

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
DEPARTAMENTO DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO PÚBLICA**

OSCAR CARLOS DAS NEVES LEBRE

**PLANOS ESTRATÉGICOS DOS PODERES EXECUTIVOS MUNICIPAIS DE
RONDÔNIA**

**PORTO VELHO
2021**

OSCAR CARLOS DAS NEVES LEBRE

**PLANOS ESTRATÉGICOS DOS PODERES EXECUTIVOS MUNICIPAIS DE
RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Planejamento Estratégico na Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Orientador: Prof. MSc. Artur Virgílio Simpson Martins.

**PORTO VELHO
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA **IFRO - CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE**

L451p Lebre, Oscar Carlos das Neves.

Planos estratégicos dos poderes executivos municipais de Rondônia. /
Oscar Carlos das Neves Lebre. – Porto Velho, RO, 2021.

27 f.; il.

Orientador: Prof. Me. Artur Virgílio Simpson Martins

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Planejamento Estratégico na Gestão Pública - Campus Porto Velho Zona Norte) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

1. Administração Pública. 2. Poder Executivo Municipal. 3. Plano Estratégico.

I. Artur Virgílio Simpson Martins. (Orient.) II. Título.

CDD: 658.4012

Bibliotecária Responsável: Célia Reis Sales CRB 11/955

Planos Estratégicos dos Poderes Executivos Municipais de Rondônia

Strategics Plans of the Municipal Executive Powers of Rondônia

Oscar Carlos das Neves Lebre¹
Artur Virgílio Simpson Martins²

RESUMO

Este artigo visa identificar a existência ou não de planos estratégicos nos Poderes Executivos Municipais do Estado de Rondônia, bem como se foram disponibilizados à sociedade através dos sites eletrônicos dos respectivos poderes públicos. Apresenta ainda os principais conceitos do plano e do referencial estratégico (missão, visão e valores), destacando a sua importância para uma gestão eficiente e transparente. O universo da pesquisa foi composto pelos 52 municípios rondonienses. O delineamento operacional da pesquisa realizada é de natureza exploratória, descritiva e documental a partir de informações obtidas através dos sites dos Poderes Executivos Municipais. Os resultados encontrados demonstram que apenas 01 (um) município disponibilizou na internet (website) o seu plano estratégico, contudo, o mesmo ainda precisa ser aprimorado. Quanto ao estabelecimento da missão, visão e valores, observou-se que apenas 19 (dezenove) municípios informaram todos esses itens nos seus respectivos websites. Constatou-se ainda que não é tão fácil localizar o plano ou o referencial estratégico nos websites e que 09 (nove) municípios apresentaram de forma idêntica e padronizada a missão, a visão e os valores institucionais.

Palavras-chave: Plano estratégico. Visão. Missão. Valores.

ABSTRACT

This article aims to identify the existence or not of strategic plans in the Municipal Executive Powers of the State of Rondônia, as well as whether they were made available to society through the websites of the respective public authorities. It also presents the main concepts of the plan and the strategic framework (mission, vision and values), highlighting its importance for an efficient and transparent management. The research universe consisted of 52 municipalities in Rondônia. The operational design of the research carried out is exploratory, descriptive and documentary in nature, based on information obtained through the websites of the Municipal Executive Powers. The results found show that only 01 (one) municipality made its strategic plan available on the internet (website), however, it still needs to be improved. As for the establishment of the mission, vision and values, it was observed that only 19 (nineteen) municipalities reported all these items on their respective websites. It was also found that it is not so easy to locate the plan or the strategic reference on the websites and that 09 (nine) municipalities presented the mission, vision and institutional values in an identical and standardized way.

Keywords: Strategic plan. Eyesight. Mission. Values.

Área de conhecimento: Administração Pública. Poder Executivo Municipal. Plano Estratégico.

¹ Pós-graduando do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, Porto Velho, RO, Brasil.

² Professor Mestre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, Porto Velho, RO, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico é uma iniciativa que tem a finalidade de maximizar o desempenho da organização, seja ela pública ou privada, sustentando os desafios de contribuir com maior efetividade para o atingimento dos fins a que se destina, sendo que no caso das organizações do setor público deve-se atentar ainda para os ditames legais e constitucionais. Segundo Bemfica e Callado (2019), a adoção de ferramentas gerenciais no âmbito das organizações públicas para o acompanhamento de resultados, o alcance de metas e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados para a sociedade está associada à Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM), cujo objetivo fundamental era levar técnicas de gestão da seara privada para a pública (REZENDE, 2006; BRANCO, 2014; FONTES FILHO, 2014).

No plano estratégico estão contemplados a missão, visão, valores, objetivos e metas estratégicas da organização, bem com as iniciativas e indicadores que suportarão o atingimento desses resultados.

Já o mapa estratégico é uma representação gráfica resumida em forma de diagrama usado para documentar os principais objetivos estratégicos perseguidos por uma organização ou equipe de gerenciamento.

Vale dizer que nesse processo de aprimoramento do modelo gerencial o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta institucional para dar sustentação as decisões diante dos cenários desafiadores e dinâmicos. Por outro lado, é bom frisar, que o planejamento estratégico difere dos instrumentos de planejamento orçamentários e financeiros estabelecidos legalmente (art. 165, I a III, da Constituição Federal e Lei Federal nº 4.320/64), quais sejam: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), estes compõem aquele no aspecto financeiro.

É comum as pessoas confundirem o planejamento estratégico com os instrumentos de planejamento no setor público brasileiro. Por isso, é necessário esclarecer que o Plano Estratégico é construído com base em apurado diagnóstico da realidade e de cenários em que a organização se encontra, mediante diversas técnicas modernas de avaliação (matriz SWOT³, matriz de risco, análise de tendências, *balanced scorecard*, mapa estratégico, etc.), contribuindo assim com as discussões e deliberações sobre a missão, a visão, os valores, os objetivos e metas estratégicas para o futuro, ou seja, onde se pretende chegar, servindo ao mesmo tempo como orientador da tomada de decisões estratégicas dos gestores.

Já os instrumentos de planejamento governamental (PPA, LDO e LOA) decorrem de mandamento constitucional (art. 165, I a III, da CF) e são de curto (1 ano = LDO e LOA) e médio prazos (4 anos = PPA), sendo neles previstos e alocados as dotações orçamentários de acordo com as respectivas fontes de

³ SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que é uma técnica de planejamento estratégico. (fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)

financiamento, com tramitação legislativa própria, servindo como norteador das decisões de gastos públicos (REZENDE, 2006; PEREIRA e REZENDE, 2013).

O plano estratégico e os planos governamentais são instrumentos distintos e com objetivos diferentes, mas complementares entre si. Inclusive, Pfeiffer (2000), destaca que os tradicionais instrumentos de planejamento governamental são caracterizados, sobretudo, por normas e regras, mas oferecem pouco apoio para as decisões necessárias e na orientação das ações. Com esses instrumentos, os municípios são administrados mais burocraticamente do que gerenciados de forma flexível e dinâmica.

Portanto, este artigo tem por objetivo geral identificar a existência ou não de planos estratégicos nos Poderes Executivos Municipais do Estado. Além disso, como objetivos específicos, será verificado se os mesmos estão atualizados e disponíveis na internet para consulta e se foram definidos a missão, visão e valores institucionais (referencial estratégico).

1.1 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico reveste-se de grande importância às organizações visto que propicia a tomada de decisões presentes com base em levantamentos e diagnósticos da realidade e dos recursos disponíveis, reduzindo assim as incertezas e aumentando a probabilidade de alcance das metas e objetivos estabelecidos para o futuro.

A relevância do tema para o avanço no conhecimento científico da área em estudo decorre da necessidade de se identificar quais poderes públicos municipais que ainda não apresentaram o seu plano estratégico nos respectivos websites para a partir deste diagnóstico serem elaboradas estratégias voltadas à mudança de cenário.

