

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS EDUARDO BRANDL

INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA GESTÃO MUNICIPAL: A
COMPATIBILIDADE ENTRE PLANO DIRETOR E PLANO PLURIANUAL NO
MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

CURITIBA,
2016

CARLOS EDUARDO BRANDL

INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA GESTÃO MUNICIPAL: A
COMPATIBILIDADE ENTRE PLANO DIRETOR E PLANO PLURIANUAL NO
MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

Trabalho apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública no
curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA,
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

CARLOS EDUARDO BRANDL

INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA GESTÃO MUNICIPAL: A COMPATIBILIDADE ENTRE PLANO DIRETOR E PLANO PLURIANUAL NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública no curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, pela seguinte banca:

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Orientador – Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná

Prof.....

Prof.....

Curitiba, 22 de fevereiro de 2016

Dedico à meus pais Everson e Sonia, com todo meu amor e gratidão pelo apoio permanente e a confiança em meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez por ter me recebido e me mostrado o caminho correto a ser seguido, me confiando autonomia na condução deste estudo.

A minhas irmãs, Mery Ann, Katya e Mariana, meus sobrinhos Isaque e Giovanni, pela credibilidade confiada a mim.

A José Alexandre de Paula Belo, pela cumplicidade.

Aos amigos Alessandro da Rosa, Alessandro Frezatto, Alex Pavani, Ana Carolina Moraes Baena, Bárbara Antunes da Silva, Danilo Mattiazzo Gorjon, Elaine Aparecida Biss, Emanuelle Dayane Schneider, Isabela Moraes Baena, Jefferson Belo, Juliana Barbosa Moraes, Katia Regina Lainetti Boeng, Luíse Stabile Prates, Marina Letícia de Paula Belo, Raquel Barbosa Moraes, Ricardo Augusto Pinheiro Suzane Maria de Paula Santiago Belo, Thayla Cantoni da Rocha, Vilma Aparecida Gouvêa, Virna Marini Pedrazzani, pelo apoio e companheirismo.

Aos colegas de Especialização, grandes companheiros que mesmo a distância, aprendemos juntos a nos ajudar.

Aos colegas de trabalho e à Prefeitura Municipal de Pinhais, pelo aprendizado constante que me proporcionam.

Aos professores e funcionários da Universidade Federal do Paraná e aos Tutores do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Aberta do Brasil.

Aprender é a única coisa de que a mente
nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.
Leonardo da Vinci

RESUMO

A gestão de Políticas Públicas e as constantes e crescentes demandas sociais por serviços públicos de qualidade têm desafiado os municípios por resultados efetivos e de excelência. Para assegurar a responsabilidade do gestor público na elaboração de propostas e objetivos estratégicos, estabelecimento de metas e realização de ações que visam o atendimento da coletividade além de promover a transparência e controle social, a legislação brasileira prevê inúmeros instrumentos de planejamento, sendo objeto deste estudo o Plano Diretor e o Plano Plurianual. Objetiva-se promover a correlação entre ambos planejamentos realizado pelo município paranaense Pinhais, visando a proposição de melhorias na aferição da execução orçamentária orientada ao desenvolvimento urbano. São sugeridos a adoção de indicadores de desempenho, a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação e a constituição de Comitê de Gestão Estratégica, de modo a viabilizar o adequado monitoramento e avaliação das ações governamentais e políticas públicas aprimorando os futuros planejamentos.

Palavras-Chave: Planejamento. Plano Diretor. Plano Plurianual. Gestão Municipal.

ABSTRACT

The management of public policies and the permanent and increasing social demand for qualified public services have been challenging municipalities towards effective performance. In order to ensure public manager's accountability of developing strategic objectives, besides establishing goals and development of actions aiming service to the community, and finally being transparent and promoting social control, Brazilian legislation provides serial planning tools, such as City Comprehensive Plan and Municipal Financial Plan, which will be object of the present work. The specific objective is to establish what is the link between these both planning tools adopted in the municipality of Pinhais, in the State of Paraná, in search of improvements in budgetary execution measuring in accordance with urban development. Some of those improvement suggestions are the adoption of performance indicators, the use of Information and Communication Technologies, such as the institution of a Strategic Management Committee, in such a way of enable appropriate tutoring and assessment of governmental actions and public policies, which can improve future planning.

Keywords: Planning. City Comprehensive Plan. Municipal Financial Plan. Municipal Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais componentes do orçamento programa.	20
Figura 2 – Processo integrado de Planejamento e Orçamento.....	23
Figura 3 – Pirâmide Etária – Município de Pinhais/PR – Censo 2010.....	24
Figura 4 – Gráfico de Evolução do IDHM – Pinhais/PR – Ano 2010.....	25
Figura 5 – Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal – Pinhais/PR – Ano 2013.	25
Figura 6 – Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Pinhais.....	26
Quadro 1 - Correlação entre as estratégias de desenvolvimento urbano estabelecidas no Plano Diretor com os programas do PPA.....	30
Figura 7 - 6E's do Desempenhos.....	36
Figura 8 – Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho.....	36
Figura 9. Etapas de Medição e os 10 passos para construção de indicadores.....	38
Quadro 2 – Plano de Ação do Plano Diretor 2011-2021.	50
Quadro 3 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Regional.	58
Quadro 4 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Ambiental....	58
Quadro 5 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Ordenamento Territorial	59
Quadro 6 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Social.....	59
Quadro 7– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Econômico...	61
Quadro 8– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento da Infraestrutura de Serviços Públicos.	62
Quadro 9– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Institucional..	63

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

BSc – *Balanced Scorecard*
CF/1988 – Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988
CGM – Controladoria Geral do Município de Pinhais
FINBRA – Finanças Brasil
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FJP - Fundação João Pinheiro
FUNDEB – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IFDM – Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal
IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PIB – Produto Interno Bruto
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA – Plano Plurianual
RMC – Região Metropolitana de Curitiba
Siconfi - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro
SUAS – Sistema Único da Assistência Social
SUS – Sistema Único de Saúde
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	13
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	14
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL	15
2.1 PLANO DIRETOR.....	17
2.2 PLANO PLURIANUAL.....	19
3 PLANEJAMENTO NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR	24
3.1 O PLANO DIRETOR 2011-2021	26
3.2 O PLANO PLURIANUAL 2014-2017	28
3.3 A COMPATIBILIDADE DOS PLANEJAMENTOS	30
4 PROPOSTA TÉCNICA DA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	34
4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
4.1.2 RECURSOS	40
4.1.3 RESULTADOS ESPERADOS	41
4.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	42
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Inúmeros são os instrumentos de planejamento das ações governamentais, com previsão em diversas normas que regem a Administração Pública, visando que os gestores planejem suas ações com responsabilidade de modo a assegurar a viabilização de propostas estratégicas, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas em prol da coletividade.

A Constituição Federal de 1988, Título VII – Da Ordem Econômica e Financeira, Capítulo II – Da Política Urbana – artigo 182, estabelece o Plano Diretor como instrumento de planejamento do desenvolvimento urbano com objetivo de ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes, tendo por horizonte de temporalidade 10 anos. Já no Título VI – Da Tributação e do Orçamento, Capítulo II – Das Finanças Públicas, artigo 165, a CF/1988 implantou definitivamente a metodologia do orçamento-programa para a execução de despesas e investimentos do governo, instituindo as peças orçamentárias: Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. O orçamento-programa é um instrumento de planejamento da ação do governo, através da identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além do estabelecimento de objetivos e metas a serem implementados.

Enquanto o Plano Diretor estabelece diretrizes e prioridades para o desenvolvimento urbano a longo prazo, o Plano Plurianual define as estratégias, diretrizes e metas do governo para o médio prazo, sendo quadrienal. As iniciativas do PPA norteiam a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias, de vigência anual, que por sua vez direciona a Lei Orçamentária Anual, alocando a aplicação dos recursos nos programas prioritários para a gestão governamental.

Pinhais - limítrofe de Curitiba, capital do estado do Paraná – é um Município fundado em 1992, atualmente em crescente expansão socioeconômica. Obteve ocupação populacional desordenada com características de cidade-dormitório, ou seja, aglomerado urbano que servia de moradia aos trabalhadores da capital,

enquanto distrito do Município de Piraquara. Hoje, emancipado, o Município de Pinhais dispõe de infraestrutura urbana adequada e um gama de indústrias, comércio e prestadores de serviço instalados que proporcionaram seu desenvolvimento econômico, sendo o 10º maior PIB do estado do Paraná, segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social – IPARDES, no montante de R\$ 4.947.752,00, correspondente à 1,49% do PIB Estadual. O Plano Diretor do Município foi instituído pela Lei 505/2001, revisado pela Lei 1232/2011. O Plano Plurianual que dispõem dos programas prioritários de atuação governamental para o período de 2014-2017 foi instituído pela Lei 1398/2013.

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

Por Objetivo Geral intenta-se promover a correlação dos programas e ações do Plano Plurianual (2014-2017) às diretrizes e prioridades estabelecidas pelo Plano Diretor (2011-2021) visando a execução orçamentária orientada ao desenvolvimento urbano do Município de Pinhais.

1.3 Objetivos Específicos do Trabalho

Paralelamente por intermédio desta pesquisa, temos por objetivos específicos a compreensão do conceito e a finalidade do Plano Diretor e do Plano Plurianual como instrumentos de Planejamento Estratégico Governamental; a identificação das diretrizes e prioridades estabelecidas no Plano Diretor do Município de Pinhais para o período 2011-2021; a identificação dos programas e ações previstos no Plano Plurianual para os exercícios financeiros 2014-2017; analisar a compatibilidade entre os planos no período 2014-2017; e propor melhorias no Plano Diretor e Plano Plurianual, no tangente à elaboração, execução, acompanhamento, controle e revisão.

1.4 Justificativa do Objetivo

A realização deste trabalho justifica-se pelo exposto no §1º do artigo 40 do Estatuto das Cidades - Lei nº 10.257/2001 que reforça o papel de planejamento do Plano Diretor, bem como a obrigatoriedade de integração de suas diretrizes pelas peças orçamentárias: “é parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas.”. Diante da lacuna temporal de 2 anos entre a elaboração de cada instrumento de planejamento objeto de estudo, faz-se necessária a aferição de compatibilidade entre o Plano Diretor e o Plano Plurianual para verificação se as políticas e governo do Município de Pinhais estão alinhadas estrategicamente, orientadas às metas e resultados em prol do desenvolvimento urbano.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Com o término do regime militar, os segmentos da sociedade levantaram demandas crescentes por direitos de cidadania, negligenciadas pela ditadura, devendo o Estado desenvolver e manter ações orientadas ao desenvolvimento econômico e social, com políticas públicas que promovam o atendimento das necessidades da sociedade, tais como educação, saúde, habitação, transporte e segurança.

Com a adoção da Administração Pública Gerencial, após a reforma administrativa do Estado na década de 90, visualiza-se a modernização da gestão por resultados, típicos das instituições privadas. O enfoque gerencial exige da gestão pública a implementação, controle e avaliação do planejamento, orientado para a eficiência, eficácia e efetividade da governabilidade.

Para Matus (1997, apud Rezende, 2006 p. 200), que trabalha o planejamento estratégico situacional, a metodologia contempla principalmente: levantamento da situação da cidade (diagnóstico associado à análise setorial); construção de uma matriz de problemas e operações; elaboração do planejamento modular; transformação do plano em instrumento; atribuição de responsabilidades aos organismos públicos e interação do planejamento político com o planejamento econômico e técnico. Recomenda também uma gerência por operações e orçamento por programas. Depois, sugere as tecnologias por planejamento, os sistemas de suporte às decisões e de prestações de contas, um sistema de avaliação e revisão permanente e por último, uma equipe de reflexão estratégica que articula a análise estratégica com a análise de problemas e atualiza permanentemente as linhas estratégicas de ações municipais.

Para Pfeiffer (2000), as antigas práticas da administração se mostram inadequadas, tornando-se necessária a utilização de instrumentos de gerenciamento, entretanto, esses instrumentos geralmente não são conhecidos ou não existe pessoal qualificado suficientemente para aplicá-los. E hoje, a qualidade de uma administração municipal está sendo avaliada, pelos habitantes, mais por sua capacidade de manter ou melhorar a qualidade de vida, e menos por critérios políticos. Face a esse contexto em transformação, fica evidente que planejamento urbano já não pode ser praticado como antigamente.

A prática do planejamento tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretendem alcançar. Considerando se tratar de uma das funções da administração, o planejamento é indispensável ao administrador público responsável. Nesses aspectos, planejar é essencial, é o ponto de partida para a administração eficiente e eficaz da máquina pública, pois a qualidade do mesmo ditará os rumos para a boa ou má gestão, refletindo diretamente no bem-estar da população. (ANDRADE et al., 2008, p.1).

Para a prática do planejamento o gestor público municipal deve dispor de informações, conhecimento específico do município e da capacidade de gestão, postura estratégica, empreendedorismo e inovação. O planejamento estratégico pode ser visto como a construção de cenários da realidade do município, abrangendo o cenário socioeconômico e ambiental em que a população está inserida.

