eurico Back), e que o governo deve abrir novas artérias, ou seja, novas ruas para desviar a maioria do trânsito da área central. Como Forquilha tem uma única ponte, todos os entrevistados ressaltaram que é necessário a construção urgente de uma segunda ponte no município. Lembrando que Forquilha é cortada por três rodovias estaduais, não podendo evitar que o

trânsito provindo destas importantes rodovias passem pela única ponte do município (figura 15).

Os entrevistados lembraram que não se deve penalizar o fluxo de caminhões pesados, pois resgatando a história do município, verifica-se que Forquilha foi urbanizada com este grande fluxo de movimento na área central, e com a instalação da principal empresa da cidade, uma agroindústria, no centro do município este problema do trânsito se agrava ainda mais. Agora a municipalidade depara-se com questões de mobilidade urbana que precisam ser ajustadas com o crescimento do município.



Figura 15: Trânsito pesado de caminhões na área central e a única ponte do município.
Fonte: Prefeitura municipal de Forquilha.

Na foto abaixo (figura 16), pode-se observar que é necessário o término da segunda avenida do município, a avenida Eurico Back, para que o fluxo de trânsito pesado saia urgentemente da área central da cidade. Na outra foto (figura 17) vemos o caos no trânsito, surgido em dias e horários de pico na única ponte do município, localizada na área central.



Figura 16: Foto da Av Eurico Back em construção.
Fonte: Prefeitura municipal de Forquilha.



Figura 17: Gargalo de trânsito na única ponte do município, com o entroncamento das principais ruas e avenidas.
Fonte: Prefeitura municipal de Forquilha.

4.3.4 Questão 4 – Sinalização:

Quanto á sinalização vertical (placas indicativas, sinaleiras, iluminação) na área central, os representantes das entidades e associações disseram que é pouca e confusa a sinalização vertical da área central. Os entrevistados afirmaram que o poder público precisa dar mais atenção a este problema, e que os visitantes não conseguem trafegar com normalidade no centro do município se dependessem da sinalização vertical disponível.

Em relação á sinalização horizontal (faixa de pedestres, lombadas, meio fio), os entrevistados disseram que o governo municipal dá a devida atenção somente em épocas de festas locais, aonde o município recebe muitos visitantes, como modo de organizar e embelezar a cidade nestas épocas do ano, não dando a devida atenção regularmente durante todo o ano.



Figura 18: Sinalização Av. 25 de Julho – área central do município.
Fonte: Prefeitura municipal de Forquilha.

4.3.5 Questão 5 - Locais de estacionamento:

Com referência ao respeito dos comerciantes locais quanto às vagas de estacionamento para clientes em frente aos estabelecimentos comerciais, os entrevistados disseram que os comerciantes não respeitam as vagas de estacionamento disponíveis em frente às suas lojas. Deparam-se na maioria das vezes com o carro do próprio proprietário ou funcionário estacionado em frente à ela (figura19). Muitas vezes são estacionados nas vagas destinadas às farmácias locais, ou nas vagas para pessoas com necessidades especiais, como os cadeirantes. Os empresários do município não possuem ainda a cultura de se preocupar primeiro com o espaço destinado aos seus clientes. O governo municipal e a própria CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) não faz campanhas e nem cobra a conscientização destes proprietários, interferindo na rotatividade de consumidores que por ali trafegam durante a semana e aos sábados pela manhã, quando o comércio é aberto e possui movimento maior de clientes.



Figura 19: Comerciantes estacionam seus carros em frente à suas lojas.

Fonte: Prefeitura Municipal de Forquilha

Os problemas descritos acima mostram como a população de Forquilha e os visitantes enfrentam dificuldades com a mobilidade urbana e a acessibilidade de pessoas no centro do município. Com uma cidade em pleno crescimento e desenvolvimento, observa-se o aumento no número de pedestres e motoristas que passam por ela. O governo municipal precisa urgentemente definir estratégias e implantá-las para que o município não comece a sofrer, á curto prazo, com um trânsito caótico e desorganizado, comparado com cidades vizinhas.

4.4 ANÁLISE SWOT

Considerando as entrevistas feitas, a pesquisadora destacou as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, com relação ao trânsito e mobilidade urbana na área central do município de Forquilha, para posteriormente delimitar quais as mudanças que devem ser feitas á curto prazo para melhorar a qualidade e acessibilidade de pedestres e motoristas na área central do município.

<p style="text-align: center;">FORÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinalização horizontal bem demarcada em épocas de festas locais. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de rampas de acesso á cadeirantes e idosos; • Falta de calçadas padronizadas, • Falta de espaço público e particular, para estacionamento. • Ruas estreitas
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transito pesado de caminhões na área central; • Uma única ponte no município. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Município localizado em região central das cidades vizinhas.