Vale ressaltar que não foram identificadas pesquisas anteriores que tenham como objeto de estudos os planos estratégicos municipais de Rondônia, evidenciando assim o seu caráter exploratório e ao mesmo tempo orientativo quanto à importância do planejamento estratégico no setor público municipal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Giacobbo (1997) o planejamento é a primeira das funções básicas da administração, pois serve de base para as demais (organização, direção e controle). O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza presente no processo decisório e assim aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela organização (OLIVEIRA, 2010). Já o planejamento estratégico surge a partir da década de 60 como uma evolução do planejamento, sendo voltada a compreensão do ambiente externo, capaz de reagir com rapidez e eficiência às incertezas e mudanças cada vez mais complexas e inesperadas (GIACOBBO, 1997).

Segundo Pfeiffer (2000), o planejamento estratégico é um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar o trabalho de uma organização mais eficiente. Realmente o papel do gestor na tomada de decisão que impactarão o futuro da organização será melhor realizado com um planejamento que contemple os recursos disponíveis e cenários possíveis a longo prazo, podendo assim serem traçados os objetivos, metas e estratégias de ação. Pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta auxiliar para o gerenciamento das organizações dentro de um ambiente extremamente competitivo, no qual os consumidores/cidadãos estão cada vez mais exigentes e participativos (ALDAY, 2000; BARBOSA e BRONDANI, 2004).

Já Oliveira (2010) afirma que o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica visando estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando a interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Silva (2014), o planejamento estratégico tem lugar num mundo globalizado onde se ampliam as exigências de uma administração de qualidade e refinada, no sentido do uso de técnicas e metodologias que contribuam de forma decisiva para a implantação de estratégias públicas de desenvolvimento social baseadas em resultados efetivos.

A metodologia do Planejamento Estratégico foi inicialmente adotada pelas empresas do setor privado, na metade dos anos 60, a partir das proposições do professor Igor Ansoff (ALDAY, 2000; BARBOSA e BRONDANI, 2004; BRANCO, 2014). No âmbito da gestão pública, a introdução do planejamento estratégico está associada aos conceitos da Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM), a partir da década de 1980, cuja ideologia ganhou popularização em 1992, com o lançamento do livro *Reinventing government*, de David Osborne e Ted Gaebler (BRANCO, 2014; CÓSSIO, 2018).

Nesse sentido, vislumbram-se dois propósitos do planejamento estratégico: 1º) concentrar e direcionar as forças e recursos existentes dentro da organização, direcionando assim o foco ao longo prazo de todos os colaboradores; e 2º) servir de instrumento de análise das realidades externas e internas, as forças e fraquezas da

organização, bem como as oportunidades e ameaças do mercado e da sociedade a sua existência, preparando assim a organização para reagir adequadamente aos desafios que lhes forem apresentados (PFEIFFER, 2000; OLIVEIRA, 2010).

Para a elaboração e execução do planejamento estratégico é necessário que os agentes públicos sejam devidamente capacitados nessa área temática de modo que consigam melhor aplicar as técnicas de planejamento e gestão já bem disseminadas na iniciativa privada (REZENDE, 2006). Haja vista que o planejamento estratégico municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município. É elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais ou *stakeholders*⁴ do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes (PEREIRA e REZENDE, 2013).

Portanto, o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo permanente no qual o ambiente da organização é observado e analisado, ações são planejadas, executadas e os seus impactos são avaliados, antes do ciclo recomeçar outra vez (OLIVEIRA, 2010; TCU⁵, 2017; ENAP⁶, 2019). Da mesma forma, Santos, Oliveira e Vicentin (2016) evidenciam que se trata de um ciclo contínuo de visualização dos desafios ou problemas, formulação de planos ou soluções, implementação dos planos ou soluções encontradas e avaliação dos resultados obtidos.

Pode-se ainda afirmar que o planejamento estratégico é um processo contínuo de aprendizado organizacional, sistematicamente organizado e capaz de prever o futuro de forma inovadora e diferenciada, possibilitando a tomada de decisões prévias e pontuais que minimizem riscos e estabeleçam a melhor direção a ser seguida pela organização. Contudo, em virtude do planejamento estratégico ser um processo reflexivo sobre os rumos da instituição faz-se necessário a sua revisão de tempos em tempos para assegurar que esteja alinhado à realidade da organização e seus objetivos, conforme preconiza o TCU (2017).

Entende-se ainda que o planejamento estratégico é de fundamental importância para mobilizar a organização a atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Cabe destacar que a implantação e desenvolvimento do processo de planejamento estratégico nas organizações, tanto do setor privado quanto público,

⁴ Os *stakeholders* (partes interessadas, em português) são as pessoas e as organizações que podem ser afetadas por um projeto ou empresa, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um *processo*, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização). (fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>). O termo *Stakeholders* foi criado pelo filósofo americano, Robert Edward Freeman, nascido em 18 de dezembro de 1951, professor de administração em negócios na Universidade de Darden, na Virgínia, nos Estados Unidos, que ficou particularmente conhecido por seu trabalho publicado em 1984 sobre a Teoria dos *Stakeholders*. (fonte: ENAP, 2019)

⁵ Tribunal de Contas da União.

⁶ Escola Nacional de Administração Pública.

contribui para o aprimoramento do aprendizado organizacional e maior envolvimento dos seus participantes. De acordo com Brorström (2020), baseado em informações obtidas de um estudo aprofundado de dois anos acerca do processo de formulação de estratégias na cidade de Gotemburgo, no oeste da Suécia, o planejamento estratégico, na prática, inclui negociações, teste de ideias diferentes e questionamento da organização atual, e constitui um ambiente para o aprendizado organizacional, por fim, apresentou os seguintes pontos sob uma perspectiva prática, *in verbis*:

1. Antes de iniciar um processo de estratégia, os atores envolvidos devem estar cientes de que o processo pode mudar com base no que é aprendido. Para esclarecer as expectativas iniciais, os atores devem considerar a articulação de prováveis objetivos ou questões que precisam ser abordadas em algum ponto do processo (cf. Bryson *et al.* 2018).
2. Os atores devem estar cientes de que o que vai acontecer na prática é difícil de imaginar, que a prática “supera” qualquer modelo construído de antemão.
3. É importante pensar sobre quem deve estar envolvido no processo e por quê: O objetivo é se tornar mais eficiente na tomada de decisões ou é melhorar a colaboração e a comunicação? Tentar fazer as duas coisas, como em Gotemburgo, pode ser difícil.
4. Se o nível político também estiver envolvido no processo, os atores devem garantir que isso não se torne simplesmente mais uma fonte de incerteza.
5. Um processo de formulação de estratégia promete ação; portanto, discutir a implementação logo no início pode ser útil e economizar tempo, uma vez que ações são esperadas após a adoção da nova estratégia. Além disso, nem todas as ações precisam esperar até a adoção do plano.
6. Os atores devem estar cientes das lutas de poder que podem ocorrer como consequências do teste de novas ideias que um processo de formulação de estratégia acarreta; este teste implica que os atores envolvidos tentarão influenciar questões que normalmente não têm mandato para abordar. (p. 624/625)

Por outro lado, existem dois setores bem distintos em um Estado, o setor público, voltado para o interesse da sociedade, sem intuito de lucratividade e com estabilidade empregatícia, e o setor privado, de interesse do empresariado, visando o lucro e com alta rotatividade dos trabalhadores no mercado, dessa forma, ainda que existam desafios semelhantes nos setores públicos e privados, as técnicas e conceitos que auxiliaram as empresas a se tornarem ágeis e eficientes deverão sofrer adaptações quando da aplicação do planejamento estratégico no âmbito público, além disso, deve-se dar continuidade a esse tipo de planejamento independente das mudanças periódicas de gestões, para não incorrer em desperdício de tempo e de recursos (MARCONI, 1997; FONTES FILHO, 2014; SILVA, 2014). Assim, cada organização deve escolher qual o melhor caminho a seguir, levando em conta o ambiente em que está inserida, sua missão, visão e valores, seus objetivos e metas, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Nessa mesma esteira, Branco (2014) entende que a inclusão do planejamento estratégico no setor público pode trazer a integração, em todos os

níveis das organizações estatais, do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo razoável para a obtenção dos resultados almejados. Com a implantação de metas a serem cumpridas, tira-se da inércia os funcionários que passam a ter que enfrentar situações com as quais não estavam acostumados.