Planejamento é uma forma de aprendizado. É por meio de exercício de planejar que se aprende sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da administração municipal. Mesmo quando não implementados, os planos revelam as expectativas e referências de valor, essenciais a um grupo de trabalho. As pessoas precisam de referências para acompanhar as mudanças contextuais e a evolução da sua própria organização. (MOTTA, 2004, p.51)

O Planejamento Estratégico pode não só contribuir para que uma organização se torne tecnicamente mais competente, mas também para estimular um processo de reflexão sobre as questões básicas que qualquer organização deveria se questionar de vez em quando: O que estamos fazendo? Quão bem estamos fazendo? Por que fazemos o que estamos fazendo? Questionar-se em cada departamento de uma administração pública pode provocar, num primeiro momento, insegurança e inquietude, porque muitos deles trabalham sem uma missão claramente definida e raras vezes com orientações sintonizadas com o resto da administração. O Planejamento Estratégico pode contribuir para melhorar essa situação. (PFEIFFER, 2000).

Diante das necessidades da sociedade, a administração pública municipal demanda competência e efetividade dos seus gestores que devem se atualizar e agir

por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão. Os instrumentos de planejamento das ações governamentais, entretanto não podem ser vistos como mera imposições legais, pois neste caso resultam na não execução e aplicabilidade dos objetivos e metas traçados.

O artigo 4º do Estatuto das Cidades apresenta os instrumentos da política urbana, tendo por instrumentos de planejamento municipal: Plano Diretor; disciplina do parcelamento, do uso e da ocupação do solo; zoneamento ambiental; Plano Plurianual; diretrizes orçamentárias e orçamento anual; gestão orçamentária participativa; planos, programas e projetos setoriais; planos de desenvolvimento econômico e social.

2.1 Plano Diretor

Como instrumento de planejamento urbano, o Plano Diretor tem sua previsão no Capítulo II – Da Política Urbana, artigo 182 da CF/1988, que estabelece que o seu objetivo é “ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes”. O Estatuto das Cidades, regulamentador da Política Urbana prevista na Carta Magna, define o Plano Diretor como instrumento básico para orientar a política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão urbana do município, devendo ser aprovado por Lei Municipal que por sua vez deve ser revisada a cada 10 anos.

O Plano Diretor, como um instrumento de ordenamento das relações sociais sobre o espaço de todo o território de um município, ainda é, na prática, elaborado a partir de uma visão reducionista e mais direcionado para o planejamento físico-territorial. (REZENDE; ULTRAMARI, 2007)

A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor de cada cidade deve servir para incentivar os municípios a avaliar e implantar todo o sistema de planejamento municipal. Esse planejamento implica atualizar e compatibilizar cadastros; integrar políticas setoriais, os orçamentos anuais e plurianual, com o plano de governo e as diretrizes do Plano Diretor; capacitar equipes locais; sistematizar e revisar a legislação. A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor é também uma oportunidade para estabelecer um processo

permanente de construir políticas de avaliar ações e corrigir rumos. (CIDADES, 2004, p.14)

Os princípios que norteiam o Plano Diretor estão contidos no Estatuto da Cidade. É obrigatório para os municípios: com mais de 20 mil habitantes, integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, com áreas de especial interesse turístico, situados em áreas de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental na região ou no país. Define a função social da propriedade, permitindo ao Poder Público obrigar o proprietário dar a destinação adequada ao imóvel.

Rezende (2007) reforça o desafio que o Estatuto da Cidade impõe ao Plano Diretor, o planejamento participativo, democrático, envolvendo os diversos agentes sociais, econômicos e políticos que compõem a cidade, buscando compromissos e definindo ações prioritárias. Ainda, que as cidades têm que contar com fontes estáveis e seguras de financiamento para o desenvolvimento urbano e rural, indispensáveis para que possam se manter e se expandir de forma adequada e democrática.

O Plano Diretor deixa de ser um documento técnico elaborado por especialistas e passa a ser um processo político, dinâmico e participativo, que mobiliza a sociedade para discutir e estabelecer um pacto sobre o projeto de desenvolvimento do município. O processo de elaboração deve propiciar debates e negociações de natureza política entre interesses conflitantes, muitas vezes antagônicos como os do setor imobiliário, ambientalistas e movimentos populares. Deve ser conduzido pelo Poder Executivo articulado com a sociedade civil. Deixa de ser apenas um instrumento que regula o uso do solo para estabelecer a função social da propriedade e da cidade. (PINHEIRO, 2012, p.88)

De acordo com o Ministério das Cidades (2004), o Plano Diretor “orienta os investimentos estruturais a serem feitos pelos agentes públicos e privados. O Plano Diretor tem: (i) de definir o papel e atuação de cada agente, de forma pactuada, (ii) de prever critérios e formas pelos quais serão aplicados os instrumentos urbanísticos e tributários, dentre outros, e (iii) de prever também as ações estratégicas a serem implementadas.”.

O Plano Diretor constitui-se no principal instrumento de planejamento sustentável das cidades, contribuindo na definição de diretrizes para expansão urbana e de desenvolvimento nas mais diversas áreas, como turística, industrial, etc., visando sempre o interesse da coletividade. É por meio dele que as normas para utilização dos demais instrumentos da política urbana municipal são inseridas no planejamento municipal, possibilitando que os mesmos sejam utilizados. (ANDRADE et al., 2008, p.12).

Entre as diretrizes gerais da política urbana dispostas no artigo 2º do Estatuto das Cidades, temos elencado em primeiro a “garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infraestrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações”. Diante disto, percebe-se a abrangência da política urbana que não se restringe às definições urbanísticas de expansão e ordenamento territorial, mas engloba os serviços públicos em sua totalidade e políticas setoriais.

Ainda como diretrizes gerais encontramos a adequação da política urbana com os instrumentos de política econômica, tributária e financeira e dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano, de modo a privilegiar os investimentos geradores de bem-estar geral e a fruição dos bens pelos diferentes segmentos sociais. O artigo 40 do Estatuto das Cidades dispõe sobre a importância do Plano Diretor no planejamento municipal e novamente reforça a vinculação das peças orçamentárias às suas disposições: “O plano diretor é parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas.”.

2.2 Plano Plurianual

A CF/1988 implantou definitivamente a metodologia do orçamento-programa para a execução de despesas e investimentos do governo, instituindo as peças orçamentárias: Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA, em seu Título VI – Da Tributação e do Orçamento,

Capítulo II – Das Finanças Públicas, artigo 165. Reforçou a concepção que associa planejamento e orçamento como elos de um mesmo sistema, ao tornar obrigatória a elaboração de planos plurianuais abrangendo as despesas de capital e demais programas de duração continuada. (GIACOMONI, 2009, p. 53).

O orçamento-programa é um instrumento de planejamento da ação do governo, através da identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além do estabelecimento de objetivos e metas a serem implementados, tendo por elementos essenciais, segundo Giacconi (2009):

- a) os *objetivos e propósitos* perseguidos pela instituição e para cuja consecução são utilizados os recursos orçamentários;
- b) os *programas*, isto é, os instrumentos de integração dos esforços governamentais no sentido da concretização dos objetivos;
- c) os *custos*, dos programas medidos por meio da identificação dos *meios* ou *insumos* (pessoal, material, equipamentos, serviços, etc.) necessários para a obtenção dos resultados; e
- d) *medidas de desempenhos* com a finalidade de medir as realizações (produto final) e os esforços despendidos na execução dos programas.

Na Figura 1, extraída de Giacconi (2009, p. 163), ilustra-se a relação entre os componentes do orçamento programa.

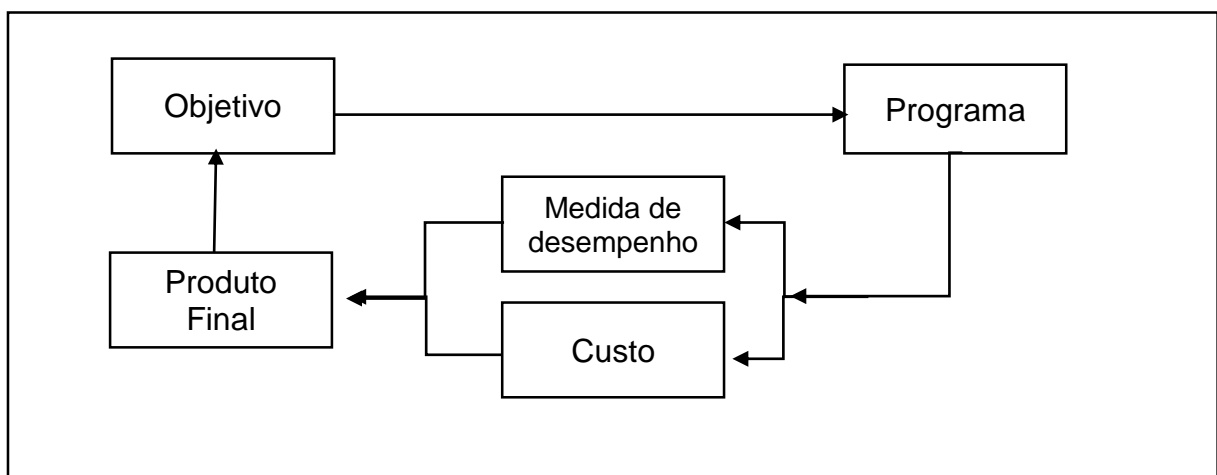


Figura 1: Principais componentes do orçamento programa

Para atingir os objetivos, o governo intervém na economia utilizando-se do orçamento público, por intermédio de suas funções orçamentárias: Alocativa, Distributiva e Estabilizadora. Segundo Paludo (2012, p. 03):

Função alocativa: relaciona-se à alocação dos recursos por parte do Governo a fim de oferecer bens e serviços públicos puros (ex. rodovia, segurança, justiça), que não seriam oferecidas pelo mercado ou seriam em condições ineficientes; bens meritórios ou semipúblicos (ex. educação e saúde); e criar condições para que bens privados sejam oferecidos no mercado pelos produtores, corrigir imperfeições no sistema de mercados (como oligopólios) e corrigir os efeitos negativos de externalidades.

Função distributiva: visa tornar a sociedade menos desigual em termos de renda e riqueza, através da tributação e transferências financeiras, subsídios, incentivos fiscais, alocação de recursos em camadas mais pobres da população, etc. (ex. Fome Zero, Bolsa Família, destinação de recursos para o SUS, que é utilizado por indivíduos de menor renda).

Função estabilizadora: é a aplicação das diversas políticas econômico-financeiras a fim de ajustar o nível geral de preços, melhorar o nível de emprego, estabilizar a moeda, mediante instrumentos de política monetária, cambial e fiscal, ou outras medidas de intervenção econômica (controle por leis, limitações, etc.).

O Orçamento é o instrumento que viabiliza a realização do planejamento governamental e suas Políticas Públicas organizadas em programas, mediante a quantificação de metas e alocação de recursos para as ações orçamentárias (projetos, atividades e operações especiais).

O Plano Plurianual é o instrumento que expressa o planejamento do governo federal, estadual ou municipal para um período de quatro anos, tendo por objetivo principal conduzir os gastos públicos, durante a sua vigência, de maneira racional, de modo a possibilitar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos. (ANDRADE et al., 2008, p.20).

O PPA é de periodicidade quadrienal, avançando um ano no próximo governo. É um instrumento do planejamento municipal que estabelece os objetivos, as estratégias e as ações da administração municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como, para as despesas relativas aos programas de duração continuada. Dele derivam a LDO e LOA. O Plano Plurianual Municipal (PPAM) é uma peça de planejamento do município e da prefeitura de médio prazo para conduzir efetivamente o orçamento e os gastos públicos municipais durante a sua vigência, para manter o patrimônio público e também para elaborar investimentos coerentes com as receitas e despesas municipais. (REZENDE, 2006, p.198)

Para Paludo (2012, p. 77), o planejamento governamental é a atividade que, a partir de diagnósticos e estudos prospectivos, orienta as escolhas de políticas públicas, e o PPA é um instrumento desse planejamento, que define diretrizes, objetivos e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas, convergir a dimensão estratégica da ação governamental, orientar a definição de prioridades e auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável.

Nos termos da CF/1988, o PPA deverá ser elaborado de forma regionalizada, prevendo as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Os programas são os instrumentos de organização da ação governamental, visando a concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurados por indicadores estabelecidos no plano plurianual (BRASIL, 1999), podendo ser classificados em programas finalísticos, de apoio administrativo e de encargos especiais:

- a) os programas finalísticos visam atender as demandas da sociedade, com ações resultando em produtos e serviços;
- b) os programas de apoio administrativo colaboram para a execução dos programas finalísticos, composto por ações administrativas de atividades-meio;
- c) os programas de encargos especiais, englobam despesas que não geram produtos e serviços, tais como dívidas, ressarcimentos, indenizações, etc.

