

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MATHEUS FRANKEN

Uma proposta de implantação de Planejamento Estratégico Governamental para o
Município de Balsa Nova/PR.

CURITIBA
2013

MATHEUS FRANKEN

Uma proposta de implantação de Planejamento Estratégico Governamental
para o Município de Balsa Nova/PR.

Projeto Técnico apresentado ao
Departamento de Administração Geral e
Aplicada do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública

Orientador: Prof. Sergio Bulgacov

CURITIBA
2013

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus familiares e em especial à minha noiva Vanessa Batista que me acompanhou nesta caminhada em todas as etapas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio dos meus familiares e à equipe da UFPR, em especial aos integrantes do Polo da Lapa.

RESUMO

O Planejamento é uma importante ferramenta para a Administração Pública. Com o advento da Constituição Federal, e posteriormente com a Lei de Responsabilidade Fiscal, tornou-se necessário ao gestor público gerenciar com eficiência os recursos públicos de forma a oferecer serviços de qualidade para a população, que acompanha os investimentos públicos e cobra a melhoria dos serviços. Com a importância do planejamento, teve o objetivo deste estudo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o município de Balsa Nova – PR. A fundamentação teórica da presente pesquisa, baseou-se nos tópicos de planejamento, planejamento estratégico e governamental, buscando nos autores pesquisados o embasamento necessário para a formulação dos objetivos e estratégias a serem alcançados. A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva e exploratória, e foi tratada por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico e através de dados secundários, sendo as principais fontes o IBGE e o IPARDES. A elaboração do planejamento estratégico foi feito após o diagnóstico da organização, com o apontamento de seus pontos fortes e fracos. Após esta análise, foram definidas a Missão e Visão para o município, assim como as estratégias e ações a serem implantadas, com a descrição dos riscos possíveis e formas de controle e avaliação.

Três palavras-chave: planejamento estratégico; governamental; Balsa Nova.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Municípios limítrofes	13
Figura 2: Divisão Administrativa	14
Figura 3: População Estimada	16
Figura 4: População Censitária segunda faixa etária e sexo - 2010	17
Figura 5: População Censitária segundo tipo de domicílio e sexo - 2010	18
Figura 6: Número de Domicílios segundo uso e tipo - 2010	18
Figura 7: Abastecimento de água, pela Sanepar, segundo as categorias - 2012	19
Figura 8: Atendimento de esgoto, pela Sanepar, segundo as categorias - 2012	19
Figura 9: Produto Interno Bruto (PIB) Per Capita e a preços correntes - 2010	20
Figura 10: Valor Adicionado Bruto a preços básicos segundo os ramos de atividades - 2010	20
Figura 11: População em idade ativa (PIA) e População Economicamente Ativa (PEA) por tipo de domicílio e sexo - 2010	21
Figura 12: Número de Estabelecimentos e empregos segundo as atividades econômicas - 2011	22
Figura 13: Receitas Municipais segundo as categorias – 2012.	22
Figura 14: Transferências correntes municipais segundo a origem das transferências - 2012	23
Figura 15: Despesas municipais segundo as categorias - 2012	23
Figura 16: Índice Gini da renda domiciliar per capita - 2010	24
Figura 17: Renda média domiciliar per capita - 2010	24
Figura 18: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) - 2010	25
Figura 19: Taxa de Analfabetismo segundo faixa etária - 2010	25

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação/Problemática	01
1.1.1 Problema	02
1.2 Objetivo Geral do trabalho	02
1.3 Objetivos específicos do trabalho	02
1.4 Justificativas do objetivo	03
1.5 Estrutura do Trabalho	03
2. Revisão teórico-empírica	05
2.1 Planejamento	05
2.2 Planejamento Estratégico	06
2.3 O Planejamento Governamental	09
2.4 Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF	10
3. Metodologia	12
4. A Organização	14
4.1 Descrição geral:	14
4.2 Diagnóstico da situação-problema	15
4.2.1 Estrutura Administrativa	15
4.2.2 Dados Demográficos	17
4.2.3 Dados Sociais	19
4.2.4 Dados Econômicos	21
4.2.5 Dados de Finanças Públicas	23
4.2.6 Indicadores Socioeconômicos	24
4.3 Análise dos Pontos Fortes e Fracos do Município	28

5. Proposta	30
5.1 Desenvolvimento da proposta	30
5.2 Plano de implantação	31
5.3 Recursos	33
5.4 Resultados esperados	33
5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	34
6. Conclusão	36
Referências	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A realização deste trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para o município de Balsa Nova/PR.

No serviço público, é fundamental a produção e utilização de informações de qualidade com vistas a subsidiar o planejamento e a gestão das políticas públicas de forma a orientar as intervenções capazes de promover a alocação igualitária, integrada e eficiente dos recursos. O investimento na capacidade de produção e tratamento das informações associado às soluções e inovações em planejamento e gestão são políticas essenciais para maximizar a utilização dos recursos públicos.

O foco do trabalho é o planejamento de médio e longo prazo e, nesse sentido, um planejamento estratégico municipal oferecerá condições para que os instrumentos de planejamento (PPA, LDO e LOA), que viabilizam as ações governamentais, assimilem, contemplem e se integrem à visão estratégica de longo prazo (visão de futuro), por meio da convergência de planejamento, orçamento e gestão governamental, possibilitando o comprometimento dos atores sociais. Desta forma os fatores econômicos, políticos, sociais, e institucionais, indispensáveis para a consolidação da cidadania e propositura de políticas públicas, estarão organizados coletivamente para dinamizar o município e efetivar o desenvolvimento socioeconômico

Atualmente, o ambiente governamental encontra-se em constante mudança e, aliada a atuação e controle dos órgãos fiscalizadores e da população em geral, faz-se necessário buscar alternativas estratégicas para melhor utilizar os recursos disponíveis e aplicá-los de forma mais eficiente em prol da população do município.

A elaboração do planejamento estratégico na prefeitura municipal estudada consistirá em avaliar a situação atual e a desejada, analisando assim os seus pontos fortes e fracos e construir uma proposta de planejamento para a organização.

1.1.1 Problema

As organizações funcionam em um ambiente competitivo, compreendendo outras organizações com as quais competem. A necessidade de planejar fica evidente quando as organizações têm de aprender continuamente sobre o setor em que atuam, com a finalidade de melhorar a sua posição competitiva.

Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, de acordo com Fischmann e Almeida (1991), é uma atividade que através da análise do ambiente de uma organização, identifica as suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Sendo assim, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema: Quais as ações devem ser contempladas pelo planejamento estratégico para a o Município de Balsa Nova, em 2014?