O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, quais sejam: adaptação da organização a um ambiente mutável; é orientado para o futuro; envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico; é um processo de construção de consenso; e, por fim, é uma forma de aprendizagem organizacional (BARBOSA e BRONDANI, 2004).

São inúmeras as vantagens do planejamento estratégico, dentre elas destaca-se os seguintes: melhoria do processo de comunicação interna e externa da organização, alinhamento de propósitos entre as suas diversas unidades, estabelecimento claro das margens de contribuição de cada um dos seus departamentos e servidores, avaliação dos controles internos, mapeamento de processos, gestão de riscos, gestão estratégica, bem como seu papel relevante na agenda de mudanças da cultura organizacional (ENAP, 2019).

Contudo, há também desvantagens que devem ser levadas em conta, tais como: o cenário futuro pode não corresponder às expectativas; a resistência interna; o processo de planejamento é dispendioso; é difícil de ser elaborado e implementado; as escolhas das estratégias passam a ser limitadoras quando os planos são completados; há limitação imposta pelo processo adotado; há necessidade de liderança e capacidade gerencial atuante e envolvida com o processo de planejamento (GIACOBBO, 1997).

Assim, saber explorar adequadamente as vantagens e contornar as desvantagens são condições essenciais para a eficácia e sucesso de todo o esforço de planejamento. Daí a importância, para Giacobbo (1997), de uma boa coordenação e condução do processo de planejamento estratégico desde a sua concepção, explicitação e formalização, de forma a criar um clima propício e favorável ao desenvolvimento de planos integrados, coerentes com a realidade, exequíveis, viáveis e desejáveis.

Como se observa, o planejamento estratégico, caso seja adotado pelas administrações públicas, propiciará melhor aproveitamento dos recursos existentes, sendo um importante instrumento de gestão e tomada de decisão (GIACOBBO, 1997). Nesse sentido, o planejamento estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão (ALDAY, 2000; BARBOSA e BRONDANI, 2004; REZENDE, 2006).

Da mesma forma, Giacobbo (1997) entende que o desenvolvimento e implantação de um processo contínuo e sistemático de planejamento estratégico, pela sua própria natureza, exige dinamismo, flexibilidade estrutural, capacidade adaptativa, mudanças rápidas, visão de futuro, interação com o ambiente externo, estabelecimento de prioridades e criatividade.

Para Neves (2011) é recomendável que órgãos da Administração Pública criem em sua estrutura um órgão específico para tratar do desenvolvimento, implementação, acompanhamento e controle do processo de planejamento estratégico da instituição, elaboração de projetos de simplificação de processos para facilitar o acesso aos serviços públicos, com a busca constante de novos instrumentos de desempenho e inovações que possam ser adaptados à gestão pública. Portanto, quanto mais confiáveis, adequadas e ágeis forem as informações produzidas pelas estruturas de controle, mais seguras serão as tomadas de decisão e com maiores chances de melhorarem consistentemente o desempenho organizacional e o planejamento.

A ENAP (2019) ressalta que o principal resultado do planejamento estratégico não é o plano estratégico, mas sim o pensamento estratégico, a ação estratégica e o aprendizado resultante do processo de Gestão Estratégica, a saber: a Gestão Estratégica envolve o Planejamento Estratégico, sua execução, seu monitoramento, por meio de indicadores e metas, e as ações corretivas necessárias para se alcançar os resultados desejados.

Conforme bem ressaltou Santos, Oliveira e Vicentin (2016), o planejamento estratégico é um tema de relevo na ciência da Administração, em virtude dos ganhos de racionalidade, coesão e resultados que pode ocasionar em uma organização ou entidade, seja ela privada ou pública, demonstrando ser instrumento útil para uma boa administração. Aqueles autores ressaltam ainda que o direito fundamental à boa administração engloba uma rede emaranhada de direitos, deveres, princípios e regras a serem observadas pela Administração Pública voltada ao atendimento do interesse público.

Por fim, Branco (2014) afirma que o planejamento estratégico no setor público é necessário para o bom funcionamento do Estado moderno no Brasil, sendo benéfico quando devidamente adaptado à instituição e inócua na medida em que não é corretamente amoldado às particularidades das organizações estatais.

2.2 PLANO ESTRATÉGICO

Segundo Flávia e Carlos Alberto (2011), esse processo de planejamento estratégico resulta, então, na elaboração de um documento formal onde estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. Trata-se, portanto, de estratégias deliberadas, pois seguirão o planejamento concebido e as ações serão controladas tendo por base o plano. O plano é geralmente formalizado, estático, momentâneo e têm a finalidade de descrever ou predeterminar um curso de ação para um período de tempo específico.

O plano estratégico é uma iniciativa que tem a finalidade de maximizar o desempenho da organização, seja ela pública ou privada, sustentando os desafios de contribuir com maior efetividade para o atingimento dos fins a que se destina, sendo que no caso das organizações do setor público deve-se atentar ainda aos ditames legais e constitucionais.

Para Antunes e Oliveira (2013), o plano, gerado pelo planejamento estratégico, nada mais é do que a seleção de objetivos e a identificação dos meios e ações necessárias para o cumprimento da missão, visão e valores da organização. Pretende-se, com isso, estabelecer um determinado curso de ações que promovam a coordenação dos recursos internos da organização com seus desafios políticos internos e externos, além de auxiliar os administradores a tomar decisões presentes que produzam os resultados desejados e facilitar o controle organizacional, via definição de padrões de desempenho e de objetivos a serem alcançados.

O TCU (2017) ressalta que o plano estratégico é um documento que retrata a estratégia da organização e como ela pretende alcançar seus objetivos. Em geral, o plano estratégico lista os grandes objetivos e o referencial estratégico (missão, visão e valores).

2.3 REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Segundo a ENAP (2019), o planejamento estratégico depende de uma missão motivadora e de uma visão de futuro ousada e ambiciosa, que juntamente com os valores ou princípios da organização serão denominados de referencial estratégico.

Uma das primeiras etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico refere-se à definição referencial estratégico, logo em seguida, procede-se a análise do ambiente interno e externo, a formulação da estratégia, com a definição de objetivos e temas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Ao final do processo, tem-se a estratégia estabelecida e em condições de ser executada (FLÁVIA e ALBERTO, 2011). A seguir serão apresentadas mais informações sobre os conceitos de missão, visão e valores institucionais, denominado de referencial estratégico pelo TCU (2017) e pela ENAP (2019).

2.3.1 Missão

A missão de uma organização representa a sua razão de sua existência (BARBOSA e BRONDANI, 2004; COSTA, 2008; PORTO, 2008; OLIVEIRA, 2010; TCU, 2017; ENAP, 2019). Segundo Porto (2008), na concepção de uma missão deve-se abranger: 1º) o propósito básico da organização (foco no cliente externo); e 2º) os valores que a organização pretende agregar a elementos que com ela interagem. Além disso, a missão não deve ser limitadora, ela deve ser inspiradora.