Quadro 3: Representação da análise SWOT da pesquisa aplicada

Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.5 MATRIZ GUT

Com base na análise SWOT e nas entrevistas feitas pela pesquisadora, constatou-se a necessidade de priorizar ações de melhoria, através da ferramenta de gestão a matriz GUT, no trânsito na área central do município para posteriormente sugerir planos de ação ao governo municipal

Problemas no transito	G	U	T	Resul tado
Melhorar o gargalo de transito na ponte do município	5	5	5	125
Tirar o trânsito pesado de caminhões da área central	4	5	5	100
Providenciar espaços públicos e privados de estacionamento	4	4	5	80
Padronizar as calçadas e rampas para acesso á cadeirantes, idosos e população geral	3	5	4	60
Melhorar a sinalização horizontal e vertical, mantendo-a o ano todo	3	3	4	36

Tabela 2: Priorização das ações através da matriz GUT

Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.6 SUGESTÕES DE PLANOS DE AÇÃO

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a opinião de lideranças locais quanto ao trânsito na área central do município de Forquilha. Na pesquisa a acadêmica questionou qualitativamente os respondentes com questões voltadas para a mobilidade urbana e acessibilidade de portadores de necessidades especiais e idosos, sinalização horizontal e vertical, fluxo de trânsito pesado e estacionamento na área central. Com base nas entrevistas feitas pôde-se observar que na área central do município de Forquilha o espaço entre pedestres e motoristas precisa ser reorganizado urgentemente, para evitar um estrangulamento nas vias centrais, e a falta de mobilidade urbana para a população que ali trafega a pé ou de carro.

Nos objetivos específicos, a acadêmica optou por mostrar aos gestores municipais a importância de se trabalhar o planejamento estratégico e as suas ferramentas na gestão pública, para evitar desperdícios de recursos públicos e para delimitar quais as verdadeiras demandas da cidade com base na própria opinião da população local.

Com base nas opiniões dos entrevistados, em relação à mobilidade e acessibilidade de idosos e portadores de necessidades especiais, concluiu-se que na área central do município encontram-se apenas duas calçadas adequadas para este grupo específico. Na Avenida 25 de Julho, as maiorias das calçadas na área central encontram-se em mau estado de conservação e manutenção, seja por parte dos próprios comerciantes ou por parte do poder público municipal. Os entrevistados ressaltaram a falta de respeito por parte da própria população e das revendedoras de veículos, quando estes estacionam ou expõem seus carros em cima das calçadas públicas. Quanto às questões sobre o fluxo de trânsito pesado na área central pôde-se observar a urgência no término da nova avenida do município, a Av Eurico Back, destinada especialmente para retirar da área central, da Av 25 de Julho, o fluxo de caminhões pesados e a urgência na construção de uma segunda ponte no município, evitando o caos e o estrangulamento das vias em horários de pico. Quanto às questões de estacionamento na área central, os entrevistados opinaram que é pouca a preocupação do poder público com a mesma, e definem que o próprio comércio local não se preocupa com o espaço destinado ao estacionamento de clientes quando estes próprios estacionam seu

carro na frente da loja. Quando questionados sobre a sinalização vertical e horizontal na área central do município, os entrevistados observaram que o poder público faz a devida manutenção na sinalização apenas em épocas de festas locais, com o objetivo de organizar e embelezar a área central para seus visitantes, pecando no que diz respeito á manutenção das mesmas no resto do ano.

Com base na pesquisa aplicada, a acadêmica se propôs a analisar as questões respondidas e delimitar através da ferramenta de planejamento estratégico, a análise SWOT, quais os pontos fracos, que são: falta de rampas de acesso á cadeirantes e idosos; falta de calçadas padronizadas, falta de espaço público e particular para estacionamento e ruas estreitas. Já os pontos fortes foram delimitados como: sinalização horizontal bem demarcada em épocas de festas locais. As oportunidades da análise SWOT, foram delimitadas pelos entrevistados como sendo: município localizado em região central das cidades vizinhas. E por último as ameaças são: trânsito pesado de caminhões na área central e a única ponte no município.

Após a análise SWOT a acadêmica delimitou e priorizou através da Matriz GUT, as mudanças necessárias que devem ser feitas á curto prazo e sugeriu ao governo municipal planos de ação para colocar em prática as mudanças necessárias.

Convém ainda ressaltar que a acadêmica adquiriu a experiência de conhecer a importância do planejamento estratégico e suas ferramentas na administração pública e obteve conhecimento da real situação do trânsito da área central de Forquilha por parte da opinião de lideranças locais.

Sugere-se ressaltar, aos futuros trabalhos a reaplicação deste estudo, pois até o término deste trabalho o governo municipal já havia tomado providências quanto á pintura da sinalização horizontal na área central da cidade por parte de uma grande festa local e já fez algumas mudanças necessárias no trânsito, como o término da avenida Eurico Back, destinada ao trânsito de caminhões pesados.