1.2 Objetivo Geral do trabalho

O objetivo geral deste estudo é Elaboração da proposta de implantação de Planejamento Estratégico Governamental para o Município de Balsa Nova/PR.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

Para que seja atingido o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar o diagnóstico estratégico para o Município.
2. Formular estratégias e ações para o Município.
3. Avaliar as formas de implantação do Planejamento proposto.

1.4 Justificativas do objetivo

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que pode ser aplicada tanto nas organizações particulares como nas públicas. Com o aumento de atenção da população com a Administração Pública e seus recursos, faz-se necessário que os órgãos públicos estejam preparados para administrarem de forma eficiente os recursos disponíveis, e uma ferramenta importante neste sentido é o Planejamento Estratégico. Para isso, é necessário criar um pensamento estratégico em todos os membros da organização, pois assim todos saberão a importância e as vantagens de planejar estrategicamente suas ações.

Para Ansoff e McDonnell (1993), com o planejamento estratégico, faz-se uma análise das perspectivas da organização, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, que são trabalhadas de forma a garantir êxito em seu futuro. O planejamento estratégico é um enfoque sistemático cada vez mais essencial da administração para posicionar e relacionar a organização a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado.

O planejamento estratégico de uma organização necessita de metodologias, técnicas e procedimentos que visem preparar as organizações para se adaptarem as rápidas mudanças que ocorrem em seu ambiente, por isso, têm-se a importância em tratar qual o papel do planejamento e sua implantação, além das estratégias a serem adotadas.

A implantação de um planejamento estratégico na organização em estudo visa preparar a mesma para as eventuais mudanças que possam vir a ocorrer, pois com o conhecimento do seu ambiente – externo e interno – a Administração Pública tem como antecipar-se às incertezas do meio em que está inserida.

1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho se dará da seguinte forma:

No capítulo 1 tem-se a introdução, sendo apresentada a contextualização do proposto pelo estudo, a apresentação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos deste trabalho, e a justificativa do mesmo.

No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, onde procura-se por meio da opinião de autores do ramo, fundamentar os objetivos do estudo. Os temas tratados são: planejamento e planejamento estratégico

No capítulo 3, são apresentados os processos e meios metodológicos utilizados para a realização do presente estudo, assim como as limitações encontradas.

No capítulo 4, tem-se a ambientação da entidade, tanto externamente quanto internamente.

No capítulo 5, há a apresentação da proposta, com suas etapas, implantação e riscos.

No capítulo 6, as considerações finais do estudo.

2. Revisão teórico-empírica

A base teórica tem por finalidade fornecer um suporte do conhecimento acumulado até o momento para o pesquisador, assim como permitir ao leitor o entendimento do trabalho. Uma boa base teórica permite que mesmo os não familiarizados com o tema em questão possam compreendê-lo como um todo.

As referências teóricas que serão utilizadas para o desenvolvimento do trabalho proposto, referem-se aos seguintes temas: Planejamento, Planejamento Estratégico, Orçamento Público e Lei de Responsabilidade Fiscal.

2.1 Planejamento

Planejamento é uma função da administração. É através do planejamento que a organização prepara suas ações visando seu futuro, antecipando-se assim aos acontecimentos, para não ocorrerem surpresas indesejadas. O processo de planejamento não tem como adivinhar o futuro, mas deve tentar identificar e isolar as ações presentes e seus resultados que se pode esperar que influenciem o futuro.

O planejamento envolve a seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para atingi-los, seja para a organização em seu conjunto ou parte organizada da mesma. Planejamento é tomada de decisões, já que envolve uma escolha entre muitas alternativas. (KOONTZ e O'DONNELL, 1982).

Na visão de Stoner e Freeman (1985), pode-se pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Pois sem um plano não se sabe como organizar as pessoas e recursos; não se pode liderar com confiança e sem um plano tem-se pouca chance de alcançar seus objetivos.

O planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON, 1986).

De acordo com Megginson (1986), o bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos.

Robbins (1978) afirma que o planejamento é a mais básica das funções administrativas, pois estabelece a ponte entre onde se está e onde se deseja estar.

Algumas das vantagens do planejamento, conforme Megginson (1986) são: ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças ambientais; ajuda a fazer a cooperação entre as várias partes da organização; tende a tornar os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos; poupa tempo, esforço e dinheiro.

De acordo com Stoner e Freeman (1985), Oliveira (1997) e Maximiano (2000), há três níveis de planejamento. São eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico envolve a organização como um todo e é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo. O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles, é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato.

Para Maximiano (2000), o planejamento tático (ou funcional), é elaborado para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo áreas de atividades especializadas da organização (marketing, operações, recursos humanos, financeiro, entre outros). São de responsabilidades dos gerentes dessas áreas.

No entendimento de Oliveira (1997), o planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático, sendo que cada um destes planejamentos deve contar com detalhes:

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os produtos ou resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos; e
- e) Os responsáveis pela sua execução e implantação.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, constituindo-se numa das mais importantes funções administrativas e é através dele que são estabelecidos os parâmetros que vão

direcionar a organização da organização, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer à organização uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (1997),

“é conceituado como 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 o seu ambiente”.

Conforme Chiavenato (1994), o Planejamento estratégico “não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente”.

Para FISHMANN & ALMEIDA (1991):

“planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos”.

O Planejamento estratégico envolve toda a organização, especificando o que e como fazer para alcançar os objetivos traçados, procurando obter uma sinergia de todos no processo.

Normalmente o Planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação que serão seguidos para a sua consecução, considerando as variantes internas e externas concernentes à organização e sua evolução esperada.

Oliveira (1997) ressalta que através do planejamento estratégico, a organização espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;

- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas; e
- e) Ter um efeito plano de trabalho, estabelecendo:
 - a. As premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
 - b. As expectativas de situações almejadas pela organização;
 - c. Os caminhos a serem seguidos pela organização;
 - d. O quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - e. Como e onde alocar os recursos.

De acordo com Gracioso (1990), o objetivo do planejamento estratégico é criar as condições para que a organização cresça de forma equilibrada.

Na visão de Kluyver e Pearce II (2007), um planejamento estratégico enxuto e eficaz pode proporcionar o foco necessário ao processo de desenvolvimento de estratégia, porém uma confiança exagerada nesse planejamento tem desvantagens, como:

1. Técnicas formais de planejamento nem sempre conseguem lidar de maneira eficaz com problemas imprevistos;
2. Técnicas de planejamento concentram-se, com frequência em extrapolar tendências atuais em vez de explorar futuros alternativos;
3. Planos estratégicos frequentemente baseiam-se em dados de pouca qualidade. A maioria dos modelos de planejamento requer estimativas detalhadas, porém obter dados precisos é difícil e oneroso, recorrendo-se assim a dados pouco precisos, distorcendo os resultados esperados. Caso as metas e incentivos forem baseadas nessas análises, o resultado pode ser contraproducente.
4. A relação entre planejamento formal e desempenho no longo prazo é fraca. Bons processos de planejamento certamente são úteis, mas o desempenho final está mais associado a um pensamento estratégico eficaz do que ao planejamento em si.