O PPA deve incorporar as diretrizes e metas do Plano Diretor, sendo este o pilar do sistema municipal de planejamento e orçamento, estabelecendo os programas e ações acerca das diretrizes e metas contidas no Plano Diretor. Por conseguinte, a LDO incorporará em seu conteúdo as ações prioritárias, restando para a LOA disponibilizar os recursos orçamentários necessários para execução das respectivas ações. A Figura 2 representa, de forma simplificada, a integração, conforme o quadro legal, dos instrumentos de planejamento orçamentário no âmbito municipal.

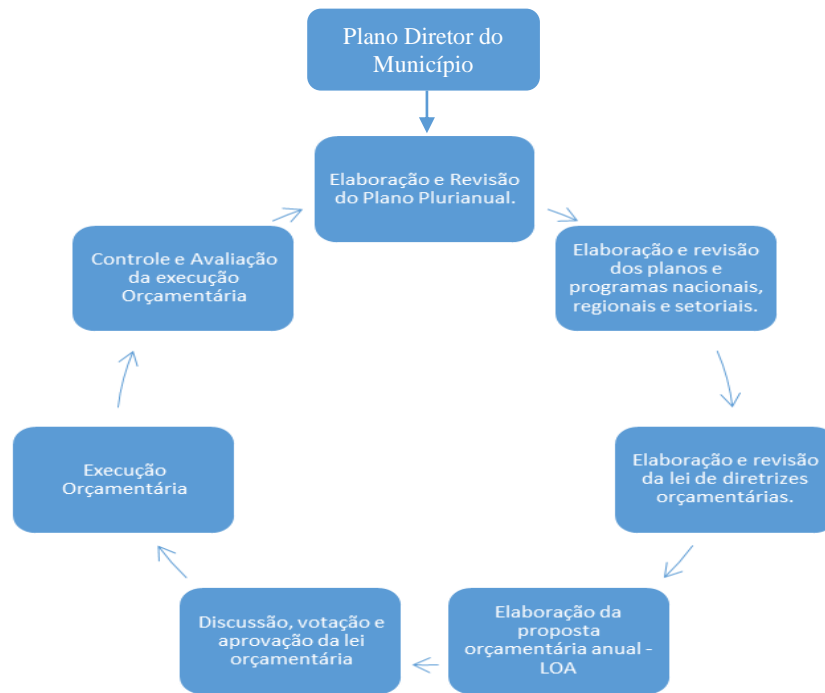


Figura 2: Processo integrado de Planejamento e Orçamento (adaptado de Giacomoni, 2009).

O PPA organiza a atuação governamental em programas, inserindo na Administração Pública a orientação do gasto para resultados na sociedade. Esse modelo complementa a ótica da gestão das organizações, que se orientam pelas suas missões, otimizando a gestão organizacional, a qualidade dos serviços e os resultados diretos para a sociedade.

3 PLANEJAMENTO NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

O Município de Pinhais, no Estado do Paraná, caracteriza-se por ser o menor município em extensão territorial do estado, com 60,869 km², com grau de urbanização de 100% urbano e sendo distante da capital do estado, Curitiba, por apenas 8,9 km. Cidade jovem, fundada em 20 de março de 1992 após desmembrar-se de Piraquara. Possui 127.045 habitantes, população estimada em 2015 pelo IBGE, sendo jovem também em sua população, dividida conforme pirâmide etária abaixo com dados do Censo IBGE (2010):



Figura 3 – Pirâmide Etária – Município de Pinhais/PR

Pinhais encontra-se em constante desenvolvimento socioeconômico, possuindo o 29º melhor IDHM 2010 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal entre os municípios paranaense, enquadrando-se na faixa de desenvolvimento humano alta (0,700 – 0,799) com índice de 0,751. Com este índice, figurou como o quarto município melhor classificado da Região Metropolitana de Curitiba (RMC). O IDHM analisa três dimensões de desenvolvimento humano: renda, educação e longevidade. No IDHM-Renda, Pinhais apresenta o segundo melhor da RMC, atingindo o índice 0,761, na dimensão Educação, 0,666, quarto melhor índice da RMC e na dimensão Longevidade, 0,836, 13º da RMC.

O desenvolvimento do Município de Pinhais é perceptível no gráfico de evolução do IDHM extraído do Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil, plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Fundação João Pinheiro (FJP):

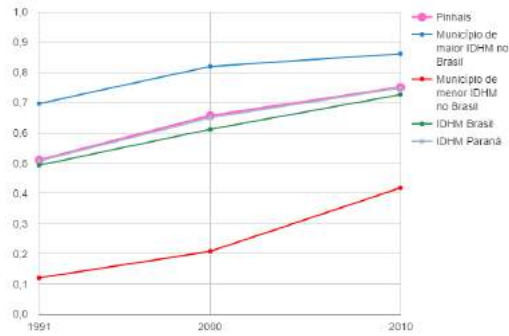


Figura 4 – Evolução do IDHM – Pinhais/PR

O desenvolvimento socioeconômico de Pinhais também pode ser aferido com base nas análises realizadas pela Federação da Indústria do Rio de Janeiro (FIRJAN) por intermédio do Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) no qual Pinhais figura com índice de alto desenvolvimento (superiores a 0,8), resultando em 0,8228 – Edição 2015 – Ano-base 2013, sendo o 28º melhor município do estado. O IFDM acompanha anualmente os municípios brasileiros em três áreas de atuação: Emprego e Renda, Educação e Saúde, feito exclusivamente com base em estatísticas públicas oficiais, disponibilizadas pelos ministérios do Trabalho, Educação e Saúde:



Figura 5 – Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal – Pinhais/PR – Ano-base 2013.

De acordo com dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Pinhais figura como a 10ª economia do estado do Paraná, com Produto Interno Bruto (PIB) no valor de R\$ 4.947.752,00, com 1,49% de participação na composição do PIB do Estado, resultando em PIB *per capita* de R\$ 39.732,00. Quanto à arrecadação, conforme informações disponíveis na Secretaria do Tesouro Nacional sobre estados, municípios e Distrito Federal, por meio do

Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (Siconfi) – Consulta FINBRA – Finanças do Brasil – Dados Contábeis dos Municípios, Pinhais teve por Total de Receitas Orçamentárias no exercício 2014, R\$ 314.168.566,55, enquanto por Despesas Orçamentárias Empenhadas, R\$ 247.032.711,55.

A Prefeitura Municipal de Pinhais caracteriza-se como pessoa jurídica de direito público, órgão da administração direta do poder executivo municipal. Sua estrutura organizacional, estabelecida pela Lei Municipal 940/2009, compreende as Secretarias Municipais, a Procuradoria Geral do Município e Controladoria Geral do Município. As Secretarias Municipais se dividem em:

PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS				
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO	PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO	SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO	SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS	SECRETARIA MUNICIPAL DE GOVERNO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO	SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
	SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, ESPORTE E LAZER	SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS PÚBLICAS	SECRETARIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE	

Figura 6 – Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Pinhais

Conforme dados do Portal da Transparência, mês de competência 11/2015, o quadro funcional da Prefeitura Municipal de Pinhais é composto por 3.441 funcionários, dos quais 2.376 são servidores estatutários, 147 funcionários celetistas, 170 funcionários com contrato por tempo determinado (temporários), 618 estagiários (nível fundamental, médio, técnico e superior), 124 comissionados puros (que não acumulam cargo efetivo de concurso com cargo em comissão) 06 Conselheiros Tutelares.

3.1 O Plano Diretor 2011-2021

Com fundamento na CF/1988, em especial no que estabelecem os artigos 30 e 182; na Lei Federal nº 10.257/01 - Estatuto da Cidade; na Constituição do Estado do Paraná e na Lei Orgânica do Município, o Plano Diretor do Município de Pinhais foi implantado por intermédio da Lei 505/2001, sendo revisado pela Lei 1232/2011. O Plano Diretor traz em sua ementa a função de estabelecer objetivos, instrumentos e diretrizes para as ações de planejamento no município, sendo caracterizado em sua

revisão como o instrumento básico da política de desenvolvimento urbano do Município de Pinhais, integrante do processo de planejamento municipal.

Como instrumento básico da política de desenvolvimento urbano, sob o aspecto físico, social, econômico e administrativo, visa à orientação da atuação do Poder Público e da iniciativa privada, bem como o atendimento às aspirações da comunidade, sendo a principal referência normatizadora das relações entre o cidadão, as instituições e o meio físico urbano. Tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade devendo para esse fim assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais e a sustentabilidade sócio econômico e ambiental, em consonância com os princípios fundamentais. Neste contexto, o Plano Diretor do Município de Pinhais dita em seu art. 7º que:

A função social da cidade busca garantir o direito para todos os seus cidadãos, mediante uma gestão democrática, compreendendo o seu acesso à terra, à moradia, ao saneamento ambiental, ao meio ambiente equilibrado, à infraestrutura, ao transporte, aos serviços públicos, a mobilidade e acessibilidade, ao trabalho, a cultura, e ao lazer.

Observa-se na definição da função social da cidade a abrangência da política urbana que não se restringe às definições urbanísticas de expansão e ordenamento territorial, mas engloba os serviços públicos em sua totalidade e políticas setoriais. O Plano Diretor tem por objetivos de desenvolvimento urbano do município:

- Garantir o bem-estar do cidadão e a melhoria da qualidade de vida.
- Promover a redistribuição entre os munícipes dos encargos e benefícios decorrentes do plano urbanístico.
- Fazer cumprir a função social da propriedade urbana, prevalecendo esta função sobre o exercício do direito de propriedade individual.
- Promover o desenvolvimento das funções sociais da cidade segundo princípios de eficácia, equidade e eficiência nas ações públicas e privadas no meio urbano.
- Assegurar que a ação pública do Poder Executivo e do Legislativo ocorra de forma planejada e participativa.
- Estimular e desenvolver canais que promovam o acesso dos cidadãos à formulação, implementação e avaliação das políticas públicas,

buscando o aprendizado social na gestão urbana e na construção da cidadania.

- Garantir um desenvolvimento urbano sustentável, considerando as condições ambientais concretas e utilizando adequadamente as potencialidades do meio natural e cultural da região e do Município.
- Garantir a preservação, a proteção e a recuperação do meio ambiente e do patrimônio cultural, histórico, paisagístico e arqueológico.

A consecução dos objetivos se dará mediante a implementação de políticas setoriais integrantes do Plano de Ação anexo ao Plano Diretor que foram estabelecidas seguindo estratégias de desenvolvimento regional, desenvolvimento ambiental, desenvolvimento turístico, de ordenamento territorial, desenvolvimento social, desenvolvimento econômico, desenvolvimento de infraestrutura e serviços públicos e desenvolvimento institucional. As ações têm durabilidade de curto (1-4 anos), médio (5-7 anos) e longo prazo (8-10 anos), ressaltando que o horizonte temporal do Plano Diretor é de 10 anos.

3.2 O Plano Plurianual 2014-2017

O Plano Plurianual para o quadriênio 2014/2017, foi instituído pela Lei 1398/2013 em cumprimento ao disposto no § 1º, do art. 165, da CF/1988 e no § 1º, art. 76, da Lei Orgânica do Município de Pinhais, estabelecendo para o período, os programas com seus respectivos objetivos, indicadores e montantes de recursos a serem aplicados em despesas de capital e outras delas decorrentes e nas relativas aos programas de duração continuada.

Conforme informações apresentadas pela Prefeitura Municipal de Pinhais em Audiência Pública realizada em 04/04/2013, dispostas no site institucional, O PPA teve sua elaboração, com o cumprimento do Art. 44 da Lei 10.257/2001 (Estatuto da Cidade), sob a ótica do Orçamento Participativo, com realização de consulta pública nos 15 bairros do município com a distribuição de questionários em 55 equipamentos públicos, além da disponibilização virtual no site institucional de Prefeitura, resultando em 9.686 questionários respondidos, os quais direcionaram a 5 necessidades

prioritárias por região. O panorama geral teve, ordenado por grau de demanda: Segurança, Médicos nas unidades de saúde, Saúde da Família, Calçadas, Cursos Profissionalizantes, Armazém da Família, Limpeza de terrenos e ruas, Asfalto, Parques e Praças, Creches.

A avaliação dos Programas do PPA 2014-2017 consiste na análise do desempenho dos resultados dos programas face às políticas públicas de governo, fornecendo subsídios para eventuais ajustes em sua formulação e implementação. O acompanhamento e monitoramento da execução dos programas do PPA é feito com base no desempenho dos indicadores e na realização das metas físicas e financeiras estabelecidas, permitindo ao gestor a retroalimentação (*feedback*) do PPA, o qual sofre alterações ao longo dos exercícios financeiros face aos créditos adicionais que o orçamento público está sujeito. Diante do exposto, para a análise foi tomado por base a versão 23 do PPA 2014-2017, vigente ao final do exercício financeiro 2015.