REFERENCIAS

AMREC <WWW.amrec.com.br> acessado em 08/09/2011

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CERVO, Amado, _____ **Metodologia científica**. . 6 ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 242 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**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

_____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 292 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

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

FIDELIS, Jussara. **Instrumentos de planejamento e suas contribuições na gestão municipal: Estudo de caso em três municípios**. Curitiba. 2006.
Disponível:< http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/15/TDE-2007-03-29T135416Z-527/Publico/JussaraPPGTU.pdf>. Acessado em 12/05/2011.

FORQUILHINHA <<http://www.forquilha.sc.gov.br>> acessado em 02/09/2011

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Administração pública**. 4. ed Brasília: Vest-Con Editora, 1998. 400 p.

IBGE. **Cidades Forquilha**. Disponível: <WWW.ibge.com.br > Acessado em: 05 Jul 2011.

IPEA. **Sistema de indicadores de percepção Social: Mobilidade urbana**. Disponível: <WWW.ipea.gov.br > Acessado em 12 Ag 2011.

FORQUILHINHA. **Lei complementar nº 13/2011**. Institui o plano diretor municipal, estabelece objetivos, diretrizes e instrumentos para as ações de planejamento no município de Forquilha e dá outras providências. Disponível: <
<http://www.forquilha.sc.gov.br/LEISFORQUILHINHA/planodiretor/Lei%20Complementar%2013.2011%20-%20Projeto%20de%20Lei%20Complementar%20001.2011%20-%20Plano%20Diretor%20Municipal.pdf> > Acessado em 17 Ago 2011.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. . **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

NASCIMENTO, Enderson Antônio et al.

A aplicação do masp/pdca em uma empresa de aviação voltada para o aumento da disponibilidade de helicópteros, modelo sikorsky s76c+, em operações off-shore. 2010. Disponível: <

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0220_1279.pdf> Acessado em 15 Out 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** conceitos, metodologia e práticas. 9 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 294 p.

POSTAI, Fernanda Marta Patricio et al. **Elaboração de um Procedimento Estruturado de Benchmarking em uma Entidade Estudantil**. 2006. Disponível: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530359_8080.pdf Acessado em 10 Out 2011.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

_____. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Planmob, Construindo a cidade sustentável**. 2007. 179p. <<http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSEMOB/Biblioteca/LivroPlanoMobilidade.pdf>> Acessado em 17 Ago 2011.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão estratégica**: revelando alta performance às empresas. São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica** guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1976. 169 p.

_____. **Metodologia científica** guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 177 p.

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

_____, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 1998. 156p.

SEBRAE. **Santa Catarina em número**: Forquilha.

Disponível:<<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Forquilha.pdf>>

Acessado em 02 Set 2011.

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.

SCHWARTZHAUPT, José Wolnei. **Um estudo setorial sobre a aderência das empresas aos diferentes tipos de escola do pensamento estratégico**. São Leopoldo. 2010. Disponível:< http://bdtd.unisinos.br/tde_arquivos/13/TDE-2010-06-01T134444Z-1090/Publico/JoseSchwartzhauptCienciasContabeis.pdf>. Acessado em 25 Set 2011.

NEUMANN, Suzana Elisabeth. **Planejamento Estratégico**: Uma investigação da prática nas empresas do setor metal mecânico da serra gaúcha. Caxias do Sul. 2009. 170p.

VARGAS, Heliana Comim; SIDOTTI, Telas de Cristiano. **URBS, Mobilidade urbana**. 2008, 62 p.<<http://www.vivaocentro.org.br/publicacoes/urbs/urbs47.pdf>> Acessado em 15 Ago 2011.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA:

QUESTÃO 1: Qual a sua opinião quanto ao acesso de idosos e portadores de necessidades especiais na área central do município de Forquilha- SC? As calçadas estão padronizadas para este grupo específico da população na Av. 25 de Julho?

QUESTÃO 2: Qual a sua opinião quanto às áreas de estacionamento no centro do município? A Av. 25 de julho possui locais adequados e devidamente demarcados para estacionamento?

QUESTÃO 3: Sobre o fluxo de trânsito pesado de caminhões na área central do município, você considera um perigo à população? Deveria ser retirado da área central?

QUESTÃO 4: Qual a sua opinião quanto à sinalização vertical (placas indicativas) e a sinalização horizontal (faixa de pedestres, meio-fios) na área central do município? Estão em bom estado de conservação? Há sinalização suficiente? O governo municipal faz a sua devida manutenção?

QUESTÃO 5: Qual a sua opinião quanto aos locais de estacionamento para clientes em frente ao comércio local e estabelecimentos bancários? Os comerciantes locais respeitam e providenciam estacionamento adequado ao seus clientes?