As vantagens de um eficaz modelo de planejamento estratégico são:

1. Permite ao dirigente descobrir os objetivos válidos de sua organização;
2. Indica a direção certa para onde a organização deve ir;

3. Permite ao dirigente ter parâmetros para tomar decisões estratégicas de forma independente de suas vontades pessoais e dependentes da realidade contextual da organização;
4. Permite ao dirigente decidir quais problemas internos ou externos devem ser resolvidos e com que prioridade;
5. Permite ao dirigente distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual);
6. Permite canalizar recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a organização é mais forte;
7. É um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação de problemas subjetivos humanos;
8. Como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos necessários para a organização;
9. Evita a “estratégia de desperdício”, eliminando a ineficácia e a ineficiência;
10. Serve como base para a elaboração dos demais planos da organização, tanto a nível tático quanto a nível operacional.

2.3– O Planejamento Governamental

O planejamento governamental no Brasil é pautado na construção de planos que direcionam as ações do Poder Executivo. Esses planos são leis aprovadas pelo Poder Legislativo, o que confere legitimidade às ações governamentais em um país democrático. Assim, o Executivo encaminha proposta ao Legislativo sobre suas pretensões em relação ao que se considerou prioridade para realizações em um período de tempo. Esses planos devem ser inter-relacionados e estarem conexos para que as atividades desenvolvidas pelo governo estejam sistematicamente organizadas propiciando conferência sobre suas realizações e legalidade.

A Constituição da República Federativa do Brasil cria para os poderes a obrigação de elaborarem o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento Anual, sendo considerados respectivamente como planos estratégico, tático e operacional.

O Plano Plurianual terá vigência de quatro anos e agrupará o denominado “planejamento estratégico” onde serão reunidas despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como os programas de duração continuada.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias, como o próprio nome já diz, será responsável por direcionar as ações do Governo para o ano seguinte, traçando metas, prioridades, objetivos e programas.

A lei orçamentária anual será o instrumento utilizado pela administração pública para dar andamento ao que foi estabelecido no Plano Plurianual e na Lei de Diretrizes Orçamentárias. Os planos governamentais são os instrumentos que legitimam as ações dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, uma vez que, sendo aprovados por representantes do povo, são transformados em leis que deverão ser respeitadas. O planejamento governamental não deve ser encerrado na construção dos planos exigidos constitucionalmente. Planejar deve ser processo e abranger as análises ambientais tão importantes para a identificação das ações necessárias para o desenvolvimento do país. É importante ressaltar que o planejamento governamental deverá ser pautado no objetivo maior do Estado: o bem estar social. Mais do que necessário o planejamento confere transparência às ações do poder público, além de tornar eficiente o processo das ações públicas.

2.4 Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF

A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000) estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações em que se previnam riscos e corrijam os desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização, como premissas básicas.

A LRF cria condições para a implantação de uma nova cultura gerencial na gestão dos recursos públicos e incentiva o exercício pleno da cidadania, especialmente no que é pertinente à participação do contribuinte no processo de

acompanhamento da aplicação dos recursos públicos e de avaliação dos seus resultados.

LEI N.º 101 - LEI COMPLEMENTAR FEDERAL MAIO DE 2000

Art. 1.º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1.º A responsabilidade previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se.

3. Metodologia

Neste capítulo, será feita a caracterização do tipo de pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados, além das limitações da pesquisa.

Segundo Mattar (1996), para que possa ser construída uma análise de dados e informações relevantes e coerentes, serão utilizados métodos de estudo para embasar e fortalecer o conhecimento necessário para atender aos objetivos pré-estabelecidos.

O presente estudo tem caráter descritivo, pois "descreve a realidade abordando quatro aspectos: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais observando o seu funcionamento no presente" (MARCONI e LAKATOS, 1990, p. 68), ou seja, pretende fornecer uma radiografia instantânea de um determinado mercado a partir de aspectos relevantes, tais como o perfil de um segmento-alvo de um produto ou serviço, e a natureza daquele mercado.

A pesquisa tem caráter exploratório, que conforme Mattar (1996, p. 80), "visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva".

De acordo com Gil (1991, p.58), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Para a realização do estudo, foram utilizados dados secundários.

Os dados secundários, estes são dados já existentes em livros especializados, pesquisas estatísticas, instituições governamentais e outros órgãos relacionados ao setor, colocando o pesquisador em contato com as publicações sobre o assunto, conforme aponta Marconi e Lakatos (1990).

As principais fontes de dados secundários foram os sítios do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, que contam com os principais indicadores sócias, políticos e econômicos dos municípios, tornando-se em referências para a presente pesquisa.

Os fatores limitantes da pesquisa foram:

- a) Tempo: talvez o maior limitante da pesquisa tenha sido a falta de tempo, já que a mesma estava relacionada a prazos de entrega;
- b) Tamanho da organização estudada, que conta com mais de 500 funcionários.
- c) Peculiaridades do serviço público, que necessitam de mais procedimentos de implantação que o serviço particular.

4. A Organização

4.1 Descrição geral

Balsa Nova é um município que se localiza na região metropolitana de Curitiba, distando menos de 50 km da Capital, com uma população estimada de 12.059 habitantes, conforme dados do IBGE de 2013 e 9.186 eleitores, segundo dados do TSE em 2012.

Os municípios limítrofes são: Campo Largo, Araucária, Contenda, Lapa, Porto Amazonas e Palmeira.



Figura 1: Municípios limítrofes

Fonte: IPARDES

A Lei Estadual nº 4.338 de 25 de janeiro de 1961, sancionada pelo governador Moysés Lupion, criou o município de Balsa Nova, com território desmembrado do município de Campo Largo. A instalação oficial ocorreu no dia 4 de novembro de 1964.

A Prefeitura do município possui um orçamento anual de mais de 30 milhões de reais, tem a colaboração de pouco mais de 600 servidores, entre comissionados e concursados. O atual prefeito é Luiz Cláudio Costa, do PMDB, eleito em 2012.

O município conta com 3 distritos administrativos, sendo eles Balsa Nova, Bugre e São Luiz do Purunã, fazendo parte da Comarca de Campo Largo.