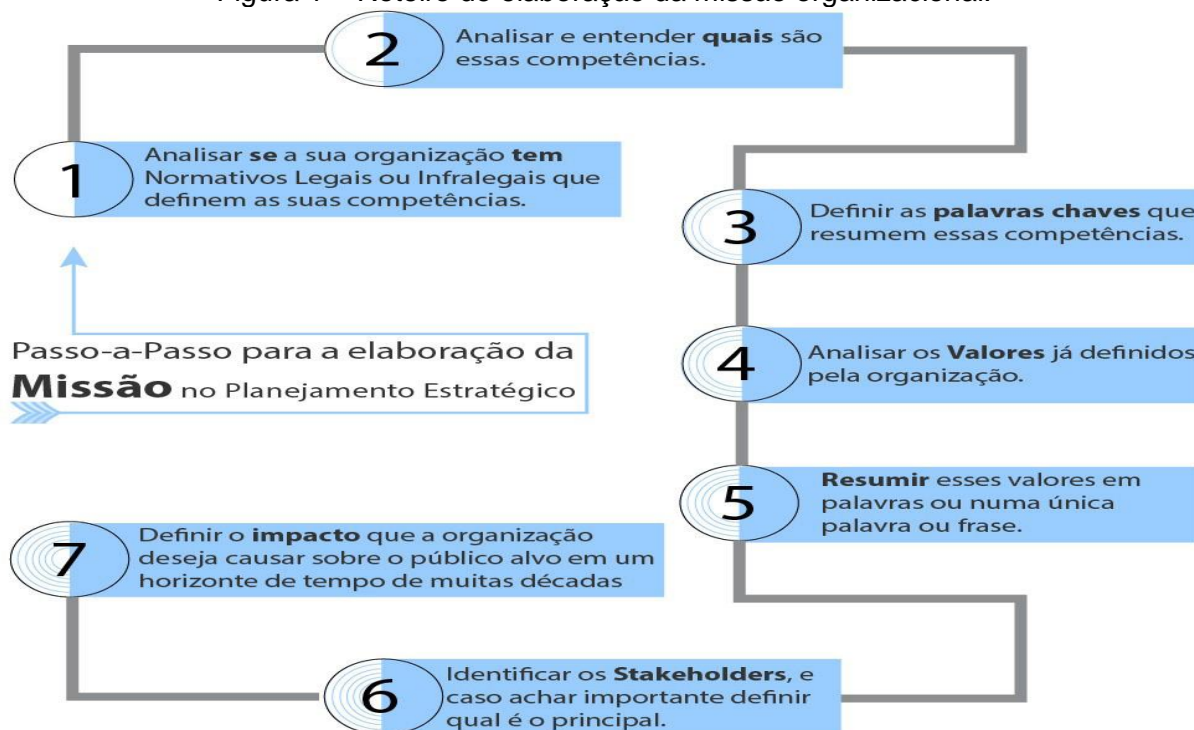
Porto (2008) ainda acrescenta que o propósito básico de uma organização é como uma estrela guia no horizonte. Ele não muda, mas inspira mudança. Além disso, entende que é recomendável que a missão seja enunciada de forma documentada. Isto favorece sua consolidação, disseminação e eventuais revisões. Portanto, é de suma importância que todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos.

A missão deve contemplar os anseios e necessidades dos seus membros e da sociedade por eles atendida. Entretanto, no caso das organizações públicas, Giacobbo (1997) esclarece que a interpretação da missão institucional é mais

importante do que a sua definição, haja vista que já está contemplada na norma legal ou constitucional de sua criação ou instituição.

Segundo a ENAP (2019), a missão deve ser breve e construída por meio de algumas frases, mas não mais que um parágrafo. Segue abaixo um passo a passo com sugestões para construção de uma missão:

Figura 1 – Roteiro de elaboração da missão organizacional.



Fonte: ENAP (2019) – Módulo 2, p. 11.

É de fundamental importância que todos participem da elaboração ou que tenham conhecimento da missão institucional, pois se as pessoas que fazem parte da organização não sabem o motivo de sua existência e os rumos que pretende adotar, dificilmente elas saberão o melhor caminho a ser seguido.

2.3.2 Visão

A visão por outro lado deve retratar um estado futuro desejado, nesse sentido, quando da sua definição, considerando a sua missão, deve-se procurar responder fundamentalmente as seguintes questões: O que queremos criar para atingir a missão da nossa organização? Quando e onde queremos chegar para atingir a missão da nossa organização? (PORTO, 2008). Assim, na definição de uma visão exige-se pensar além das capacidades atuais da organização e de seu ambiente interno e externo, ou seja, projetar um futuro a ser atingido e que seja desafiador (SILVA, 2014).

Segundo Costa (2008) é a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização. Além disso, acrescenta que a visão tem que ser inspiradora e impulsionadora, ela deve gerar uma energia positiva para seus colaboradores. De forma bem objetiva,

Barbosa e Brondani (2004) entendem que a visão é o que a organização, seja ela pública ou privada, aspira ser ou se tornar.

A visão institucional deve refletir os anseios de cada um dos *stakeholders*, ou seja, todos os atores que influenciam, são influenciados ou podem vir a ser influenciados por decisões da organização. Ressalta-se que o alinhamento entre a visão e a missão se faz por meio do desdobramento do impacto da missão em visões intermediárias, compatíveis com o horizonte temporal de cada plano, visando a cada período aproximar-se da concretização da missão estabelecida pela organização (ENAP, 2019).

A visão é inspiradora para os membros da organização, como se fosse um “sonho”. Inclusive, é recomendado que a visão seja, além de utópica, motivadora e mobilizadora, de forma a desafiar a instituição a persegui-la (TCU, 2017). Ela representa uma imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro, sendo um plano que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado.

A ENAP (2019) destaca as seguintes características da visão: representar os anseios que a organização pretende alcançar num determinado horizonte de tempo; escrita no tempo verbal infinitivo impessoal; breve e fácil de entender e comunicar; emocionalmente inspiradora; concisa e fácil de ser lembrada; contempla anseios externos com os internos.

Relacionado a esse tema é bem pertinente a citação de Les Brow⁷: “Mire na lua, porque mesmo que erre, acabará entre as estrelas”. Assim, a visão organizacional deve ser encarada, sendo inspiradora e estimulante para romper os padrões atuais de desempenho em direção ao futuro almejado.

2.3.3 Valores

Para Porto (2008), os valores de uma organização compreendem os princípios éticos essenciais e duradouros por ela adotados. Estes valores não exigem justificativa externa, pois são intrínsecos. Portanto, não há um conjunto de valores que possa ser considerado como certo ou errado. Nesse mesmo sentido, Oliveira (2010) entende que a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico. Aquele autor ainda acrescenta que os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

Segundo Barbosa e Brondani (2004), os valores expressam a filosofia que norteia a organizações, seja ela privada ou pública, e a diferencia das outras. Assim, os valores serão os princípios diferenciadores de cada organização que orientarão a tomada de decisão, atividades e ações.

⁷ Les Brown é um ex-político americano, apresentador de televisão, DJ de rádio e palestrante motivacional (fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Les_Brown_\(speaker\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Les_Brown_(speaker))).

Esse também é o posicionamento do TCU (2017), no sentido de que os valores correspondem ao conjunto de princípios que estruturam a cultura organizacional e devem nortear a conduta das pessoas que integram a instituição. Em geral, os valores constituem uma lista de fundamentos que orientam e informam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que surjam.

Na criação do referencial estratégico de uma organização, todos os envolvidos devem compreender a sua importância e agir de forma permanente para a efetiva materialização, por outro lado, é dever do gestor exigir e criar as condições necessárias para que essas metas e objetivos sejam alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa será de cunho exploratório, descritivo e documental. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é realizada para descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Esse tipo de pesquisa possibilita obter uma visão geral do objeto e é devidamente utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado.

A pesquisa descritiva, segundo Prodanov e Freitas (2013), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o reconhecimento de relações entre variáveis. Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Quanto ao procedimento técnico de obtenção dos dados será documental. A pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008; PRODANOV e FREITAS, 2013).