Os Programas são classificados em três naturezas: programas finalísticos, de apoio administrativo e de encargos especiais. Por programas finalísticos apresenta: 21 - Regularização Fundiária, 22 – Pinhais Segura, 23 - Abastecimento e Apoio à Agricultura Urbana, 24 - Comunicação e Integração Institucional, 26 – Projetos e Parcerias, 30 - Gestão Jurídica, Administrativa e Judiciária, 51 - Controle Interno e Aperfeiçoamento da Gestão, 60 - Gestão da Tecnologia da Informação, 74 - Ensino com Qualidade, 75 - Expansão do Atendimento Educacional, 82 – Cultura para Todos, 83 – Esporte e Lazer, 90 - Apoio a Estrutura da Secretaria, 91 - Atendimento Geral à Saúde, 92 – Prevenção de doenças, 104 – Pinhais em Obras, 106 - Desenvolvimento e Manutenção de Serviços Públicos, 107 – Pinhais Iluminada, 113 - Geração de Trabalho, Emprego e Renda, 114 - Gestão, Relações Institucionais e Fomento da Atividade Turística, 116 - Ações e Projetos para o Fomento da Indústria e do Comércio, 118 – Assistência Social Integral, 122 – Cidade Planejada, 123 – Meio Ambiente Vivo, 171 – Previdência aos segurados (de execução do Pinhais Previdência, autarquia municipal). Por programas de apoio administrativo apresenta: 1 - Procedimentos Legislativos (de execução da Câmara Municipal de Vereadores), 40 - Gestão Administrativa; 131 - Gestão Orçamentária, Tributária e Financeira.

Os Programas são compostos por objetivos, diagnóstico, indicadores e o rol de ações orçamentárias (projetos, atividades e operações especiais) que dispõem de produtos, com metas físicas e financeiras, orientados para o cumprimento dos objetivos do programa. Nas ações são alocados os recursos orçamentários

anualmente por meio da LOA, com diretrizes da LDO, para a execução das políticas públicas, produtos e serviços da gestão municipal. O PPA 2014-2017 conta com 256 ações orçamentárias, das quais oito são de execução da Câmara Municipal, sete do Pinhais Previdência (autarquia municipal de gestão do fundo de previdência dos servidores municipais) e duzentos e quarenta e uma do Executivo Municipal.

3.3 A Compatibilidade dos Planejamentos

Como apresentado anteriormente, o Plano Diretor possui horizonte temporal de 10 anos com as ações de durabilidade de curto (1-4 anos), médio (5-7 anos) e longo prazo (8-10 anos). Para a execução das diretrizes do Plano Diretor 2011-2021 deverá ser prevista ação equivalente em programas de três Planos Plurianuais (2 anos do PPA 2010-2013, 4 anos do PPA 2014-2017 e 4 anos do PPA 2018-2021). O PPA 2014-2017, passou a vigorar no terceiro ano de vigência do Plano Diretor e seguirá até o sexto ano. Diante deste panorama temporal, as ações previstas no PPA 2014-2017 devem possuir compatibilidade com ações de curto ou médio prazo do Plano Diretor.

A análise foi iniciada realizando a correlação entre as estratégias de desenvolvimento urbano estabelecidas no Plano Diretor com os programas do PPA (Quadro 1), tomando por base a política setorial a que os Programas possuem aplicabilidade. A partir desta relação, serão identificadas as ações dos programas finalísticos que evidenciam sua compatibilidade com as diretrizes expostas no Plano Diretor, bem como as ações que não possuem compatibilidade. O Apêndice 1 traz a relação de diretrizes previstas no Plano Diretor revisado, para o período de 2011 à 2021, por estratégia de desenvolvimento urbano proposta na legislação municipal.

Eixo Estratégico do Plano Diretor - 2011-2021	Programa do Plano Plurianual - 2014-2017
Estratégias de Desenvolvimento Regional.	21 - Regularização Fundiária. 122 – Cidade Planejada. 123 – Meio Ambiente Vivo. 104 – Pinhais em Obras.
Estratégia de Desenvolvimento Ambiental.	123 – Meio Ambiente Vivo.
Estratégia de Desenvolvimento Turístico.	114 - Gestão, Relações Institucionais e Fomento da Atividade Turística.

Eixo Estratégico do Plano Diretor - 2011-2021	Programa do Plano Plurianual - 2014-2017
Estratégia de Ordenamento Territorial	21 - Regularização Fundiária. 122 – Cidade Planejada.
Estratégia de Desenvolvimento Social.	74 - Ensino com Qualidade. 75 - Expansão do Atendimento Educacional. 82 – Cultura para Todos. 83 – Esporte e Lazer. 90 - Apoio a Estrutura da Secretaria. 91 - Atendimento Geral à Saúde. 92 – Prevenção de doenças. 118 – Assistência Social Integral.
Estratégia de Desenvolvimento Econômico.	23 - Abastecimento e Apoio à Agricultura Urbana 113 - Geração de Trabalho, Emprego e Renda. 116 - Ações e Projetos para o Fomento da Indústria e do Comércio.
Estratégia de Desenvolvimento de Infraestrutura e Serviços Públicos.	22 – Pinhais Segura. 104 – Pinhais em Obras. 106 - Desenvolvimento e Manutenção de Serviços Públicos. 107 – Pinhais Iluminada.
Estratégia de Desenvolvimento Institucional.	1 - Procedimentos Legislativos. 40 - Gestão Administrativa. 24 - Comunicação e Integração Institucional. 26 – Projetos e Parcerias. 30 - Gestão Jurídica, Administrativa e Judiciária. 51 - Controle Interno e Aperfeiçoamento da Gestão. 60 - Gestão da Tecnologia da Informação. 131 - Gestão Orçamentária, Tributária e Financeira. 171 – Previdência aos segurados.

Quadro 1 - Correlação entre as estratégias de desenvolvimento urbano estabelecidas no Plano Diretor com os programas do PPA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Eixo Estratégico de Desenvolvimento Regional possui diretrizes e metas orientadas para as políticas de saneamento básico (legislação, planejamento, infraestrutura em obras e monitoramento), sistema viário (hierarquia viária e acessos intermunicipais), habitação, participação popular no planejamento urbano e atendimento social regionalizado. Foram evidenciadas ações (Apêndice 2) que possuem dada relação com as Diretrizes expostas para o eixo no Plano Diretor, porém as ações não dispõem de produtos e indicadores adequados e mensuráveis e, por mais que tratem da mesma temática, não estão orientadas para os mesmos objetivos. Não foi evidenciada ação no tangente ao atendimento social regionalizado.

No rol de diretrizes do Eixo Estratégico de Desenvolvimento Ambiental apresentam-se ações nas temáticas de gestão de resíduos, gestão de recursos hídricos, prevenção de catástrofes naturais, conservação ambiental (estruturação de unidades de conservação, recomposição de mata, plano de arborização, implantação de parques), defesa animal, estruturação municipal da área ambiente, exploração de

recursos naturais, agenda 21. Não foram observadas ações no PPA nas temáticas de gestão de recursos hídricos, agenda 21 e de exploração de recursos naturais. Já nas demais, foram identificadas ações correlatas (Apêndice 3), que apresentaram com descrições, produtos e indicadores a elas vinculados genéricos e orientação diversa às diretrizes expostas no Plano Diretor.

Muito embora o Eixo Estratégico de Desenvolvimento Turístico apresente nove diretrizes no Plano Diretor com 24 indicadores de avaliação, no PPA as políticas setoriais de turismo foram agrupadas em ação genérica do Programa 114 - Gestão, relações institucionais e fomento da atividade turística: ação 2070 - Manter, apoiar, participar, realizar e/ou promover ações e atividades da Gestão de Políticas Públicas do DETUR (Departamento de Turismo). As ações genéricas, de grande abrangência, facilitam a execução orçamentária, evitando remanejamentos de recursos, porém tornam-se difíceis de serem avaliados os seus resultados.

O Eixo Estratégico de Ordenamento Territorial trata de zoneamento, uso e ocupação do solo e regularização fundiária. Não foram verificadas ações correlatas às diretrizes de zoneamento e uso do solo: “Consolidar os eixos comerciais e de serviços do município” e “Estabelecer condições de adensamento de acordo com as características ambientais e de infraestrutura do município”. Tais diretrizes acabam por se cumprir organicamente com a aplicabilidade das leis de zoneamento e uso e ocupação do solo nos trâmites de liberação de alvarás. Identificou-se as ações (Apêndice 4) do programa 021 – Regularização Fundiária compatíveis com as diretrizes expostas no Eixo, com produtos, objetivos e indicadores adequados e mensuráveis. As ações do programa 104 – Pinhais em Obras se vinculam a este eixo pela previsão de obras públicas na diretriz “Qualificar e fortalecer os espaços da cidade”.

Quatro diretrizes do Eixo Estratégico de Desenvolvimento Social não foram observadas nas ações do PPA, são elas: “Implantação da casa modelo”; “Implantar a coordenação municipal intersetorial da rede de proteção às pessoas em situação de violência doméstica/familiar”; “Promover o planejamento integrado de articulação regional” e “Elaboração de um plano estratégico para melhoria do ensino fundamental”. Esta última traz metas no Plano Diretor de competência do Poder Executivo Estadual, o que justifica a sua ausência no PPA. Para as demais Diretrizes foram identificadas ações correspondentes no PPA (Apêndice 5) que se apresentaram

com descrições e produtos genéricos e indicadores a elas vinculados mal elaborados e diversos às orientações das diretrizes expostas no Plano Diretor.

O Eixo Estratégico de Desenvolvimento Econômico trabalhou com dois direcionamentos: gestão fiscal e fomento econômico, possuindo ações correspondentes no PPA (Apêndice 6). Foram verificadas ações de gestão fiscal no programa 131 - Gestão orçamentária, tributária e financeira com indicadores definidos e mensuráveis. Já as políticas setoriais de fomento econômico foram agrupadas em ação genérica do Programa 116 - Ações e projetos para o fomento da indústria e do comércio na ação 2071 – “Promover ações de interesse setorial que divulguem e movimentem o mercado interno”, mesma metodologia adotada com as políticas setoriais de turismo, resultando na dificuldade de avaliação de resultados.

O Eixo Estratégico de Desenvolvimento de Infraestrutura e Serviços Públicos teve todas as suas diretrizes contempladas por ações no PPA (Apêndice 7) em programas distintos, direcionadas às temáticas de obras, mobilidade urbana e saneamento básico. Ficou evidenciada a necessidade de aprimoramento dos indicadores para mensuração de resultados.

Concluindo a análise dos eixos do Plano Diretor, o Eixo Estratégico de Desenvolvimento Institucional obteve suas diretrizes na totalidade com ações no Plano Plurianual (Apêndice 8), com temáticas voltadas à regularização fundiária dos próprios municipais, estruturação organizacional, transparência e sistemas da informação.

Conforme apresentado, o Plano Plurianual para os exercícios 2014 à 2017 dispõe de 241 ações para execução do poder executivo municipal, sendo divididos em 27 programas, incluindo o programa 0 – Encargos Especiais e excluindo os programas 01- Processos Legislativos e 171 – Previdência aos segurados. Após análise, verifica-se que 108 ações possuem correlação com as diretrizes propostas pelo Plano Diretor 2011-2021, com necessidade de adequações no tangente a descrições dos produtos da ação e indicadores de resultado. Ambos os instrumentos de planejamento possuem incoerências na definição de seus indicadores de resultado, utilizando dados como indicadores e ainda adotando como unidade de medida de ações “processo contínuo”, falha evidenciada exclusivamente no Plano Plurianual.

4 PROPOSTA TÉCNICA DA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com a adoção da administração pública gerencial, após a Reforma do Estado na década de 90, o atendimento ao cidadão e a excelência e controle dos resultados passaram a ser os objetivos primários das organizações públicas. Jannuzzi (2005) aponta para o fato de que as diversas etapas da ação governamental e das políticas públicas, incluindo sua concepção, processos e recursos necessários para seu desenvolvimento e a mudança resultante do impacto na realidade são passíveis de monitoramento e avaliação. O monitoramento é o acompanhamento, ao longo do processo, dos resultados parciais obtidos e a avaliação é a comparação dos resultados alcançados com o que foi planejado.

4.1 Plano de implantação

A análise do ambiente interno e externo e a estruturação do PPA a partir de uma visão sistêmica do município proporciona maior interação entre as políticas públicas, otimizando a aplicação dos recursos públicos e a obtenção de resultados. A dinâmica da execução das políticas tem diversos componentes que são interligados e devem ser analisados pelo enfoque intersetorial, como se verifica na análise com ação vinculada ao Programa de Prevenção à doenças no PPA 2014-2017, atribuída à diretriz de Desenvolvimento Regional do Plano Diretor 2011-2021, ação vinculada ao Programa de Regularização Fundiária, atribuída à diretriz de Desenvolvimento Institucional, ação de segurança pública disposta no Programa Pinhais Segura, atribuída à diretriz de Desenvolvimento Ambiental, por exemplo.

Diante da situação problema identificada após a correlação dos programas e ações do Plano Plurianual (2014-2017) às diretrizes e prioridades estabelecidas pelo Plano Diretor (2011-2021), ou seja, a necessidade de adequações no tangente a descrições dos produtos das ações e às definições dos indicadores de resultados adotados, com a respectiva unidade de medida, propõem-se a adoção das Tecnologias de Informações e Comunicação para gerenciamento dos planos municipais de nível estratégico – Plano Diretor e Plano Plurianual – cadastrando-os

com suas devidas vinculações de resultado (impacto no Plano Diretor decorrente do cumprimento do PPA). Gerir o desempenho não significa somente monitorar resultados, mas também promover o alinhamento dos esforços para os resultados esperados.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação, assim como seus projetos, programas e políticas de governo, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança e aperfeiçoamento. Dessa forma o GesPública (2010, p. 13) nos traz que indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho.