DIVISÃO ADMINISTRATIVA - 2012	
DIVISÃO ADMINISTRATIVA	INFORMAÇÕES
Número de distritos administrativos	3
Nome dos distritos administrativos	Balsa Nova, Bugre e São Luiz do Purunã
Comarca a que pertence	Campo Largo

FONTE: IBGE (Distritos), TJPR (Comarca)

Figura 2: Divisão Administrativa

Fonte: IPARDES

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Nesta etapa do trabalho serão analisados os elementos que constituem o ambiente da instituição estudada, dentre os quais, os dados demográficos, sociais, econômicos, finanças públicas e indicadores socioeconômicos do município. Após a análise destes dados, seguiremos a análise dos pontos fortes e fracos do município.

4.2.1 – Estrutura Administrativa

A prefeitura do município conta com uma sede inaugurada em 2012, e sua estrutura administrativa está dividida em oito secretarias, sendo elas a de Administração; Finanças e Orçamento; Obras e Serviços; Saúde; Educação, Esporte e Cultura; Promoção Social; Agricultura e Meio Ambiente, e Indústria, Comércio e Turismo.

Até o ano de 2011, a prefeitura só contava com funcionários comissionados. Em atendimento à Constituição Federal e à solicitação do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, foi realizado um concurso público em 2011 para o provimento de cargos para todos os níveis e funções da estrutura administrativa municipal.

Atualmente a estrutura conta com elevado número de servidores nomeados para cargos em comissão, principalmente com interesse político, e em muitos casos, em cargos de direção, sem ter a capacidade técnica exigida para a responsabilidade e os problemas enfrentados em cada secretaria.

Estrutura Administrativa

Prefeito: Luiz Cláudio Costa

Vice: Marcos Durau

Chefia de Gabinete: Juliana Maria de Oliveira

Departamento Jurídico: Marcos Puppi Rachinski

Secretarias:

Administração: Adílson Portela Franco

Educação, Esporte e Cultura: Glaci Antônia Merchiori

Agricultura e Meio Ambiente: Jucélia Leal Ferreira

Indústria, Comércio e Turismo: Eduardo Antônio Ramos Silva

Finanças e Orçamento: Dicezar Perussolo

Saúde: Marçal Motta de Mello

Obras e Serviços: Pedro Mantovani dos Santos

Promoção Social: Luane Ianik Costa

4.2.2 – Dados Demográficos

De acordo com dados do IBGE, em 2013, a população do município está estimada em 12.059 habitantes.

<u>POPULAÇÃO ESTIMADA - 2013</u>
<u>POPULAÇÃO ESTIMADA</u>
<u>12.059</u>
FONTE: IBGE

Figura 3: População Estimada

Fonte: IPARDES

Em 2010, conforme dados do IBGE ainda, a população era de 11.300 habitantes, assim distribuída pelas faixas etárias.

POPULAÇÃO CENSITÁRIA SEGUNDO FAIXA ETÁRIA E SEXO - 2010

FAIXA ETÁRIA (anos)	MASCULINA	FEMININA	TOTAL
Menores de 1 ano	82	87	169
De 1	95	81	176
De 2	69	72	141
De 3	84	80	164
De 4	80	85	165
De 1 a 4	328	318	646
De 5	86	75	161
De 6	70	66	136
De 7	72	93	165
De 8	94	68	162
De 9	95	83	178
De 5 a 9	417	385	802
De 10	108	106	214
De 11	94	105	199
De 12	117	110	227
De 13	112	86	198
De 14	101	89	190
De 10 a 14	532	496	1.028
De 15	125	105	230
De 16	112	81	193
De 17	98	109	207
De 18	101	97	198
De 19	94	106	200
De 15 a 19	530	498	1.028
De 20 a 24	494	512	1.006
De 25 a 29	520	458	978
De 30 a 34	475	461	936
De 35 a 39	461	440	901
De 40 a 44	420	418	838
De 45 a 49	365	346	711
De 50 a 54	320	328	648
De 55 a 59	247	242	489
De 60 a 64	192	193	385
De 65 a 69	133	147	280
De 70 a 74	108	121	229
De 75 a 79	55	54	109
De 80 anos e mais	42	75	117
TOTAL	5.721	5.579	11.300

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Dados do universo.

Figura 4: População Censitária segunda faixa etária e sexo - 2010

Fonte: IPARDES

A distribuição da população, de acordo com dados de 2010, está em 6.870 habitantes na zona urbana, correspondendo a 60,80% da população total e 4.430 na zona rural, correspondendo a 39,20% do total, sobre um universo de 11.300 habitantes em 2010.

POPULAÇÃO CENSITÁRIA SEGUNDO TIPO DE DOMICÍLIO E SEXO - 2010

TIPO DE DOMICÍLIO	MASCULINA	FEMININA	TOTAL
Urbano	3.455	3.415	6.870
Rural	2.266	2.164	4.430
TOTAL	5.721	5.579	11.300

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Dados do universo.

Figura 5: População Censitária segundo tipo de domicílio e sexo - 2010

Fonte: IPARDES

4.2.3 – Dados Sociais

Com relação aos dados sociais, têm-se o número de domicílios no município, onde se percebe que o número é suficiente para a população, já que há programas públicos de habitação no município, alguns ainda em andamento, possibilitando assim, que a população tenha condições de habitação.

NÚMERO DE DOMICÍLIOS SEGUNDO USO E TIPO - 2010

DOMICÍLIOS	URBANA	RURAL	TOTAL
TOTAL DE DOMICÍLIOS	2.414	2.017	4.431
Coletivos	1	9	10
Particulares	2.413	2.008	4.421
Ocupados	2.132	1.393	3.525
Não ocupados	281	615	896
De uso ocasional	97	413	510
Vagos	184	202	386

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Dados da sinopse.

Figura 6: Número de Domicílios segundo uso e tipo - 2010

Fonte: IPARDES

Um problema que o município enfrenta em sua infraestrutura, é o abastecimento de água, que com a falta de chuvas em alguns períodos ocasiona a falta de água em diversos períodos do dia. Obras no sentido de amenizar ou acabar com este problema já foram feitas e algumas continuam, para melhorar o serviço para a população.

ABASTECIMENTO DE ÁGUA, PELA SANEPAR, SEGUNDO AS CATEGORIAS - 2012

CATEGORIAS	UNIDADES ATENDIDAS	LIGAÇÕES
Residenciais	3.635	3.491
Comerciais	115	101
Industriais	23	23
Utilidade pública	45	45
Poder público	67	67
TOTAL	3.885	3.727

FONTE: SANEPAR

NOTA: Unidades (Economias) Atendidas é todo imóvel (casa, apartamento, loja, prédio, etc.) ou subdivisão independente do imóvel, dotado de pelo menos um ponto de água, perfeitamente identificável, como unidade autônoma, para efeito de cadastramento e cobrança de tarifa.