Como estratégia de obtenção dos dados primários foram realizadas pesquisas nos sítios eletrônicos dos 52 (cinquenta e dois) Poderes Executivos Municipais do Estado de Rondônia, visando verificar a existência ou não dos planos estratégicos daqueles poderes públicos, o que corresponde a totalidade do universo pesquisado. Segundo Gil (2008), entende-se por universo o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.

Dessa forma, a amostragem da pesquisa é não probabilística intencional, a qual há interesse em obter informações de um determinado grupo, assim sendo, não há que se falar em aplicação de fórmulas estatísticas para cálculos de erro de amostra, como também não se pode generalizar os resultados, pois sua validade está limitada a um contexto específico (GIL, 2008; PRODANOV e FREITAS, 2013).

A análise das informações coletadas teve a abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

A pesquisa foi realizada no mês de junho de 2021 por meio de buscas nos sites dos Poderes Executivos Municipais de Rondônia, conforme abaixo relacionados, sendo primeiramente pesquisado na página inicial e depois no Portal da Transparência respectivo, utilizando-se dos seguintes termos: “plano estratégico”, “missão”, “visão”, “valores institucionais” e “valores organizacionais”:

Quadro 1 – Relação dos sites das Prefeituras Municipais de Rondônia.

UNIDADE	SITES
PM Alta Floresta do Oeste	https://www.altaflorestadoeste.ro.gov.br/
PM Alto Alegre dos Parecis	http://altoalegre.ro.gov.br/
PM Alto Paraíso	http://www.altoparaíso.ro.gov.br/
PM Alvorada do Oeste	https://www.alvoradadooeste.ro.gov.br/

PM Ariquemes	https://ariquemes.ro.gov.br/pma-portal/public/
PM Buritis	https://www.buritis.ro.gov.br/
PM Cabixi	http://www.cabixi.ro.gov.br/
PM Cacaulândia	http://www.cacaulandia.ro.gov.br/
PM Cacoal	https://www.cacoal.ro.gov.br/
PM Campo Novo de Rondônia	https://camponovo.ro.gov.br/
PM Candeias do Jamari	https://www.candeiasdojamari.ro.gov.br/
PM Castanheiras	https://www.castanheiras.ro.gov.br/
PM Cerejeiras	http://www.cerejeiras.ro.gov.br/
PM Chupinguaia	https://www.chupinguaia.ro.gov.br/
PM Colorado do Oeste	http://www.coloradodoeste.ro.gov.br/
PM Corumbiara	https://corumbiara.ro.gov.br/
PM Costa Marques	http://www.costamarques.ro.gov.br/
PM Cujubim	http://www.cujubim.ro.gov.br/
PM Espigão do Oeste	https://espigaodoeste.ro.gov.br/
PM Governador Jorge Teixeira	http://www.governadorjorgeteixeira.ro.gov.br/
PM Guajará-Mirim	http://guajaramirim.ro.gov.br/
PM Itapuã do Oeste	http://www.itapuadoeste.ro.gov.br/pmio-portal/View/
PM Jaru	http://jaru.ro.gov.br/
PM Ji-Paraná	http://www.site.ji-parana.ro.gov.br/
PM Machadinho do Oeste	https://machadinho.ro.gov.br/
PM Ministro Andreazza	https://www.ministroandreaazza.ro.gov.br/
PM Mirante da Serra	http://www.mirantedaserra.ro.gov.br/
PM Monte Negro	https://www.montenegro.ro.gov.br/
PM Nova Brasilândia do Oeste	https://www.novabrasilandia.ro.gov.br/
PM Nova Mamoré	https://www.novamamore.ro.gov.br/
PM Nova União	http://www.novauniao.ro.gov.br/
PM Novo Horizonte do Oeste	https://novohorizonte.ro.gov.br/
PM Ouro Preto do Oeste	http://ouropretodoeste.ro.gov.br/prefeitura/
PM Parecis	http://www.parecis.ro.gov.br/
PM Pimenta Bueno	http://pimentabueno.ro.gov.br/
PM Pimenteiras do Oeste	http://www.pimenteirasdoeste.ro.gov.br/
PM Porto Velho	https://www.portovelho.ro.gov.br/
PM Presidente Médici	http://presidentemedici.ro.gov.br/
PM Primavera de Rondônia	http://www.primavera.ro.gov.br/
PM Rio Crespo	http://riocrespo.ro.gov.br/
PM Rolim de Moura	https://www.rolimdemoura.ro.gov.br/
PM Santa Luzia do Oeste	http://www.santaluzia.ro.gov.br/
PM São Felipe do Oeste	https://www.saofelipe.ro.gov.br/
PM São Francisco do Guaporé	http://www.saofrancisco.ro.gov.br/
PM São Miguel do Guaporé	http://www.saomiguel.ro.gov.br/
PM Seringueiras	http://www.seringueiras.ro.gov.br/
PM Teixeiraópolis	http://www.teixeirapolis.ro.gov.br/
PM Theobroma	https://www.theobroma.ro.gov.br/
PM Urupá	http://www.urupa.ro.gov.br/
PM Vale do Anari	https://www.valedoanari.ro.gov.br/
PM Vale do Paraíso	https://www.valedoparaiso.ro.gov.br/site/
PM Vilhena	http://www.vilhena.ro.gov.br/

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nas pesquisadas realizadas nos websites dos 52 (cinquenta e dois) Poderes Executivos Municipais de Rondônia, no mês de junho de 2021, constatou-se, inicialmente, que apenas o município de Ariquemes, correspondente ao percentual de 1,92% do universo pesquisado, disponibilizou um plano estratégico contendo alguns elementos básicos e necessários, tais como: referencial estratégico (missão, visão e valores), mapa estratégico, objetivos, público-alvo, justificativas e metas, contudo, não foi possível vislumbrar quando se iniciou o processo de planejamento estratégico naquele poder público municipal, ante a ausência de um histórico dessa atividade, bem como não foram apresentados os indicadores de avaliação, análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, análise do cenário, a metodologia de planejamento (pode-se citar: método *Grumbach*⁸, *Balanced Scorecard*⁹ ou Gerenciamento pelas Diretrizes¹⁰), identificação dos problemas e seleção das estratégias para transformar a realidade atual, definição de prazo para sua implantação, responsáveis pela execução e controle das ações/metabolos objetivos estratégicos, dentre outros, conforme estudos apresentados por Flávia e Alberto (2011) e Giacobbo (1997).

Não é por demais ressaltar que o planejamento estratégico é um processo contínuo, permanente e sistemático de formulação de estratégias que possibilitam a tomada de decisões presentes para construir o cenário futuro almejado, por meio da integração e articulação das diversas unidades administrativas, além de contribuir para que os servidores públicos tenham uma visão holística da organização (FLÁVIA e ALBERTO, 2011). Nesse sentido, Giacobbo (1997) enfatiza que a inexistência de informações gerenciais, de indicadores e de avaliação de desempenho organizacional são alguns dos motivos para o fracasso na implantação do plano estratégico.