No processo de avaliação do Cumprimento das Políticas e Planos de Governo, realizado pela Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM, conforme Instrução Normativa CGM n.º 036/2014 - Manual de Controle Interno e Aperfeiçoamento da Gestão, são expostos como dimensões de monitoramento e avaliação os 6E's do Desempenhos (Figura 7), devendo a administração pública municipal proceder com a adoção de indicadores em sua cadeia de valor (Figura 8) que reflitam os conceitos de Execução, Economicidade, Excelência, Eficácia, Eficiência, Efetividade, a saber:

- Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
- Economicidade: está alinhada ao conceito de obtenção e uso do recurso com o menor custo possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidos pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.
- Excelência: é a conformidade a critérios e a padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade.

- Eficácia: é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da Prefeitura).
- Eficiência: é a relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- Efetividade: são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.



Figura 7 - 6E's do Desempenhos
Fonte: CGM (2014, p. 41)

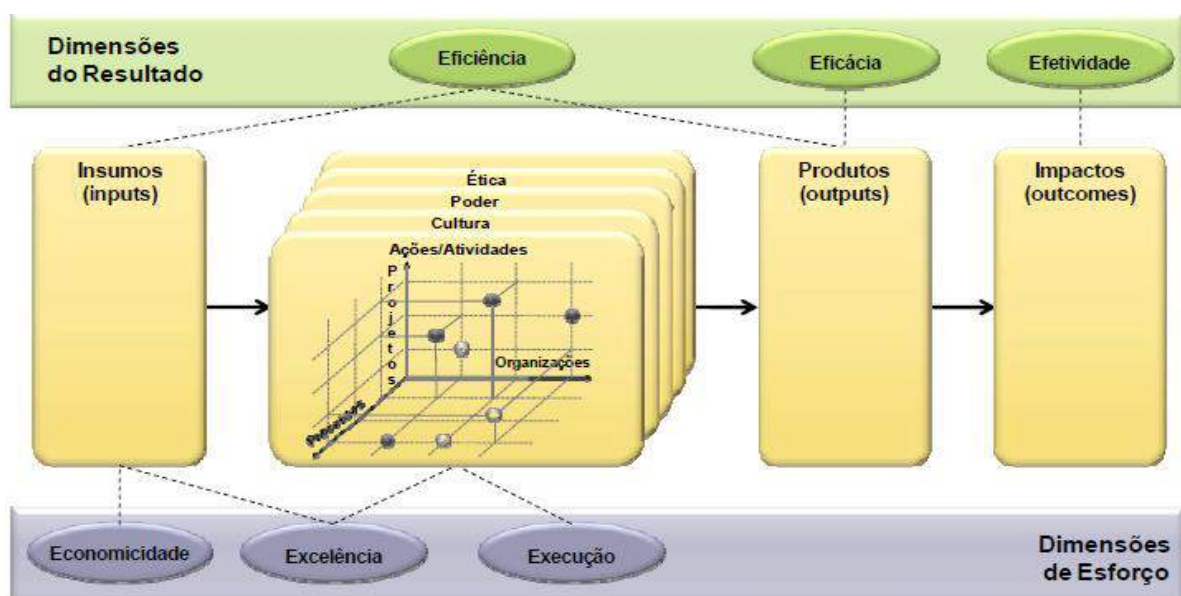


Figura 8 – Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho
Fonte: GesPública (2010, p. 16)

As seis categorias de indicadores estão relacionados a algum dos elementos da cadeia de valor, que representa a atuação da ação pública desde a obtenção dos recursos (*inputs*) até a geração dos impactos (*outcomes*) provenientes dos produtos/serviços (*outputs*). Os elementos da cadeia de valor são: Insumos (*inputs*), Processos/Projetos (ações), Produtos/serviços (*outputs*), Impactos (*outcomes*). A adoção de instrumentos de planejamento e acompanhamento da execução, até mesmo do orçamento é vista como uma das formas que a gestão pública pode alcançar a eficiência e a eficácia bem como a efetividade.

Tendo como foco o cumprimento das prioridades enumeradas nos instrumentos de planejamento objeto de estudo, e dispondo das avaliações externa e interna e de outras informações relevantes, o desafio se encontra na operacionalização dos planos: traduzir a estratégia em objetivos concretos, operacionais e em orçamentos para todas as unidades administrativas, definindo responsabilidades, e comunicando estas internamente.

O acompanhamento e monitoramento devem envolver indicadores de desempenho e de resultado num sistema de informação e mecanismos específicos para monitorar o progresso. O controle estratégico e a medida de desempenho e de resultados são descritos geralmente como a última fase no planejamento estratégico, porém devem ser executados permanentemente. Conforme a estratégia é implementada, é necessário rastrear os resultados e monitorar as novas atividades e programas desenvolvidos no ambiente municipal. Nesse contexto, o Guia Referencial para Medição de Desempenho na Administração Pública do GesPública (2010, p.13) traz que:

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

Os indicadores são expressões numéricas que refletem diferentes aspectos da ação e da realidade. Eles permitem medir, comparar e avaliar o desempenho da organização, auxiliando a tomada de decisão com base em critérios mais racionais, cabendo ao gestor a sua análise e interpretação gerando aprendizagem e conhecimento (Figura 9). Segundo Lotta (2015), na construção de indicadores deverão ser estabelecidos os seguintes atributos:

- Denominação: Expressão do enunciado do indicador.
- Definição: Descrição do indicador.
- Cálculo: Fórmula utilizada para obter o indicador.
- Fonte de Dados: Fontes primárias ou secundárias utilizadas.
- Base Geográfica: Nível de agregação geográfica.
- Periodicidade: Frequência de apuração do indicador.
- Unidade de Medida: Padrão de apresentação da mensuração.
- Índice de referência: Último valor apurado.
- Índices esperados: Anuais ao longo do Plano Diretor e Planos Plurianuais.

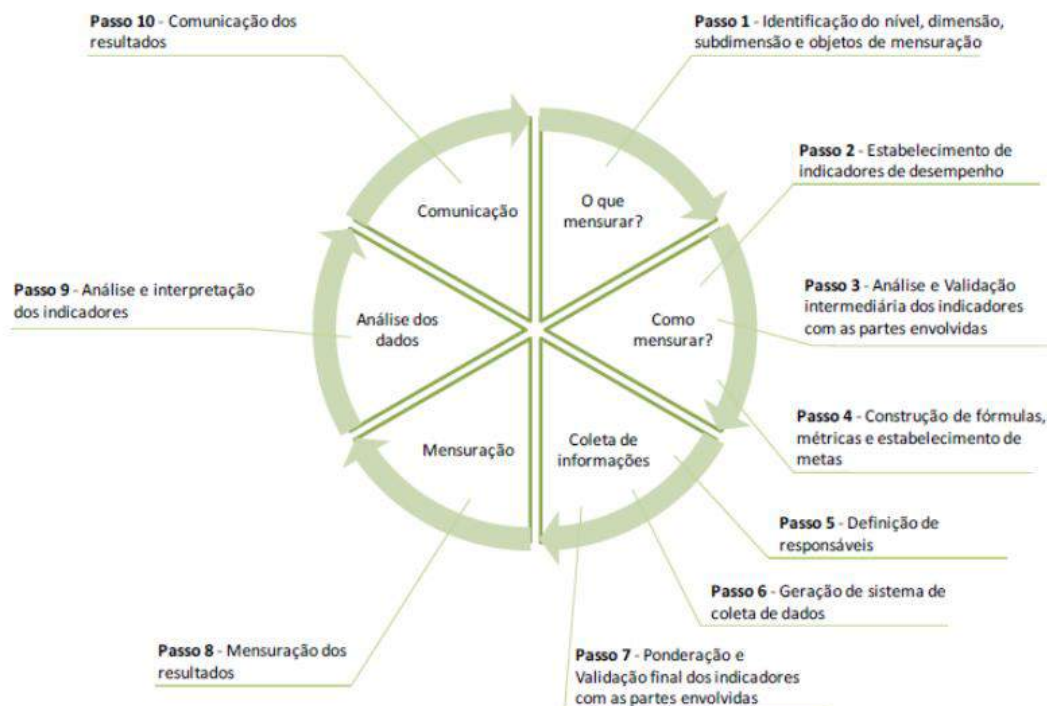


Figura 9. Etapas de Medição e os 10 passos para construção de indicadores.

Fonte: GesPública (2010, p. 41)

Ainda segundo Lotta (2015), os indicadores devem possuir as seguintes propriedades:

- Relevância: Indicadores devem ser relevantes e relacionados à demanda de monitoramento de prioridades definidas.
- Validade: A validade de um indicador corresponde ao grau de proximidade entre o conceito e a medida; à sua capacidade de refletir o conceito abstrato que se propõe a “substituir” ou “operacionalizar”.
- Confiabilidade: A confiabilidade de um indicador é uma propriedade relacionada à qualidade do levantamento dos dados usados no seu cômputo.
- Grau de Cobertura: Deve-se procurar usar indicadores de boa cobertura territorial, populacional ou organizacional; representativos da realidade empírica em análise.
- Sensibilidade: A sensibilidade de um indicador diz respeito à sua capacidade de refletir mudanças relativas às ações previstas, que possibilitem avaliar rapidamente os efeitos de uma determinada intervenção.
- Inteligibilidade: A inteligibilidade diz respeito à transparência da metodologia de construção do indicador. Um bom indicador deve ser, tanto quanto possível, facilmente compreensível e “comunicável” aos demais.
- Periodicidade e Factibilidade: A periodicidade com que o indicador pode ser atualizado e a factibilidade de sua obtenção são aspectos cruciais na construção e seleção de indicadores.
- Desagregabilidade: Devem ser construídos indicadores que possam ser desagregados no tempo, no espaço ou em relação aos grupos sócio-demográficos ou funcionais específicos.
- Comparabilidade: O ideal é que as cifras, em diferentes pontos temporais, sejam compatíveis do ponto de vista conceitual, e tenham confiabilidade similar.

4.1.2 Recursos

Recursos informacionais são ativos estratégicos para a gestão pública, sendo crucial a adoção de tecnologias voltadas para a aquisição, armazenamento, processamento e transmissão dos mesmos, tornando as informações elementos de grande importância nas instituições públicas. O processo de Planejamento se beneficia com a adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como ferramenta para a consolidação dos recursos informacionais das políticas públicas executadas pelo governo. A decisão de planejar decorre da percepção de que eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de informações, de diagnósticos, de análise e projeções organizacionais.

O Sistema de Informações adotado deve possuir indicadores que abranjam múltiplas dimensões da organização. Também devem ser elementos de auxílio à compreensão do passado, mas, além disso, instrumentos de subsídio à realização de projeções e orientação para a tomada de decisão em situações futuras.

Com a Tecnologia de Informação e Comunicação propõe-se a utilização de Sistema de Informação com uso da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSc), modelo de gerenciamento que busca equilibrar a estratégia da organização com os processos operacionais, aferindo o desempenho organizacional. O BSc é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, balanceados e alinhados, que direcionam comportamentos e performance. A sua adoção possibilita o alinhamento das diretrizes estratégico do Plano Diretor 2011-2021 aos programas de governo expostos nos Planos Plurianuais ao longo de sua vigência, transformando as estratégias em ações. A execução torna-se bem sucedida com o planejamento envolvendo a descrição da estratégia (Plano Diretor), a mensuração (Indicadores) e a gestão da estratégia (Plano Plurianual).

Para a administração municipal, a arquitetura do BSc deve refletir o alcance da missão como objetivo final, e focar primariamente na satisfação dos munícipes. A missão e a visão precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais destinatários podendo ser agrupadas em perspectivas diferentes, por exemplo: Financeira; Clientes; Processos Internos;

Aprendizado e Crescimento. Organizações públicas cumprem sua missão ao atenderem às necessidades dos clientes-alvo (cidadãos), logo a perspectiva financeira, embora não dominante para o setor público, reflete os objetivos de importante grupo de interessados – os contribuintes.

Sugere-se que os trabalhos de monitoramento e avaliação por intermédio do Sistema de Informação - ferramenta BSc seja gerenciado por Comitê de Gestão Estratégica composto por membros de todas as Secretarias Municipais, Procuradoria e Controladoria. O Comitê seria presidido pela Secretaria Municipal de Governo, responsável pela articulação das políticas públicas intersetoriais, bem como interlocução com os *stakeholders* da gestão municipal (sociedade, câmara de vereadores, grupos e movimentos sociais, entre outros) ou pela Secretaria Municipal de Finanças, responsável pelo planejamento e programação orçamentária e financeira. As secretarias municipais seriam responsáveis pela alimentação no sistema de informação dos dados pertinentes aos resultados de suas políticas setoriais e intersetoriais, com periodicidade a ser definida por indicador adotado, subsidiando a alta direção (Secretários Municipais, Vice-prefeito e Prefeito) à tomada de decisão, além de consolidar em um sistema único as informações necessárias para a realização de audiências públicas para Prestações de Contas e para ações de diagnóstico dos próximos planejamentos.