Figura 7: Abastecimento de água, pela Sanepar, segundo as categorias - 2012

Fonte: IPARDES

Assim como o abastecimento de água, a rede de saneamento básico é pequena sendo atendidas apenas 22,03% das unidades atendidas pela Sanepar, devendo assim o município investir, junto com esta empresa, em aumentar o atendimento para a população, para oferecer uma qualidade de vida melhor para sua população, já que a falta de saneamento básico ocasiona diversas doenças e problemas de saúde nos seus habitantes, além de prejudicar o meio ambiente com ligações irregulares e sem o tratamento devido.

ATENDIMENTO DE ESGOTO, PELA SANEPAR, SEGUNDO AS CATEGORIAS - 2012

CATEGORIAS	UNIDADES ATENDIDAS	LIGAÇÕES
Residenciais	769	735
Comerciais	48	42
Industriais	1	1
Utilidade pública	15	15
Poder público	23	23
TOTAL	856	816

FONTE: SANEPAR

NOTA: Unidades (Economias) Atendidas é todo imóvel (casa, apartamento, loja, prédio, etc.) ou subdivisão independente do imóvel, dotado de pelo menos um ponto de água, perfeitamente identificável, como unidade autônoma, para efeito de cadastramento e cobrança de tarifa.

Figura 8: Atendimento de esgoto, pela Sanepar, segundo as categorias - 2012

Fonte: IPARDES

4.2.4 – Dados Econômicos

Conforme dados do IBGE e IPARDES, de 2010, o Produto Interno Bruto do município de Balsa Nova alcançou R\$ 290.361.000,00, com uma renda per capita de R\$ 25.709,00.

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) PER CAPITA E A PREÇOS CORRENTES - 2010

PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)	VALOR	UNIDADE
Per Capita	25.709	R\$ 1,00
A Preços Correntes	290.361	R\$ 1000,00

FONTE: IBGE, IPARDES

NOTAS: 1 - Dados do último ano disponível estarão sujeitos a revisão quando da próxima divulgação. Diferenças encontradas é em razão dos arredondamentos.

2 - Nova metodologia. Referência 2002.

Figura 9: Produto Interno Bruto (PIB) Per Capita e a preços correntes - 2010

Fonte: IPARDES

A economia do município baseia-se na Indústria, com participação de 54,98% no Valor Adicionado Bruto, seguido do setor de Serviços com 36,42% e a Agropecuária, com 8,6% do total.

VALOR ADICIONADO BRUTO A PREÇOS BÁSICOS SEGUNDO OS RAMOS DE ATIVIDADES - 2010

RAMOS DE ATIVIDADES	VALOR (R\$ 1000,00)
Agropecuária	22.039
Indústria	140.754
Serviços	93.238
TOTAL	256.031

FONTE: IBGE, IPARDES

NOTAS: 1 - Dados do último ano disponível estarão sujeitos a revisão quando da próxima divulgação.

A soma das parcelas difere do total em razão dos arredondamentos.

2 - Nova metodologia. Referência 2002.

Figura 10: Valor Adicionado Bruto a preços básicos segundo os ramos de atividades - 2010

Fonte: IPARDES

A População em Idade Ativa (PIA), em 2010, correspondia a 85,85% da população total do município e a População Economicamente Ativa (PEA), ainda com dados do IBGE de 2010, correspondia a 48,38% da população total do

município e a 56,35% da População em Idade Ativa, demonstrando assim que o município possui mão-de-obra disponível, e capacidade de crescimento econômico.

POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA (PIA) E POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA (PEA) POR TIPO DE DOMICÍLIO E SEXO - 2010

TIPO DE DOMICÍLIO E SEXO	PIA (10 anos e mais)	PEA (10 anos e mais)
Tipo de Domicílio		
Urbano	5.866	3.590
Rural	3.836	1.877
Sexo		
Masculino	4.901	3.211
Feminino	4.800	2.256
TOTAL	9.701	5.467

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Dados da Amostra. A soma das parcelas por sexo e/ou por tipo de domicílio, podem diferir do total.

Figura 11: População em idade ativa (PIA) e População Economicamente Ativa (PEA) por tipo de domicílio e sexo - 2010

Fonte: IPARDES

A distribuição dos estabelecimentos e o número de pessoas que empregam, está na tabela abaixo, demonstrando que o número de empregos gerados está abaixo do número de pessoas economicamente ativas e em idade ativa.

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGOS SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS - 2011

ATIVIDADES ECONÔMICAS	ESTABELECIMENTOS	EMPREGOS
Indústria de extração de minerais	15	152
Indústria de produtos minerais não metálicos	15	417
Indústria metalúrgica	2	44
Indústria mecânica	4	21
Indústria de materiais elétricos e de comunicação	1	1
Indústria da madeira e do mobiliário	6	55
Indústria da borracha, fumo, couros, peles, prod.sim.e ind.diversa	2	35
Indústria química,prod.farmac.,veterin.,perf.,sabões,velas e mat.plást.	4	21
Indústria de produtos alimentícios, de bebida e álcool etílico	12	508
Serviços industriais de utilidade pública	1	10
Construção civil	11	23
Comércio varejista	50	173
Comércio atacadista	7	98
Instituições de crédito, seguro e de capitalização	3	14
Administradoras de imóveis, valores mobil.,serv.técn.profis.,aux.ativ.econ.	13	63
Transporte e comunicações	18	207
Serviços de alojamento,alim.,reparo,manut.,radiodifusão e televisão	30	116
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	1	1
Ensino	1	4
Administração pública direta e indireta	2	592
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extração vegetal e pesca	56	127
TOTAL	254	2.682

FONTE: MTE/RAIS

NOTA: Posição em 31 de dezembro.

Figura 12: Número de Estabelecimentos e empregos segundo as atividades econômicas - 2011

Fonte: IPARDES

4.2.5 – Dados de Finanças Públicas

As finanças públicas do município demonstram que em 2012, houve superávit, com as despesas menores que as receitas, conforme demonstram tabelas abaixo.

RECEITAS MUNICIPAIS SEGUNDO AS CATEGORIAS - 2012

CATEGORIAS	VALOR (R\$1,00)
Receitas correntes	34.986.901,70
Receitas de capital	281.150,61
Deduções da receita corrente - FUNDEB (1)	4.470.035,63
TOTAL	30.798.016,68

FONTE: Prefeitura

NOTA: Total das receitas municipais - é a soma das receitas correntes e de capital, menos as deduções.

(1) Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica e de valorização dos profissionais de educação.