Outro ponto também importante refere-se às etapas do Planejamento Estratégico que conduzem a elaboração e acompanhamento do plano estratégico: a) definição da missão, visão e valores da organização; b) identificação do cenário externo e interno, mediante levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas; c) elaboração e seleção das estratégias, definição das ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência;

⁸ O método *Grumbach* foi desenvolvido por Raul Grumbach em 1996 e é fundamentado no desenvolvimento de cenários prospectivos por meio de técnicas como *brainstorming*, método Delphi, método de impactos cruzados, teorema de Bayes, situação de Monte Carlo (análise de interdependência de variáveis e construção de diversos cenários), Teoria dos Jogos (análise de parcerias estratégicas), etc.. (fonte: FLÁVIA e ALBERTO, 2011)

⁹ O método *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton em princípios da década de 1990 para resolver problemas de monitoramento de desempenho das estratégias implantadas. (fonte: FLÁVIA e ALBERTO, 2011)

¹⁰ O Gerenciamento pelas Diretrizes é uma tradução largamente utilizada para a expressão original *Hoshin Kanri*, que surgiu no Japão por volta de 1960, como resultado da prática de empresas japonesas ganhadoras do prêmio Deming de qualidade (gerenciamento pela qualidade total ou *Total Quality Management* (TQM)). O método do gerenciamento do GPD é o ciclo PDCA (em inglês, *Plan-Do-Check-Act*), que aborda o planejamento (definição das diretrizes e metas), execução dos planos de ação, monitoramento dos resultados alcançados e análise dos desvios entre estes e as metas propostas. (fonte: FLÁVIA e ALBERTO, 2011)

e, d) implementação e execução do plano estratégico e controle, avaliação e ajustes, conduzido através de sistema de governança corporativa e liderança estratégica, constituindo num importante processo de aprendizagem organizacional (FLÁVIA e ALBERTO, 2011).

Por outro lado, o plano estratégico deve estabelecer, além da definição de ações prioritárias da organização, os prazos, metas e indicadores de desempenho para fins de controle/monitoramento da eficácia e efetividade das ações voltadas à melhoria da prestação de serviços à sociedade/cidadão.

Verifica-se que o plano estratégico em comento está atualizado e contempla o período de 4 anos (2018-2021). É importante avaliar se um prazo maior pode contribuir para acabar com a descontinuidade administrativa gerada pela troca de gestões, conforme bem pontuou Giacobbo (1997).

Do universo pesquisado, foi detectado, ainda, que 13 (treze) Poderes Executivos dos municípios de Alto Paraíso, Cujubim, Espigão do Oeste, Guajará-Mirim, Itapuã do Oeste, Jaru, Ji-Paraná, Machadinho do Oeste, Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste, Porto Velho, Presidente Médici e Vale do Paraíso, correspondente a 25% do universo pesquisado, apresentaram documento com a denominação de “Plano Estratégico” ou “Planejamento Estratégico”, porém o mesmo não apresenta os elementos básicos para ser caracterizado como tal, conforme estudos apresentados por Flávia e Alberto (2011) e Giacobbo (1997). Dessa forma, aqueles documentos não foram considerados como um plano estratégico.

Os 38 (trinta e oito) poderes executivos dos municípios restantes (Alta Floresta do Oeste, Alto Alegre dos Parecis, Alvorada do Oeste, Buritis, Cabixi, Cacaulândia, Cacoal, Campo Novo de Rondônia, Candeias do Jamari, Castanheiras, Cerejeiras, Chupinguaia, Colorado do Oeste, Corumbiara, Costa Marques, Governador Jorge Teixeira, Ministro Andreazza, Mirante da Serra, Monte Negro, Nova Brasilândia do Oeste, Nova Mamoré, Nova União, Parecis, Pimenta Bueno, Pimenteiras do Oeste, Primavera de Rondônia, Rio Crespo, Rolim de Moura, Santa Luzia do Oeste, São Felipe do Oeste, São Francisco do Oeste, São Miguel do Guaporé, Seringueiras, Teixeiraópolis, Theobroma, Urupá, Vale do Anari e Vilhena), correspondente a 73,08% do universo pesquisado, não apresentaram nenhum plano estratégico.

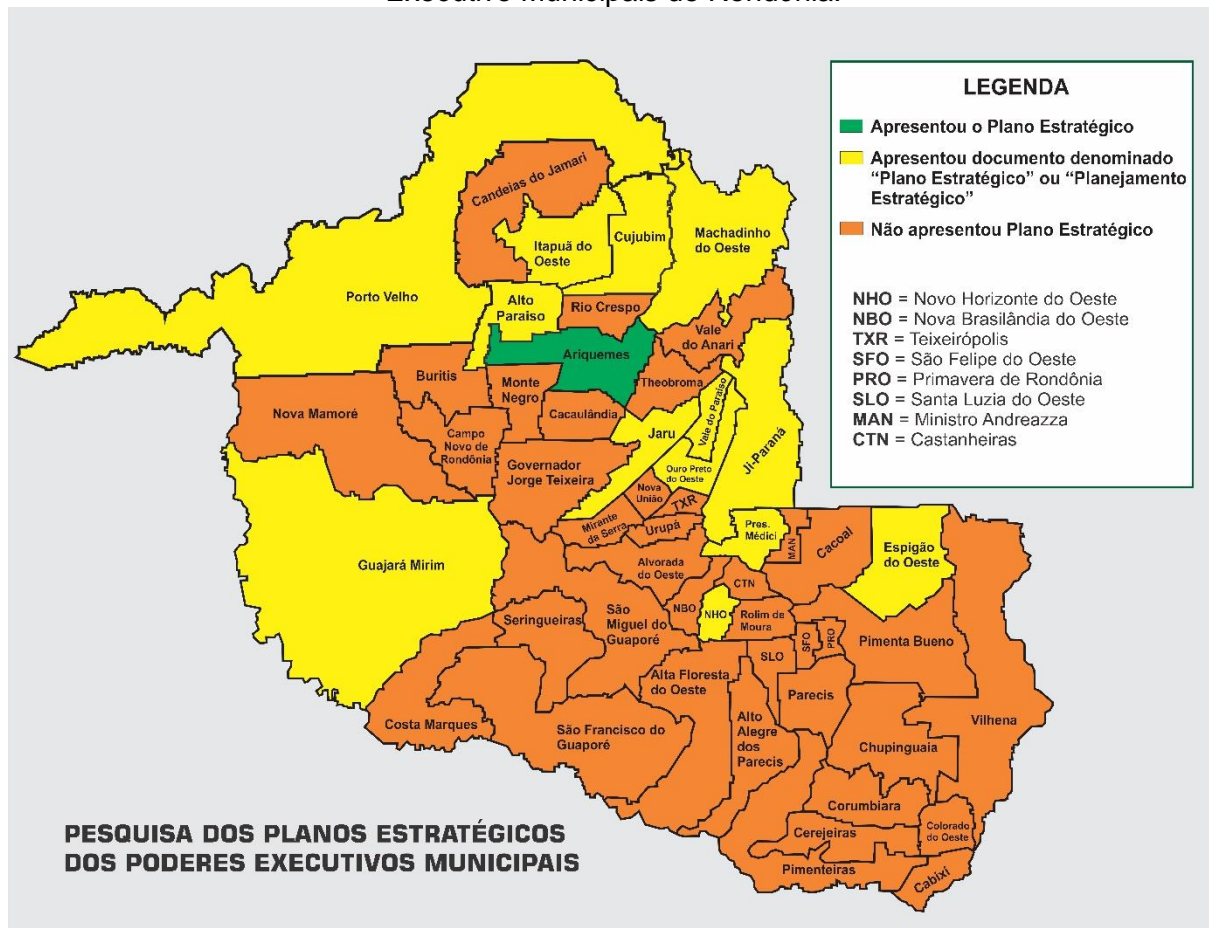
Neste ponto, destaca-se a importância da formalização de um plano estratégico como um instrumento fundamental para a gestão de sucesso, uma vez que legitima e direciona os esforços e recursos existentes nas organizações visando o alcance dos objetivos comuns almejados por eles (FLÁVIA e ALBERTO, 2011).

As maiores dificuldades para a implantação do planejamento estratégico no setor público são as seguintes: resistência à mudança, tomada de decisões distanciadas dos planos, faltas de sistematização do processo de planejamento, falta de engajamento dos servidores e da alta administração, burocracia excessiva, modelo de gestão centralizado e visão/atuação departamentalizada dos servidores (FLÁVIA e ALBERTO, 2011). A respeito deste assunto, Giacobbo (1997) afirma que o processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo, complexo, demorado, exige muita

negociação e habilidade gerencial do administrador para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos.