4.1.3 Resultados Esperados

O BSc pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda organização, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, além de obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. A finalidade do processo de *feedback* é proporcionar uma reflexão das condições existentes e se os objetivos estratégicos ainda são válidos para o planejamento estruturado.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Tendo em vista o ambiente político ao qual o projeto está inserido observa-se como possível risco ao desenvolvimento da proposta técnica sua descontinuidade diante da alternância de gestões decorrentes do processo eleitoral. Considerando que a situação problema analisada encontra-se no nível estratégico da organização, composto por sua maioria por cargos eletivos (Prefeito e Vice-prefeito) e de confiança (Secretários Municipais e Diretores), a manutenção do Comitê de Gestão Estratégica e do Sistema de Informações passa a ser de uso discricionário do gestor em exercício.

Como medida preventivo-corretiva, sugere-se a legitimação da formação do Comitê de Gestão Estratégica na estrutura formal da organização, em seus instrumentos legais, bem como que sua composição requeira um número mínimo de membros ocupantes de cargos efetivos (servidores estatutários), visando a continuidade do monitoramento, avaliação e retroalimentação do planejamento, independente de mandato político.

5 CONCLUSÃO

Com a correlação dos programas e ações do Plano Plurianual (2014-2017) às diretrizes e prioridades estabelecidas pelo Plano Diretor (2011-2021) restou evidenciado a administração do Município de Pinhais encontra-se em um patamar avançado tecnicamente na elaboração de planos. Tal afirmação vai de encontro com a promulgação da primeira versão do Plano Diretor pela Lei nº 505, em dezembro de 2001, apenas cinco meses após a publicação do Estatuto das Cidades – Lei nº 10.257/2001.

Ainda, com o enquadramento das ações do PPA 2014-2017 aos Eixos Estratégicos do Plano Diretor, verificou um elevado número de ações compatíveis às Diretrizes expostas por eixo - aproximadamente 45% das ações de competência do Executivo Municipal.

Uma vez determinada a estratégia administrativa, sua implementação é feita por meio da segmentação dos objetivos de longo prazo em objetivos de curto prazo, bem definidos e quantificados. Cada um destes objetivos deve ser alcançado por ações que são priorizadas segundo as importâncias relativas e sequenciadas considerando os prazos previstos para que seus resultados sejam alcançados, as demandas sociais priorizadas nas instâncias de participação e a vontade política. Sem estas providências cotidianas a administração pública deixa de agir baseada no planejamento e passa a atuar por meio da improvisação.

O conceito a ser trabalhado é o de cidade como local de desenvolvimento, e que este desenvolvimento seja sustentável e vinculado a mecanismos administrativos que possibilitem sua efetivação e que garantam o cumprimento dos objetivos e das metas propostos. A falta de mecanismos avaliativos e de acompanhamento do plano faz com que os processos de planejamento sejam ameaçados e percam grande parte de seu potencial, em alguns casos chega a provocar o descrédito no processo de planejamento como um todo.

Os indicadores de desempenho, ferramentas de gestão para medição do nível de desempenho e sucesso de uma organização, avaliam de forma precisa e objetiva o desempenho tomando como base para essa avaliação os objetivos estratégicos. Dessa forma, a mensuração dos resultados por meio de indicadores de desempenho revelará se as ações estão alinhadas ao planejamento previamente estabelecido. Não

obstante, a medição por meio de indicadores não deve ser conduzida somente no sentido de planejar e controlar os objetivos, mas também para diagnosticar de que forma estão sendo implementados os planos de ação. Assim, garante-se a qualidade da execução do planejamento com utilização eficiente dos recursos.

Portanto, conclui-se que a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) com a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSc) para viabilizar o monitoramento e avaliação dos planos e políticas de governo demonstra-se positiva diante da constante atualização das linhas estratégicas de ações municipais que subsidiarão o Gestor Municipal para a tomada de decisões e alcance de resultados. Ainda, a constituição de uma equipe de reflexão estratégica – Comitê de Gestão Estratégica, que articula a análise estratégica com a análise de problemas e atualiza permanentemente o Sistema de Informações, viabiliza o enfoque intersetorial das políticas públicas do governo, avanço nas ações de planejamento.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. B. **Aplicabilidade e Exeqüibilidade do Plano Diretor do Município de Anápolis, sob a ótica dos instrumentos do planejamento público.** 2008. 154f. Monografia (Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Anápolis – Uni-Evangélica, Anápolis.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento Governamental para Municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual.** 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA, Filipe. **Ciclo PDCA – Conceito e aplicação (Guia Geral).** Disponível em <<http://www.portal-administracao.com>>. Último acesso em 21/02/2016.

BRASIL. Constituição Federal, 1988. Disponível em <www.planalto.gov.br> Último acesso em 22 de novembro de 2015.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Disponível em <www.planalto.gov.br> Último acesso em 22 de novembro de 2015.

BRASIL, Consultar FINBRA Contas Anuais. Disponível em <https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/consulta_finbra/finbra_list.jsf>. Último acesso em 22 de dezembro de 2015.

CIDADES - Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos.** Brasília: CONFEA, 2004.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO. Instrução Normativa CGM n.º 036/2014. Manual de Controle Interno e Aperfeiçoamento da Gestão. Aplicável ao Poder Executivo do Município de Pinhais, 1ª Edição. Pinhais, 2014. Disponível em <<http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/cgm>>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2016.

FIRJAN, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal: Municípios Brasileiros por Unidades da Federação – IFDM 2015 – Ano base 2013. Disponível em <<http://www.firjan.com.br/ifdm/downloads/>>. Último acesso em 22 de dezembro de 2015.

GESPÚBLICA. **Guia Metodológico para a Construção de Indicadores**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>> Último acesso em 21 de fevereiro de 2016.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 14^a edição. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Informações sobre os municípios brasileiros. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br>>. Último acesso em 22 de dezembro de 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. CADERNO ESTATÍSTICO MUNICÍPIO DE PINHAIS, Disponível em <http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30>. Último acesso em 22 de dezembro 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. Perfil avançado do Município de Pinhais. Disponível em <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=13&btOk=ok>. Último acesso em 22 de dezembro de 2015.

JANNUZZI, P. de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.197-160, abr.-jun. 2005.

LOTTA, G. S.; FARIAS, G.; RIBEIRO, E. Sistema integrado de monitoramento, execução e controle (SIMEC): usos e impactos na cultura administrativa no município de São Bernardo do Campo. **Temas de Administração Pública**. Araraquara. v. 9, n. 2 p. 1-19, 2014.

LOTTA, G. S. **Indicadores, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas**. Pinhais, 2015 (Apostila do Curso Indicadores Sociais na Gestão Municipal). Oficina Municipal - Escola de Cidadania e Gestão Pública.

MOTTA, P. R. **Gestão Estratégica**. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PALUDO, A. V. **Orçamento Público, Administração Financeira e Orçamentária e Lei de Responsabilidade Fiscal**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: Enap, out. 2000. Textos para Discussão, n. 37.

PINHAIS, Lei nº 505 de 26 de dezembro de 2001. Institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, estabelece objetivos, instrumentos e diretrizes para as ações de planejamento no Município de Pinhais. Diário Oficial [Jornal Agora Paraná] Pinhais, PR, edição nº 113, 28 de dezembro de 2001

PINHAIS, Lei nº 1232 de 30 de setembro de 2011. Altera a Lei Municipal nº 505 de 26 de dezembro de 2001 que institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, Estabelece Objetivos, Instrumentos e Diretrizes para as Ações de Planejamento no Município de Pinhais. Diário Oficial [Jornal Agora Paraná] Pinhais, PR, edição nº 2157, 14 de outubro de 2011.

PINHAIS, Lei nº 1298 de 23 de maio de 2013. Dispõe sobre o Plano Plurianual do Município de Pinhais para o período de 2014 a 2017. Diário Oficial [Jornal Agora Paraná] Pinhais, PR, edição nº 2468, 25 de maio de 2013.

PINHAIS, Lei nº 940 de 12 de janeiro de 2009. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Pinhais. Diário Oficial [Jornal Agora Paraná] Pinhais, PR, edição nº 1843, 12 de janeiro de 2009.

PINHAIS. Pinhais tem o melhor IDHM Renda da Região Metropolitana de Curitiba. Disponível em <<http://www.pinhais.pr.gov.br/News7content9169.shtml>>. Último acesso em 22 de dezembro de 2015.

PINHAIS. Apresentação PPA 2014-2017. Disponível em <[http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/financas/uploadAddress/Apresentacao_PPA_2014-2017\[7110\].pdf](http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/financas/uploadAddress/Apresentacao_PPA_2014-2017[7110].pdf)>. Último acesso em 15 de janeiro de 2016.

PINHEIRO, Otilie Macedo **Plano diretor e gestão urbana**. 2. edição – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil. Disponível em <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/pinhais_pr#idh#idh>. Último acesso em 23 de dezembro de 2015.

REZENDE, D. A. Modelos de Integração no Planejamento Municipal: descrição da experiência de um município paranaense. **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 194-212, 2006.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 41, n.2, p. 255-271, 2007.

SILVA, Maria Concepta Baeta da; SANCHES, Maurício Maranhão; ESPÍNDOLA, Neusa Marinho de. **A integração do plano plurianual ao plano diretor na administração pública municipal**. 2010. 80f. Monografia (Especialização em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade de Franca, Franca.

VELOSO, L. B. **O Planejamento Estratégico no contexto da elaboração do Plano Plurianual Municipal**. 2009. 62f. Monografia (Especialização em Administração Pública Eficaz) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – PLANO AÇÃO DO PLANO DIRETOR	50
APÊNDICE 2 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	58
APÊNDICE 3 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO AMBIENTAL.....	58
APÊNDICE 4 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DE ORDENAMENTO TERRITORIAL	59
APÊNDICE 5 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO SOCIAL.....	59
APÊNDICE 6 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	61
APÊNDICE 7 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PÚBLICOS.....	62
APÊNDICE 8 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	63