Figura 13: Receitas Municipais segundo as categorias – 2012.

Fonte: IPARDES

Das receitas correntes, 80,90% delas provém de transferências, com maior participação do Estado do Paraná e da União.

TRANSFERÊNCIAS CORRENTES MUNICIPAIS SEGUNDO A ORIGEM DAS TRANSFERÊNCIAS - 2012

ORIGEM DAS TRANSFERÊNCIAS	VALOR (R\$1,00)
Da união	10.481.475,75
Do estado	14.045.832,96
Outras (1)	3.775.597,79
TOTAL	28.302.906,50

FONTE: Prefeitura

(1) Inclui as transferências multigovernamentais, à instituições privadas, ao exterior, à pessoas, a convênios e outras transferências não especificadas.

Figura 14: Transferências correntes municipais segundo a origem das transferências - 2012

Fonte: IPARDES

As despesas do município, em 2012, foram de pouco mais de 29 milhões de reais, sendo 88,88% de despesas correntes e 11,12% de despesas de capital.

DESPESAS MUNICIPAIS SEGUNDO AS CATEGORIAS - 2012

CATEGORIAS	VALOR (R\$1,00)
Despesas correntes	26.380.920,94
Despesas de capital	3.302.149,73
TOTAL	29.683.070,67

FONTE: Prefeitura

Figura 15: Despesas municipais segundo as categorias - 2012

Fonte: IPARDES

4.2.6 – Indicadores Socioeconômicos

Com relação aos indicadores do município, o índice de Gini da renda domiciliar per capita, em 2010, conforme dados do IBGE, foi de 0,5067, demonstrando que há desigualdade na distribuição de renda no município, onde o

ideal deste índice é chegar ao zero, onde há situação de igualdade, onde todos possuem a mesma renda.

ÍNDICE DE GINI DA RENDA DOMICILIAR PER CAPITA - 2010

<u>ÍNDICE DE GINI DA RENDA DOMICILIAR PER CAPITA</u>
0,5067

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Mede o grau de concentração da distribuição de renda domiciliar per capita de uma determinada população e em um determinado espaço geográfico. Tabulações especiais do IPEA.

Figura 16: Índice Gini da renda domiciliar per capita - 2010

Fonte: IPARDES

A renda média domiciliar per capita, em 2010, segundo o IBGE, foi de R\$ 582,79, ficando acima em 14,27% do valor de referência desse ano, correspondendo ao salário mínimo, que era de R\$ 510,00.

RENDA MÉDIA DOMICILIAR PER CAPITA - 2010

<u>RENDA MÉDIA DOMICILIAR PER CAPITA (R\$ 1,00)</u>
582,79

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Média das rendas domiciliares per capita das pessoas residentes em determinado espaço geográfico, no ano considerado. Renda domiciliar per capita é a soma dos rendimentos mensais dos moradores do domicílio (em reais), dividida pelo nº de moradores. Valor de referência R\$ 510,00 (s.m. de 2010).

Figura 17: Renda média domiciliar per capita - 2010

Fonte: IPARDES

O Índice de Desenvolvimento Humano, o IDH, do município, no ano de 2010, foi de 0,696, considerado médio, colocando Balsa Nova, na 249ª colocação entre os municípios do Estado do Paraná e 2.028ª no Brasil. Este indicador mostra que o município tem que rever algumas políticas públicas, principalmente na educação e renda, para proporcionar uma melhor qualidade e desenvolvimento humano à sua população.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH-M) - 2010

INFORMAÇÃO	ÍNDICE	UNIDADE
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M)	0,696	
IDHM - Longevidade	0,823	
Esperança de vida ao nascer	74,38	anos
IDHM - Educação	0,579	
Escolaridade da População Adulta	0,44	
Fluxo Escolar da População Jovem (Frequência Escolar)	0,66	
IDHM - Renda	0,707	
Renda per capita	652,54	R\$ 1,00
Classificação na unidade da federação	249	
Classificação nacional	2.028	

FONTE: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013) - PNUD, IPEA, FJP

NOTA: Os dados utilizados, para o cálculo do índice, foram extraídos dos Censos Demográficos do IBGE.

O índice varia de 0 (zero) a 1 (um) e apresenta as seguintes faixas: 0,000 a 0,499 - muito baixo; 0,500 a 0,599 - baixo; 0,600 a 0,699 - médio; 0,700 a 0,799 - alto; e 0,800 e mais - muito alto.

Figura 18: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) - 2010

Fonte: IPARDES

Quanto ao analfabetismo, as taxas do município estão baixas, principalmente na faixa etária dos 15 aos 39 anos, demonstrando que há uma alta alfabetização de sua população, contribuindo assim para uma melhor qualidade de mão de obra.

TAXA DE ANALFABETISMO SEGUNDO FAIXA ETÁRIA - 2010

FAIXA ETÁRIA (anos)	TAXA (%)
De 15 ou mais	4,55
De 15 a 19	1,07
De 20 a 24	1,19
De 25 a 29	0,92
De 30 a 39	1,31
De 40 a 49	4,20
De 50 e mais	12,10

FONTE: IBGE - Censo Demográfico

NOTA: Foi considerado como analfabetas as pessoas maiores de 15 anos que declararam não serem capazes de ler e escrever um bilhete simples ou que apenas assinam o próprio nome, incluindo as que aprenderam a ler e escrever, mas esqueceram.

Figura 19: Taxa de Analfabetismo segundo faixa etária - 2010

Fonte: IPARDES

Lançado no ano de 2012, o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF) jogou luz sobre um tema de grande importância para o país: a forma como os tributos pagos

pela sociedade são administrados pelas prefeituras. Em seu primeiro ano, o IFGF trouxe mais transparência e facilitou o acesso às contas municipais. Através de uma ferramenta simples e disponível para consulta pública, todo cidadão brasileiro pôde, pela primeira vez, se inserir na discussão sobre a qualidade da gestão fiscal da sua cidade.

Dando continuidade a esta iniciativa, a edição 2013 do IFGF faz referência ao ano de 2011 e traz em sua análise comparações com os anos anteriores da série, iniciada em 2006. O índice é construído com base nos resultados fiscais das prefeituras, informações de declaração obrigatória e disponibilizadas anualmente pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), por meio dos arquivos “Finanças do Brasil”, conhecido como FINBRA.

Na elaboração do Índice, buscou-se identificar o desafio da gestão fiscal municipal na alocação dos recursos, tendo em vista as restrições orçamentárias com as quais se deparam as prefeituras brasileiras.