O resultado dessa primeira fase da pesquisa pode ser melhor visualizado através da figura abaixo:

Figura 2 – Resultado da pesquisa relacionado aos planos estratégicos dos Poderes Executivos Municipais de Rondônia.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto a instituição do referencial estratégico, observou-se que 19 (dezenove) Poderes Executivos Municipais de Rondônia (Alto Paraíso, Ariquemes, Cacaulândia, Campo Novo de Rondônia, Chupinguaia, Colorado do Oeste, Cujubim, Espigão do Oeste, Guajará-Mirim, Itapuã do Oeste, Jarú, Ji-Paraná, Machadinho do Oeste, Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste, Pimenta Bueno, Pimenteiras do Oeste, Presidente Médici e Vale do Paraíso) informaram todos esses itens nos seus respectivos Portais da Transparência, o que corresponde ao total de 36,54% do universo pesquisado. O Poder Executivo de Porto Velho apresentou apenas a missão e a visão, o que corresponde a 1,92% do universo pesquisado, não sendo incluído, portanto, no total informado anteriormente.

Todavia, um ponto que chama a atenção é que 9 (nove) Poderes Executivos Municipais (Campo Novo de Rondônia, Espigão do Oeste, Jarú, Ji-Paraná, Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste, Pimenta Bueno, Presidente Médici e Vale do Paraíso), correspondente a 17,31% do universo pesquisado, apresentaram de

forma idêntica e padronizada a missão¹¹, a visão¹² e os valores institucionais¹³, o que é um forte indicativo que os mesmos não foram efetivamente discutidos e construídos de forma participativa no âmbito daquelas organizações públicas, além disso, tal situação não contribui para a geração de comprometimento e envolvimento dos servidores públicos.

Os outros 32 (trinta e dois) Poderes Executivos Municipais (Alta Floresta do Oeste, Alto Alegre dos Parecis, Alvorada do Oeste, Buritis, Cabixi, Cacoal, Candeias do Jamari, Castanheiras, Cerejeiras, Corumbiara, Costa Marques, Governador Jorge Teixeira, Ministro Andreazza, Mirante da Serra, Monte Negro, Nova Brasilândia do Oeste, Nova Mamoré, Nova União, Parecis, Primavera de Rondônia, Rio Crespo, Rolim de Moura, Santa Luzia do Oeste, São Felipe do Oeste, São Francisco do Guaporé, São Miguel do Guaporé, Seringueiras, Teixeirópolis, Theobroma, Urupá, Vale do Anari e Vilhena) não apresentaram o seu referencial estratégico, o que corresponde a 61,54% do universo total pesquisado.

A definição da missão (a razão de ser da organização), visão (como a organização pretende ser no futuro) e valores (princípios éticos essenciais e duradouros que orientam as ações) contribui para a definição de uma direção a seguir e sonhos a serem alcançados por todos aqueles que integram as entidades públicas ou privadas, devendo tais referenciais estratégicos ser debatidos, definidos e atualizados, quando necessário, por todos os *stakeholders* (COSTA, 2008).

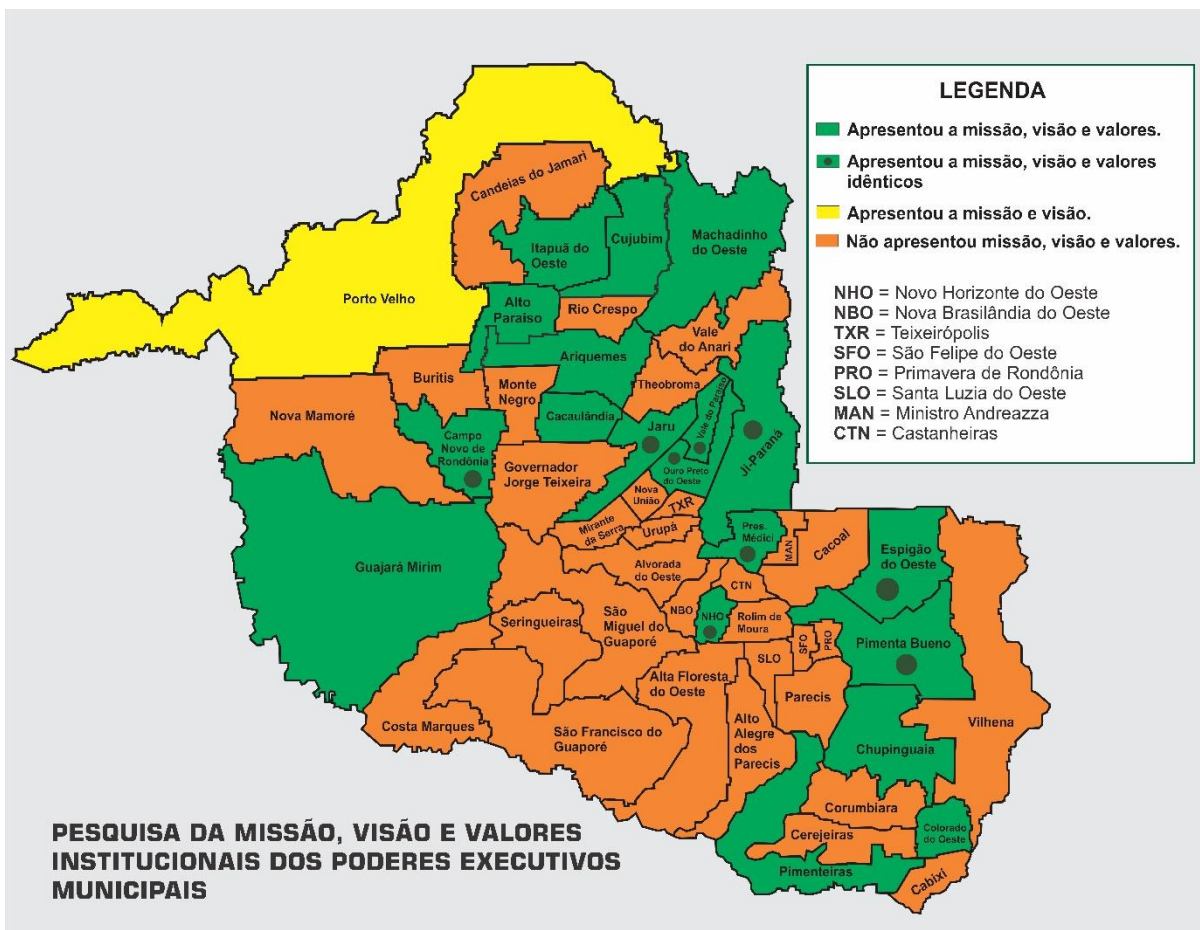
O resultado dessa segunda fase da pesquisa pode ser melhor visualizado através da figura abaixo:

Figura 3 – Resultado da pesquisa relacionado ao referencial estratégico (missão, visão e valores) dos Poderes Executivo Municipais de Rondônia.

¹¹ Garantir a melhoria da qualidade de vida do cidadão e o desenvolvimento sócio econômico sustentável do município através da gestão eficiente das políticas públicas.

¹² Ser uma gestão que busca a sustentabilidade do Município e a excelência na prestação de serviços à comunidade, visando fundamentalmente o desenvolvimento econômico e social.

¹³ Ética, agir com respeito a vida, crenças e valores; Transparência, conferir clareza e publicidade aos atos administrativos; Planejamento, realizar as atividades de forma organizada otimizando recursos; União, manter espírito de colaboração mútua em equipe; Inovação, adotar práticas inéditas na melhoria nos processos; Trabalho, com afinco na aplicação das políticas públicas; Eficiência, desempenhar as atividades orientadas pelos resultados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nesse sentido, é importante que a missão seja inspiradora e motivadora para impulsionar o melhor dos esforços da organização no atingimento de seus objetivos. A visão além de estar alinhada com a missão deve estabelecer um prazo para o seu atingimento, ser fácil de entender e comunicar, concisa, objetiva, emocionalmente inspiradora e periodicamente atualizada. Já os valores correspondem aos princípios éticos essenciais e duradouros que irão orientar as ações de todos os envolvidos com a organização.