APÊNDICE 1 – PLANO AÇÃO DO PLANO DIRETOR 2011-2021

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Estratégia de Desenvolvimento Regional			
Implementar a política regional de saneamento ambiental	Elaboração do Plano Municipal de Saneamento em consonância com as políticas de saneamento regional	Plano Municipal de Saneamento Ambiental	CURTO
Elaboração do plano de ação de obras de infraestrutura	Elaboração do Plano de Ação de Obras de Infraestrutura com vistas ao saneamento ambiental	Plano de Ação de Obras de Infraestrutura de Saneamento Ambiental	MÉDIO
Criar grupo de trabalho com o objetivo de monitorar a implementação da legislação ambiental dos poderes públicos federal, estadual e municipal	Elaboração do sistema municipal de informações e monitoramento ambiental	Quantidade de atividades de monitoramento desenvolvidas	LONGO
Implantar a hierarquia viária municipal para manter a articulação do município de pinhais com o sistema viário regional	Fluidez nas vias de acesso ao Município, permitindo a mobilidade da população local e regional	Diminuição do tempo de deslocamento entre o Município e os demais municípios, redução do número de acidentes nas vias de integração metropolitana	MÉDIO
Estudar em conjunto com os órgãos estaduais competentes as diretrizes viárias do anel interno regional, de forma a minimizar seu impacto sobre as áreas de proteção ambiental e de conservação existente no território municipal	Manter as áreas de conservação e preservação ambiental existentes na região em que está prevista a execução da via	Traçado da via garantindo a qualidade ambiental da região	MÉDIO
Criar alternativas de acesso intermunicipal, permitindo o desafogamento do tráfego na rodovia Deputado João Leopoldo Jacomel / Av. Vitor Ferreira do Amaral	Fluidez nas vias de acesso ao Município, permitindo a mobilidade da população local e regional	Diminuição do tempo de deslocamento entre o Município e os demais municípios, redução do número de acidentes nas vias de integração metropolitana	MÉDIO
Estabelecer parcerias com as companhias de habitação que atuam no espaço regional para adaptar os programas locais aos interesses regionais	Redução do déficit habitacional do Município	Número de unidades habitacionais produzidas	MÉDIO
Defender junto à ASSOMECA a criação de um consórcio metropolitano de atendimento social para a população	Implantação do consórcio metropolitano	Quantidade de atendimentos desenvolvidos pelo consórcio metropolitano	LONGO
Incentivar canais de participação da sociedade para discussão das questões referentes ao planejamento urbano e a problemática metropolitana.	Envolvimento da população na discussão das políticas regionais com impacto no Município	Número de audiências públicas, seminários, oficinas realizados sobre os temas metropolitanos e respectivo número de participantes da comunidade.	LONGO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Estratégia de Desenvolvimento Ambiental			
Gestão Integrada de Bacias Hidrográficas	Melhoria dos parâmetros de avaliação da qualidade da água superficial. Ampliação da largura da faixa de mata ciliar. Redução dos volumes de sedimentos no interior dos canais fluviais.	Análises periódicas da qualidade das águas superficiais. Número de ligações residenciais à rede de coleta e tratamento de esgoto. Percentual de mata ciliar recomposta medida através de sensoriamento remoto, periodicamente, amparado por trabalhos de campo.	MÉDIO
Fortalecer a estrutura de prevenção e redução de impacto de catástrofes naturais	Criação do Plano Diretor de Defesa Civil integrado a um sistema de monitoramento de indicadores naturais de cheias	Instalação de sistema de monitoramento de indicadores naturais de cheias. Articulação, discussões e elaboração de Plano de Ação em Emergências frente à cheias.	MÉDIO
Gerenciamento de Resíduos	Atualização periódica do Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos. Realização de compostagem de resíduos orgânicos. Geração de renda para catadores de materiais recicláveis. Solução do impasse quanto ao destino dos resíduos domésticos da RMC. Redução dos volumes de resíduos gerados e adoção de práticas de reuso / reciclagem / aplicação dos materiais, frente à disposição em aterros. Erradicar práticas inadequadas de gerência de resíduos em empreendimentos de pequeno porte, não atendidos pelo licenciamento ambiental junto ao IAP.	Articulação dos agentes envolvidos para discussões sobre o tema. Realização de obras de expansão da rede de coleta e tratamento de esgoto. Programa para coleta especial e destinação para compostagem de restos orgânicos. Produção de material de apoio e realização de palestras/workshops para conscientização dos moradores quanto às práticas adequadas de trato de resíduos (redução e reuso). Volumes de material reciclável processado no galpão de triagem da associação/cooperativa. Ações de fiscalização em pequenas indústrias e oficinas.	MÉDIO
Recuperação da Cobertura Vegetal	Recomposição de 60% das matas ciliares.	Quantidade de cobertura vegetal recuperada.	MÉDIO
Elaboração de Plano de Arborização Urbana	Plano de arborização urbana elaborado.	Quantidade de ações realizadas estabelecidas no plano de arborização urbana.	MÉDIO
Incentivar os usos no Parque do Iraí e Represa do Iraí	Criação de opções de lazer para a população, como o Parque do Iraí e a prática de esportes náuticos no reservatório da represa do Iraí.	Atividades desenvolvidas no Parque do Iraí e Represa do Iraí.	MÉDIO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Exploração sustentável dos recursos naturais	Geração de renda em propriedades localizadas em áreas protegidas por instrumentos legais, mantendo sua qualidade ambiental. Preservação da qualidade dos aquíferos subterrâneos para eventual uso futuro. Identificação de jazidas minerais passíveis de exploração econômica.	Quantidade de aquíferos mapeados e preservados. Atividades desenvolvidas na APA do Iraí.	LONGO
Fortalecer a Estrutura Municipal para as Competências Ambientais	Ampliar o controle municipal sobre atividades com potencial para a degradação do meio ambiente. Conferir ao Município a responsabilidade para a fiscalização e o licenciamento ambiental.	Quantidade de licenciamentos ambientais feitos pelo Município.	CURTO
Estruturação das Unidades de Conservação	Instalação do Parque do Iraí, no contexto do Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Desenvolver na população o comprometimento com a discussão e gestão das Unidades de Conservação. Desenvolvimento de ações recreativas no lago da represa do Iraí.	Atividades desenvolvidas no Parque do Iraí e Represa.	CURTO
Elaboração da Agenda 21 Local	Elaboração da Agenda 21 Local	Atividades realizadas previstas pela Agenda 21 local.	MÉDIO
Elaboração do Código Municipal de Defesa Animal.	Elaboração do Código Municipal de Defesa Animal.	Código Municipal de Defesa Animal	MÉDIO
Estratégia de Desenvolvimento Turístico			
Revisão e implantação do Plano de Desenvolvimento Turístico Municipal.	Plano de Desenvolvimento Turístico Municipal revisado e implementado.	Quantidade de empreendimentos turísticos instalados no Município. Percentual de aumento no fluxo de visitantes.	CURTO
Desenvolver com os Municípios Vizinhos Roteiros Temáticos Intermunicipais.	Elaboração de roteiros intermunicipais estruturados e implantados, fomentando o turismo regional.	Percentual de aumento na taxa de permanência dos visitantes no Município. Número de empreendimentos turísticos instalados no Município.	MÉDIO
Criar Incentivos para a atração de Novos Empreendimentos Turísticos	Incentivar a instalação de novos empreendimentos turísticos no Município	Número de empreendimentos turísticos instalados no Município. Tempo de permanência dos visitantes.	MÉDIO
Consolidar o Eixo Turístico Parque Palmital/Estrada Ecológica/Parque do Iraí	Implantação dos parques/monitoramento e controle.	Quantidade de visitantes. Quantidade de novos empreendimentos turísticos	MÉDIO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
		instalados ao longo da Estrada Ecológica.	
Implantar Corredores Turísticos Intermunicipais ao Longo da Rodovia Deputado João Leopoldo Jacomel e Estrada da Graciosa	Consolidação dos corredores turísticos como eixos de integração intermunicipal.	Quantidade de visitantes. Quantidade de novos empreendimentos turísticos instalados ao longo da Estrada da Graciosa.	MÉDIO
Dotar o município com serviços turísticos qualificados para incrementar o segmento de eventos	Dotar o Município de infraestrutura de apoio ao turismo	Percentual de aumento da demanda pelos serviços turísticos locais. Percentual de aumento na economia do Município com o turismo de eventos. Percentual de aumento na realização de eventos. Quantidade de equipamentos instalados.	MÉDIO
Realizar parceria com o parque newton freire maia visando o incremento da visitação técnica científica junto ao parque	Incrementar o turismo técnico científico tendo como atrativo âncora o Parque Newton Freire Maia.	Percentual de aumento no tempo de permanência dos visitantes. Percentual de aumento na taxa de visitação do Parque Newton Freire Maia.	MÉDIO
Elaborar e implantar o plano de marketing do município.	Plano de marketing estabelecido e incorporado pelo Município.	Percentual de incremento na comercialização do destino Pinhais. Percentual de aumento na taxa de visitação. Percentual de aumento na realização dos eventos. Percentual de aumento no tempo de permanência do visitante.	MÉDIO
Adequar o roteiro da estrada ecológica ao tema proposto	Caracterizar a Estrada Ecológica com atrativos turísticos focados no tema ambiental.	Quantidade de novos empreendimentos turísticos instalados com foco em meio ambiente ao longo da Estrada Ecológica. Percentual de aumento na taxa de visitação. Percentual de aumento no tempo de permanência do visitante.	MÉDIO
Estratégia de Ordenamento Territorial			
Consolidar os eixos comerciais e de serviços do município	Concentrar atividades de comércio e serviços.	Uso e ocupação dos imóveis.	CURTO
Qualificar e fortalecer os espaços da cidade	Melhoria da qualidade de vida.	Ações, obras e serviços realizados.	CURTO
Estabelecer condições de adensamento de acordo com as características ambientais e de infraestrutura do município	Compatibilizar a ocupação do solo com as vulnerabilidades ambientais	Diminuição de áreas impactadas pelas variáveis ambientais.	MÉDIO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Promover a regularização fundiária	Redução das ocupações irregulares	Número de unidades regularizadas.	LONGO
Promover a regularização de edificações.	Reduzir o número de edificações irregulares.	Número de solicitações encaminhadas à comissão e número de edificações regularizadas.	CURTO
Estratégia de Desenvolvimento Social			
Promover o planejamento integrado de articulação regional	Todos os projetos/ações estratégicas com planejamento matriciado, com equipe Inter setorial definida para o planejamento, implantação e acompanhamento.	Monitoramento das equipes Inter setoriais, avaliação de cumprimento de cronograma e metas de cada projeto, participação dos membros da equipe nas atividades do projeto/ação, e nas reuniões e atividades promovidas em instância regional.	LONGO
Ampliar e estruturar o programa de saúde da família	Ampliar a cobertura pelo PSF, chegando a 70% da população em 10 anos.	Quantidade de equipes de Programa de Saúde da Família implantada, percentual população coberta pelo PSF.	MÉDIO
Construção e adequação das unidades municipais de saúde.	Construção/implantação de 3 novas unidades básicas de saúde e de 5 unidades especializadas.	Unidades implantadas.	MÉDIO
Dar sustentabilidade técnica e operacional ao hospital municipal.	Capacitar todos os profissionais. Reduzir os coeficientes de mortalidade materna e infantil neonatal e a proporção de partos cesáreos; atender a 100% dos partos de baixo risco na Unidade Hospitalar.	Coeficientes de mortalidade materna e neonatal; nº de profissionais capacitados; % de partos cesáreos; taxa de ocupação da unidade hospitalar; proporção de partos realizados na unidade hospitalar.	LONGO
Ampliar a oferta de educação infantil e ensino fundamental (séries iniciais).	Construir 08 escolas e 07 centros de educação infantil.	Número de alunos atendidos anualmente e número e localização das unidades de atendimento.	LONGO
Elaboração de um plano estratégico para melhoria do ensino fundamental.	Melhoria dos indicadores educacionais do Ensino fundamental – 5ª à 8ª séries e ampliação e diversificação da oferta de Ensino Médio; implantação de cursos profissionalizantes de nível médio.	Plano estratégico elaborado. Relatório das gestões junto às esferas estadual e federal. Quantidade de ações previstas. Percentual de melhoria em relação ao rendimento escolar.	MÉDIO
Estender o projeto de salas de recursos multifuncionais.	Atender 100% das crianças e adolescentes portadores de necessidades especiais passíveis de atendimento através desta modalidade, na área educacional, social e de saúde de acordo com a legislação vigente e de forma integrada com as Secretarias Municipais da Saúde e da e Ação Social.	Número de escolas com Salas de Recursos Multifuncionais e nº de alunos atendidos anualmente.	MÉDIO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Implantação do contra turno escolar.	Atender a 30% dos alunos do Ensino Fundamental, priorizando os que se encontram em situação de vulnerabilidade social.	Número de alunos atendidos anualmente e localização das unidades de atendimento.	LONGO
Implantar a coordenação municipal Inter setorial da "rede de proteção às pessoas em situação de violência doméstica/familiar".	Implantar: Coordenação Municipal Inter setorial da "Rede de Proteção às Pessoas em Situação de Violência Doméstica/familiar"; redes locais por bairro, envolvendo todas as Unidades Escolares, CMEIS, Unidades de Saúde, Unidades do SUAS; Conselho Tutelar e outras instituições com foco de atuação nesta área; sistema de Informações sobre violência doméstica/familiar. Participar da rede metropolitana de atenção à violência contra as mulheres, da Comissão bipartite metropolitana e estadual, bem como, de outros espaços de discussão e articulação.	Quantidade de coordenação municipal e redes locais implantadas. Quantidade de participação nas reuniões. Número de casos atendidos e em acompanhamento.	LONGO
Ampliar e adequar a rede física de unidades de atendimento no SUAS.	Construir, implantar e garantir a manutenção dos equipamentos e serviços do SUAS	Verificar o cumprimento das metas de construção, implantação e manutenção.	LONGO
Otimizar o atendimento do SUAS.	Elaborar o protocolo de atendimento do SUAS em consonância com os demais setores envolvidos.	Protocolo elaborado.	LONGO
Implantação da casa modelo.	Capacitar a população com vistas a Geração de Emprego e Renda.	Centro construído.	MÉDIO
Implantação de equipamentos para a prática do esporte e lazer.	Implantação de equipamentos voltados ao esporte e lazer nos bairros: Emiliano Pernetá, Weissópolis, Vargem Grande, Maria Antonieta, Centro, Alto Tarumã e Jardim Amélia.	Quantidade de equipamentos implantados.	MÉDIO
Planejamento intersetorial.	Elaboração de um planejamento Inter setorial de uso dos equipamentos culturais, esportivos e de lazer.	Cumprimento da meta, relatório das atividades desenvolvidas: tipo de atividade, público alvo, número de participantes, frequência, secretaria responsável pela atividade.	CURTO
Estratégia de Desenvolvimento Econômico			
Criação do conselho de desenvolvimento econômico	Criação do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico.	Atividades desenvolvidas pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico.	MÉDIO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
Criar condições que facilitem o acesso a linhas de crédito para o micro e pequeno empresário	Financiamento do micro e pequeno empresário	Quantidade de empresários beneficiados.	CURTO
Fortalecer as atividades de indústria, de comércio e serviços	Adensamento da matriz de relações de atividade ligadas ao Arranjo Produtivo Local produtor de Equipamentos e Instrumentos Médicos-Odontológicos-Hospitalares.	Quantidade de linhas de crédito criadas. Número de pessoas treinadas. Percentual de Incremento no número de empresas do ramo da APL Equipamentos e Instrumentos Médicos-Odontológicos-Hospitalares.	MÉDIO
Criar um fundo de desenvolvimento econômico	Criação do Fundo de Desenvolvimento Econômico; Criação do Selo Verde.	Fundo criado e em operação. Selo Verde criado.	MÉDIO
Fortalecer as finanças municipais através da revisão, consolidação e atualização do sistema tributário do município de pinhais	Rever o Sistema de Arrecadação Municipal a partir da implantação Plano Diretor.	Código Tributário Municipal revisado. Sistema de levantamento junto a SEFA implantado. Sistema de acompanhamento junto a JUCEPAR implantado.	MÉDIO
Assegurar o equilíbrio das finanças do município pela redução das despesas e do esforço para a geração de receitas próprias	Reduzir a dependência das transferências governamentais.	Número de projetos elaborados, negociados e implantados. Percentual de redução de despesas ou índice de produtividade.	MÉDIO
Estratégia de Desenvolvimento da Infraestrutura e Serviços Públicos			
Aplicação dos recursos do PAC da mobilidade	Preservar e melhorar as oportunidades de mobilidade disponíveis para a população em geral e especial a demanda em função dos eventos esportivos futuros	Implantação das obras	MÉDIO
Integração metropolitana	Ampliar as possibilidades de integração da cidade. Preservar e melhorar as oportunidades de mobilidade disponíveis para a população em geral.	Monitoramento das obras propostas	MÉDIO
Melhoria da mobilidade da Rodovia Deputado João Leopoldo Jacomel	Duplicação da Rodovia Deputado João Leopoldo Jacomel	Monitoramento das obras propostas	LONGO
Melhorar a circulação urbana	Implantar o Plano de Circulação Viária e de sinalização urbana	Atividades implantadas de acordo com os Planos Municipais.	MÉDIO
Incentivar o transporte coletivo	Criar maior conforto ao usuário do transporte coletivo.	Quantidade de usuários do transporte coletivo.	MÉDIO
Incentivar e viabilizar o uso da bicicleta	Incentivar o uso da bicicleta como um modal de transporte.	Quantidade de usuários de bicicletas/quantidade de ciclovias implantadas (metros lineares).	CURTO
Qualificação dos passeios	Consolidar a Av. Camilo Di Lellis como área central da cidade.	Quantidade dos passeios implantadas.	CURTO