O índice de Balsa Nova é de 0,7247, colocando o município na 23ª posição no ranking do Estado do Paraná. Assim, o município apresentou resultados superiores à média do Estado do Paraná em todos os itens de análise deste estudo (Receita Própria, Gastos com Pessoal, Investimentos, Liquidez e Custo da Dívida). Com efeito, obteve um resultado consideravelmente superior a média dos municípios do Estado do Paraná.

Ainda assim, a gestão fiscal pode ser melhorada, para qualificar este município como detentor do conceito A de gestão fiscal – Gestão de excelência (Para municípios com resultados superiores a 0,8 pontos.). O atual índice obtido pelo município, 0,7247, qualifica-o com o conceito B – Boa gestão.

A análise dos indicadores demonstra os pontos sensíveis e a serem considerados pela administração com o intuito de elevar a qualidade da gestão fiscal deste município: As receitas próprias (0,4608) e os Investimentos (0,6138) foram os obstáculos a este município para receber a qualificação ideal no ranking de gestão fiscal.

Como sugerido pela metodologia, o indicador de Receita Própria tem o objetivo de verificar o grau de autonomia das receitas dos municípios. Quanto mais próximo de 1,00 for o IFGF Receita Própria do município, menor a dependência de transferências constitucionais e voluntárias de outros entes. Nesse sentido, torna-se

patente que elevar a participação das receitas próprias frente à Receita Corrente Líquida é o meio mais fácil para este município atingir o conceito A de gestão fiscal.

Após análise dos dados obtidos pelo estudo, foi possível constatar que as receitas próprias corresponderam a aproximadamente 23% da Receita Corrente Líquida para o referido ano. Ou seja, de cada R\$4,00 de entrada para as receitas municipais, mais de R\$3,00 eram derivados de transferências, e menos de R\$1,00 derivado de receita própria desta Prefeitura. Tal constatação demonstra uma clara dependência das receitas em face de transferências.

Destaca-se que ser capaz de gerar um alto nível de receita própria é uma característica vital para um município que quer colocar em prática projetos de longo prazo sem se preocupar com eventuais choques negativos em suas fontes de financiamento.

Por sua vez, no que diz respeito ao investimento foi possível constatar que o investimento público municipal correspondeu a aproximadamente 12,2% da Receita Corrente Líquida para o referido ano.

O indicador investimentos mede a parcela dos investimentos nos orçamentos municipais. Há relevância do investimento público, pois para garantir o crescimento econômico e, sobretudo, o fornecimento dos serviços necessários à população, o investimento público é variável chave.

Por fim, salienta-se que de acordo com o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF), através de elevação de receitas próprias frente às receitas totais e maiores Investimentos, o município de Balsa Nova terá um melhoramento da gestão fiscal municipal. Estas duas variáveis estão aquém do potencial deste município, merecendo, portanto, maior atenção para obtenção do conceito A de gestão fiscal.

4.3– Análise dos Pontos Fortes e Fracos do Município

Com base na análise dos dados e indicadores do município, são apontados alguns pontos fortes e fracos encontrados na organização:

Os pontos fortes são:

- a) Localização regional privilegiada: por situar próximo à capital do estado, Curitiba, com possibilidade de crescimento econômico.

- b) Potencial de mão de obra: percentual alto de população em idade ativa, e baixa taxa de analfabetismo.
- c) Receitas e despesas públicas: Arrecadação suficiente, e racionalização na fixação da despesa.
- d) Potencial de geração de investimentos: Pela localização privilegiada.
- e) Potencial turístico: pelas paisagens naturais e a localização próxima a grandes centros.

E os pontos fracos são:

- a) Saneamento básico: necessidade de aumentar a rede de saneamento e as unidades atendidas.
- b) Geração de empregos: Falta de incentivo para as empresas se instalarem na cidade.
- c) Falta de capacitação profissional: Mão de obra pouco qualificada.
- d) Procedimentos para elaboração do orçamento público: Estabelecimento de diretrizes para uniformização e planejamento do orçamento público para o município.

5. Proposta

Após ser feito o diagnóstico situacional da organização, foi possível levantar os pontos fortes e fracos da organização estudada. Desta forma, faz-se necessário a elaboração dos prognósticos para a organização com base na análise dos ambientes, com a definição da missão e visão da organização, assim como os objetivos e estratégias formuladas para o alcance dos mesmos.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Missão

A missão, conforme Maximiano (2000, p. 186), "indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se".

Desta forma, a missão da Prefeitura do município de Balsa Nova é a seguinte:

“Realizar e prestar serviços públicos eficientes, com celeridade e transparência para os munícipes, com foco em assistência básica na educação e saúde”.

Visão

De acordo com Costa (2005, p. 35), "visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível".

Assim, a Visão para o município de Balsa Nova será:

“Ser reconhecido como um município autossuficiente, sustentável, com referência em qualidade de vida e justiça social”.

Estratégias

As estratégias do Planejamento Estratégico serão:

Estratégia 1: Incentivo à instalação de empresas no município;

Estratégia 2: Investimento em desenvolvimento profissional dos munícipes;

Estratégia 3: Diretrizes para o Orçamento Público;

Estratégia 4: Investimento em saneamento básico.

Estratégia 5: Criação do Departamento de Planejamento e Orçamento;

Estratégia 6: Investimento em capacitação de diretores de departamentos e secretários municipais.

5.2 Plano de implantação

Estratégia 1: Incentivo à instalação de empresas no município;

Ação: Prospectar interessados em instalar empresas no município, com subsídio de terrenos ou exoneração de imposto por determinado período de tempo, com objetivo de criar empregos para os munícipes.

Responsabilidade: Secretarias de Administração e Turismo, Indústria e Comércio.

Prazo: Até Dezembro de 2014.

Estratégia 2: Investimento em desenvolvimento profissional dos munícipes;

Ação: Buscar parcerias com escolas profissionalizantes da região, disponibilizando salas em período fora do horário comercial, para que a população possa adquirir conhecimento e capacitação profissional, disponibilizando mão de obra especializada para as vagas disponíveis ou que serão criadas com a instalação de empresas na região.

Responsabilidade: Secretarias de Administração e Educação.

Prazo: Até Outubro de 2014.

Estratégia 3: Diretrizes para o Orçamento Público;

Ação: Desenvolver um governo com maior articulação nos vários segmentos da sociedade, angariando contribuições das diversas correntes de pensamento da sociedade, objetivando uma maior participação e transparência da gestão. Dividir o orçamento em seus distritos administrativos, de acordo com suas características e potencialidades.

Responsabilidade: Secretarias de Administração e Orçamento e Finanças.

Prazo: Até Março de 2014.

Estratégia 4: Investimento em saneamento básico.

Ação: Realizar estudo junto à Sanepar, visando o aumento da estrutura de saneamento da cidade, aumentando o número de unidades atendidas, proporcionando melhorias na qualidade de vida dos munícipes.