Por fim, constatou-se que não é tão fácil a localização, nos websites pesquisados, do plano estratégico ou mesmo do referencial estratégico, haja vista que tais informações não ficam em evidência ou mesmo em tópico específico na página inicial tendo que ser aprofundada a pesquisa no Portal da Transparência¹⁴.

¹⁴ Por força da Lei Complementar nº 131/2009 os municípios terão que disponibilizar, em meio eletrônico e em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira de suas receitas e despesas. Além disso, a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI) estabelece que as informações de interesse coletivo ou geral devem ser divulgadas de ofício pelos órgãos públicos, espontânea e proativamente, independentemente de solicitações. Além disso, no art. 8º da LAI prevê um rol mínimo de dados que os órgãos e entidades devem, obrigatoriamente, divulgar nas suas páginas oficiais na internet, no menu "Acesso à Informação".

5 CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral identificar a existência ou não de planos estratégicos nos Poderes Executivos Municipais do Estado e, como objetivos específicos, se os planos encontrados estão atualizados e disponíveis na internet (websites) para consulta e se foram definidos a missão, visão e valores institucionais (referencial estratégico).

Com relação ao objetivo geral, constatou-se que apenas 1 (um) município rondoniense, o que corresponde ao total de 1,92% do universo pesquisado (52 unidades), disponibilizou na internet (websites) o seu plano estratégico.

Quanto a um dos objetivos específicos, verificou-se que o único plano estratégico encontrado está atualizado, pois compreende o período de 2018-2021, no entanto, aquele documento ainda precisa ser aprimorado com a inclusão, em futuras revisões, dos indicadores de avaliação, análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, análise do cenário, a metodologia de planejamento (pode-se citar: método *Grumbach*, *Balanced Scorecard* ou Gerenciamento pelas Diretrizes), identificação dos problemas e seleção das estratégias para transformar a realidade atual, definição de prazo para sua implementação, responsáveis pela execução e controle das ações/metabolos/objetivos estratégicos, dentre outros.

Quanto ao outro objetivo específico, referente a definição da missão, visão e valores, observou-se que apenas 19 (dezenove) Poderes Executivos Municipais de Rondônia informaram todos esses itens nos seus respectivos sites, o que corresponde ao total de 36,54% do universo pesquisado.

Contatou-se ainda que não é tão fácil a localização, nos websites pesquisados, do plano estratégico ou mesmo do referencial estratégico, haja vista que tais informações não ficam em evidência ou mesmo em tópico específico na página inicial tendo que ser aprofundada a pesquisa no Portal da Transparência dos respectivos poderes públicos, o que pode dificultar o acesso e controle dos *stakeholders*.

Todavia, um ponto que chamou a atenção é que 9 (nove) Poderes Executivos Municipais, correspondente a 17,31% do universo pesquisado, apresentaram de forma idêntica e padronizada a missão, a visão e os valores institucionais, o que é um forte indicativo que os mesmos não foram efetivamente discutidos e construídos de forma participativa no âmbito daquelas organizações públicas, além disso, tal situação não contribui para a geração de comprometimento, envolvimento e aplicação nas atividades diárias pelos servidores públicos.

Considerando os resultados aqui apresentados, vislumbra-se um campo fértil e muito promissor para o desenvolvimento de ações e cursos de capacitação voltados aos servidores públicos municipais sobre planejamento estratégico para que assim possam colaborar na modificação do cenário detectado através da presente pesquisa.

Por outro lado, deve-se levar em conta não só as vantagens como também as limitações do planejamento estratégico e uma vez decidido pela sua implementação que sejam adotadas medidas administrativas que garantam a devida capacitação dos servidores públicos nesta área temática. É importante ainda que sejam dadas a devida importância e atenção necessárias à implantação, desenvolvimento e continuidade, ao longo das gestões administrativas, do processo de planejamento estratégico, visando evitar desperdícios de tempo e recursos.

Por fim, recomenda-se, como propostas de pesquisas futuras, a realização de trabalhos que possam: identificar a metodologia adotada na elaboração do plano estratégico; analisar a importância e os impactos da capacitação dos servidores públicos na área de planejamento estratégico; investigar sobre a execução das estratégias definidas no plano estratégico e/ou seus impactos na sociedade; avaliar a importância e/ou impactos das atividades de controle sobre a execução do plano estratégico; e, ainda, identificar quais as dificuldades e obstáculos enfrentados quando do desenvolvimento e implantação do processo de planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- ANTUNES, Maciel Carlos; OLIVEIRA, Cynthia Morais de. **Um (Des) caso do planejamento estratégico em Órgão da Administração Pública**. 2013. Disponível em: <http://repositorio.ENAP.gov.br/handle/1/311>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- BEMFICA, Melina França Cabral; CALLADO, Antônio André Cunha. Mapas estratégicos do *balanced scorecard* nos Ministérios Públicos Estaduais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, mai/ago, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/download/16906/pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da Universidade Federal do Piauí**. v. 1, n. 1. Floriano – PI, Jan-Jun. 2014, p. 173-182. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556/1264>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- BRORSTRÖM, Sara. O processo da estratégia como resultado do aprendizado, questionamento e atuação na organização de uma cidade. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 5, pág. 611-630, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2019.1606127>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- CÓSSIO, Maria de Fátima. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, v. 41, n. 1, p. 66-73, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/29528/16848>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **A importância da missão e da visão dentro da organização**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-missao-e-visao-dentro-da-organizacao>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- ENAP. **Curso sobre planejamento estratégico para organizações públicas**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.
- FLÁVIA, de Araújo e Silva; CARLOS ALBERTO, Gonçalves. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor

público. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 458-476. UFSM, Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Planejamento Estratégico no Setor Público pós-NPM: Diagnóstico e Premissas para seu Desenvolvimento. **Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público**, p. 53. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Jorge_Walter2/publication/276290568_Planificacion_Estrategica_Nuevos_desafios_y_enfoques_en_el_ambito_publico/links/5556081a08ae6fd2d8235c69.pdf#page=53. Acesso em: 03 jun. 2021.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília, v. 28, n. 74, out/dez 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 03 jun. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/707/1/M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20Social.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

NEVES, Marcelo. Planejamento estratégico: etapa prévia à realização das licitações e contratações na Administração Pública. **Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 10, n. 111, mar. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 341 p.

PEREIRA, Elisabeth Teixeira de Almeida; REZENDE, Denis Alcides. Planejamento e gestão estratégica municipal: Estudo de caso do controle interno da prefeitura municipal de Curitiba. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 52-72, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/193573222.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2021.

PFEIFFER, Peter. **Texto para discussão 37: planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. 2000. Disponível em: <http://www.ENAP.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>. Acesso em: 03 jun. 2021.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 17, 1997. Disponível em: <https://www.aprimoramento.com.br/missaoevisao.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E->

book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 24 mai. 2021.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. **Revista da FAE**, v. 9, n. 2, 2006. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/368>. Acesso em: 05 jun. 2021.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 41, n. 2, p. 255-271, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/5ttcZM34mg6YZpLsmmFH6Hh/?lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2021.

SANTOS, Flávio Rosendo dos; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; VICENTIN, Ivan Carlos. O planejamento na Administração Pública como decorrência do direito fundamental à boa administração. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 16, n. 181, p. 26-35, mar. 2016.

SILVA, Carolina Bertolucci Hilário. **Planejamento estratégico no setor público: um estudo de casos múltiplos em municípios brasileiros**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29092014-172333/en.php>. Acesso em: 03 jun. 2021.

TCU. **Curso sobre planejamento estratégico**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017.