Responsabilidade: Secretarias de Administração, Obras e Agricultura e Meio Ambiente.

Prazo: Até Junho de 2014.

Estratégia 5: Criação do Departamento de Planejamento e Orçamento

Ação: Criação do Departamento de Planejamento e Orçamento, com a responsabilidade de realizar o planejamento e os orçamentos para o município, vinculado à Secretaria de Finanças e Orçamento, com três funcionários em sua estrutura.

Responsabilidade: Secretarias de Administração e Orçamento e Finanças.

Prazo: Até Fevereiro de 2014.

Estratégia 6: Investimento em capacitação de diretores de departamentos e secretários municipais.

Ação: Capacitar os diretores de departamentos da estrutura administrativa e secretários municipais, visando a aumentar a capacidade técnica dos funcionários, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos e atender de forma mais eficiente à população do município.

Responsabilidade: Secretaria de Administração.

Prazo: Até Dezembro de 2014.

A seguir tem-se o plano de ações, com os prazos e seus responsáveis na sua execução:

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL
Prospectar interessados em instalar empresas no município	Dez/14	Secretarias de Administração e Turismo, Indústria e Comércio.

Buscar parcerias com escolas profissionalizantes da região	Out/14	Secretarias de Administração e Educação
Diretrizes para o Orçamento Público	Mar/14	Secretarias de Administração e Orçamento e Finanças
Realizar estudo junto à Sanepar	Jun/14	Secretarias de Administração, Obras e Agricultura e Meio Ambiente.
Criação do Departamento de Planejamento e Orçamento	Fev/14	Secretarias de Administração e Orçamento e Finanças
Investimento em capacitação de diretores de departamentos e secretários municipais.	Dez/14	Secretaria de Administração

Tabela 1: Plano de Ação

Elaborado pelo autor

5.3 – Recursos

Para a implantação e operação das etapas, os recursos necessários serão os recursos humanos, principalmente no tocante aos funcionários alocados no Departamento de Planejamento e Finanças, e os responsáveis em cada secretaria responsável por cada etapa do plano de ação.

As salas já estão disponíveis, assim como os equipamentos de informática necessários para auxiliar nos trabalhos solicitados.

Quanto aos recursos financeiros, somente após os estudos e captação de investimentos será possível prever o quantitativo necessário, e após aprovação do legislativo e de todos os trâmites legais, poderão ser empenhados no planejamento.

5.4 - Resultados esperados

Os resultados esperados para o plano sugerido, num primeiro momento, será o aumento dos índices e indicadores vistos, principalmente no Produto Interno Bruto, Renda Per Capita, IDH, número de unidades atendidas pela rede de saneamento básico no município. Outro resultado esperado é o aumento na eficiência da Administração Pública, com uma melhor gestão dos responsáveis da estrutura administrativa municipal.

Assim, para o período de 2014 a 2016, os quantitativos esperados são:

- PIB: Aumento de 20%;

- PIB Per Capita: Aumento de 20%;
- Número de Unidades atendidas pelo Saneamento Básico: 50%;
- IDH: Acima de 0,700, e
- Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF): Acima de 0,800.

Para o acompanhamento e controle do processo de implantação do planejamento, a organização deve fazer o uso de datas e prazos limites para o alcance dos objetivos e metas estratégicas, além de verificar as diferenças entre o orçamento previsto e o orçamento real, onde a ferramenta utilizada para o controle pode ser visto na tabela 2.

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO ESTIPULADO	PRAZO REALIZADO	ORÇAMENTO PREVISTO	ORÇAMENTO REALIZADO	DIFERENÇA

Tabela 2: Controle

Elaborado pelo autor

O planejamento estratégico esta sujeito a mudanças e alterações de acordo com as necessidades da organização e da realidade em que ela se encontra. Depois de implementado, o planejamento não deve deixar de existir na organização e deve servir como guia de orientação para a organização poder explorar as potencialidades internas e externas.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos do planejamento estratégico proposto são a falta de comprometimento dos envolvidos, de forma a não realizarem as ações propostas no prazo estipulado, a falta de orçamento disponível para implantação das ações, uma que a Lei de Responsabilidade Fiscal exige transparência e uma gestão equilibrada dos recursos disponíveis. Caso estes problemas se confirmem, tem que se nomear outros responsáveis e estipular novo prazo para sua realização e, no caso do orçamento, deve-se procurar cortar recursos nas ações de forma a gerenciar de forma eficiente o orçamento disponível.

Outro risco esperado é a resistência dos funcionários da prefeitura aos programas de capacitação, assim como as constantes mudanças na estrutura administrativa, com demissão de diretores e secretários, já que como são cargos comissionados, ficam a critério do Prefeito as suas contratações e demissões.

6. Conclusão

Com a realização deste estudo, cumpriu-se o objetivo geral proposto com a elaboração do planejamento estratégico para o município de Balsa Nova. Assim, através dos objetivos específicos, analisaram-se os ambientes em que a organização está inserida, de forma a identificar os seus pontos fortes e fracos, usando-os com base para estabelecer posteriormente os objetivos e estratégias para a organização estudada.

Após realizar a análise ambiental da organização estudada foram elaborados os prognósticos para o planejamento estratégico, definindo assim a missão e visão da Prefeitura Municipal de Balsa Nova, como também os objetivos a serem alcançados. A partir de definidos os objetivos, foram elaboradas as estratégias para atingi-los, e suas ações, condensando estas em um plano de ação.

Assim, chegou-se a resposta ao problema de pesquisa proposto, com a definição das ações que contemplarão o planejamento estratégico para o município. A partir da elaboração deste plano estratégico, a organização passa a conhecer melhor o ambiente ao seu redor, de forma que no longo prazo possa se diferenciar pela eficiência na utilização dos recursos públicos e na prestação de serviços públicos à sua população, de forma a aumentar a qualidade de vida de seus munícipes.

Ficam como sugestões deste estudo:

- a) Dar continuidade a esta pesquisa, avaliando a implementação das ações propostas neste trabalho;
- b) Estudar o investimento das ações propostas;
- c) Aplicar este estudo em outras prefeituras, uma vez que o estudo do planejamento governamental ainda é pequeno no país.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**; teoria, processo e prática. São Paulo: Malcron Books, 1994.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Maninho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, c1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. Sao Paulo: Atlas, 1991.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em < www.ipardes.gov.br>. Acesso em 20/09/13.

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

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril, **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib,. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. Ampl., São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.,; MOSLEY, Donald C.,; PIETRI, e Paul H., **Administração: conceitos aplicações** São Paulo: Harbra, c1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de,. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985.