DIRETRIZ	META	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	PRAZO
	Melhorar dos passeios do Município.		
Melhorar as condições de saneamento básico do município	100% da rede de coleta e tratamento de esgoto para todo o Município. Execução das obras para contenção de cheias previstas pelo Plano de Macrodrenagem do Alto Iguaçu.	Nível de poluição das águas – DBO. Número de afetados por doenças provocadas pela água. % atendido pelo sistema de saneamento básico.	MÉDIO
Estratégia de Desenvolvimento Institucional			
Consolidação do órgão de planejamento urbano.	Consolidação do Órgão Municipal de Planejamento Urbano.	Quantidade de mecanismos de monitoramento e número de projetos com participação pública.	MÉDIO
Atualização e aproveitamento do sistema de informações.	Capacitar os servidores públicos para atualizar e otimizar o uso do sistema de informações. Atualizar o cadastro imobiliário.	Número de servidores participantes de programa de capacitação. Número de acessos e atualizações controlado eletronicamente e comparado com períodos anteriores. Número de imóveis com cadastro atualizado. Número de departamentos/secretarias integradas ao sistema de informações.	CURTO
Democratização do acesso às informações municipais.	Estabelecer canais de comunicação permanente entre poder público e cidadãos.	Número de informações disponíveis ao público. Número de departamentos/secretarias integradas ao sistema de informações. Número de acessos aos portais de comunicação. Tempo médio de resposta às demandas da população.	CURTO
Programa de regularização de edificações.	Reduzir o número de imóveis irregulares no Município.	Número de solicitações encaminhadas à Comissão de Regularização. Número de edificações regularizadas.	CURTO

Quadro 2 – Plano de Ação do Plano Diretor 2011-2021.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE 2 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
92 - Prevenção de doenças	2023	Manter as ações e serviços da Vigilância Ambiental.
122 - Cidade planejada	1035	Elaboração do Plano de Desapropriação para Sistema Viário.
	1042	Promover investimentos relacionados ao Fundo Municipal de Habitação e Interesse Social.
	2103	Manutenção das atividades do Fundo Municipal de Habitação e Interesse Social.
123 - Meio ambiente vivo	1055	Construir, reformar e ampliar estruturas e equipamentos relacionados ao Saneamento Básico.
	2055	Aprimorar e dar manutenção as ações de licenciamento e Fiscalização Ambiental.

Quadro 3 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Regional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE 3 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO AMBIENTAL

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
22 - Pinhais segura	2109	Manter e reequipar a Defesa Civil Municipal.
40 - Gestão administrativa	1027	Aquisição de estruturas máquinas, equipamentos e veículos para o desenvolvimento das atividades ambientais, preferencialmente aquisição de triturador de galhos e dejetos.
	1051	Reformar, ampliar e construir novas estruturas para a Secretaria Municipal de Meio Ambiente.
123 - Meio ambiente vivo	1052	Construir, reformar e ampliar estruturas e equipamentos relacionados ao Fundo Municipal de Meio Ambiente.
	2058	Manutenção das atividades do Fundo Municipal de Meio Ambiente – FMMA.
	1201	Gerenciar e dar manutenção a limpeza pública e a gestão de resíduos.
	2056	Gerenciar e dar manutenção a limpeza pública e a gestão de resíduos.
	2057	Promover Ações de Preservação e Conservação Ambiental, Compreendendo o Manejo de Áreas de Preservação Permanente, Produção de Mudas, Arborização Urbana e Educação Ambiental e Proteção Animal.

Quadro 4 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE 4 - AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DE ORDENAMENTO TERRITORIAL

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
21 - Regularização fundiária	2012	Regularizar os Imóveis do Município.
	2013	Auxílio na Regularização Fundiária em Áreas de Terceiros e Ocupadas Irregularmente.
104 - Pinhais em obras	1017	Promover a ampliação e a manutenção da pavimentação asfáltica e respectivas obras complementares, preferencialmente nas R: Rio Passaúna, Justiliano Mendes da Silva, João Mendes Batista, Rio Tingui, Euclides Bandeira, Terra Rica, Olavo Bilac no B. Vargem Grande, General Lucas Almeida Guimarães no B. Estância Pinhais, Calhandra no B. Jd. Claudia e Rio Tibagi, e colocação de passeio para pedestres(Calçada)preferencialmente na R:Manoel Bandeira.
	1019	Promover a Construção ampliação a recuperação e acessibilidade de prédios e espaços públicos Municipais preferencialmente construção de uma pista de skate no final da R:Pixoxó esquina com a R:Japim e uma no B. Estância Pinhais, academia ar livre entre Av. Cotinga e R:Tiriva no B. Jd. Claudia, construção de capela mortuária nas regiões leste e norte e área de lazer no Bairro Vargem Grande, ao final das Ruas Carlos Pereira Canani e Rua Antônio Gonçalves Dias.

Quadro 5 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Ordenamento Territorial
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE 5 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO SOCIAL

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
40 - Gestão administrativa	1025	Adquirir materiais e equipamentos permanentes para desenvolvimento das ações da Secretaria Municipal de Assistência Social.
	1026	Implementar obras e ampliações visando o aprimoramento no atendimento dos usuários do SUAS.
74 - Ensino com qualidade	6005	Manter e ampliar o Programa de Alimentação Escolar para Atendimento Educacional Especializado com Recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE - PNAE –AEE.
	6014	Promover parcerias para o desenvolvimento de programas e projetos educacionais e socioeducacionais.
	6023	Desenvolver o Programa Projovem Urbano.
	6029	Manter e ampliar a Rede Municipal de Educação Especial.
	6032	Manutenção da folha de pagamento da Rede Municipal de Educação Especial.
	6034	Executar melhorias nas Unidades da Rede Municipal de Ensino.
	6035	Manutenção e desenvolvimento da Educação Infantil - Apoio a Creches.
75 - Expansão do atendimento educacional	6041	Implantar e manter o Programa Segundo Tempo.
	5001	Adquirir equipamentos e mobiliários para as Unidades da Rede Municipal de Ensino.
	5002	Adquirir equipamentos e mobiliários para os Centros Municipais de Educação Infantil.
	5004	Adquirir imóveis, para construção, instalação ou ampliação de centros municipais de educação infantil, preferencialmente no bairro Emiliano Perneta e outra no Jardim Karla.

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
	5005	Adquirir imóveis para construção, instalação ou ampliação de Unidades de Ensino.
	5006	Reformar ou ampliar Centros Municipais de Educação Infantil.
	5007	Adquirir equipamentos e mobiliários para as Unidades da Rede Municipal de Ensino - FUNDEB.
	5008	Adquirir equipamentos de tecnologia da informação e comunicação para as unidades da Rede Municipal de Ensino.
	5009	Reformar ou ampliar as Unidades da Rede Municipal de Ensino.
	5010	Reformar ou ampliar Unidades da Rede Municipal de Ensino – FUNDEB.
	5012	Construir Centros Municipais de Educação Infantil para atendimento em tempo integral, preferencialmente no Bairro Weissopolis.
	5013	Construir Escolas para Atendimento em Tempo Integral.
	5014	Construir Escola de Educação Especial.
	5015	Construir e equipar Unidade de Educação Infantil – Proinfância.
	5017	Equipar os Centros Municipais de Educação Infantil - Apoio a Creches.
82 - Cultura para todos	1029	Adquirir materiais e equipamentos para o desenvolvimento das atividades artísticas e culturais.
	2066	Promover e manter projetos, oficinas, apresentações, seminários, festivais, mostras, exposições e demais atividades culturais.
	6039	Promover o atendimento prioritário à Criança e Adolescência no âmbito artístico e cultural.
83 - Esporte e lazer	1028	Adquirir materiais e equipamentos destinados às atividades esportivas e de lazer.
	2061	Manter e ampliar o Programa Escola do Esporte.
	2062	Promover campeonatos municipais nas diversas modalidades esportivas.
	2063	Realizar atividades de recreação e lazer, utilizando os espaços públicos disponíveis.
	6040	Promover o atendimento prioritário à Criança e Adolescência no âmbito esportivo e recreativo.
91 - Atendimento geral à saúde	1009	Adquirir equipamentos e material permanente para manter os serviços de média e alta complexidade.
	1010	Adquirir veículo para a estratégia saúde da família.
	1011	Adquirir equipamentos e material permanente para manter os serviços de atenção básica.
	1012	Construir e equipar a Unidade de Saúde da Família Weissópolis II.
	1014	Construir e equipar a Unidade de Saúde da Família Planta Karla.
	1048	Adquirir veículo para Atenção Básica.
	1049	Reforma e ampliação da Unidade de Saúde Vargem Grande.
	1056	Reforma da Unidade de Saúde da Família Tebas.
	1057	Reforma da Unidade de Saúde da Família Jardim Amélia.
	1060	Construir academia da Saúde.
	1066	Adquirir veículo para a Média e Alta Complexidade.
	1067	Reformar unidades de atendimento em Média e Alta Complexidade.
1068	Adquirir equipamentos para a Assistência Farmacêutica.	
2028	Manter os serviços da média e alta complexidade.	

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
92 - Prevenção de doenças	1007	Adquirir equipamentos e material permanente para estruturar as ações do Centro Municipal de Agravos Estratégicos.
	1061	Adquirir veículo para as ações do Centro Municipal de Agravos Estratégicos.
118 - Assistência social integral	1023	Adquirir materiais e equipamentos permanentes para desenvolvimento das atividades dos programas socioassistenciais, Municipais, Estaduais e Federais.
	1024	Firmar convênios para investimentos, com entidades prestadoras de atendimento socioassistencial, vinculadas ao Conselho Municipal de Assistência Social.
	2040	Concessão de benefício eventual às famílias em situação de risco e vulnerabilidade social.
	2041	Manter e ampliar as ações da Proteção Social Básica.
	2042	Firmar convênios para custeio, com entidades prestadoras de atendimento socioassistencial, vinculadas ao Conselho Municipal de Assistência Social.
	2043	Manter, coordenar e ampliar as atividades de atendimento aos beneficiários dos programas socioassistenciais, Municipais, Estaduais e Federais.
	2045	Manter e ampliar as ações da Proteção Social Especial.
	5016	Firmar convênios para investimentos, com entidades prestadoras de atendimento socioassistencial, vinculadas ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.
	5018	Implementar o projeto AFAI- Atenção as famílias dos adolescentes internados por medida socioeducativa.
	6037	Firmar convênios para custeio, com entidades prestadoras de atendimento socioassistencial, vinculadas ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.
	6038	Promover o atendimento prioritário à criança e ao adolescente no âmbito da Assistência Social.
	6043	Manter e ampliar as ações do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.
	6044	Manter e ampliar as ações de execução de Medidas Socioeducativas de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC) e Liberdade Assistida (LA) no âmbito da Assistência Social.

Quadro 6 – Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Social
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE 6 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.

PROGRAMA	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
116 - Ações e projetos para o fomento da indústria e do comércio	2071	Promover ações de interesse setorial que divulguem e movimentem o mercado interno.
131 - Gestão orçamentária, tributária e financeira	1045	Regulamentação a partir de 2015 da Lei 716/2005, referente a preservação do Meio Ambiente.
	2050	Proceder o lançamento dos tributos municipais.
	2052	Manter atualizada a base cadastral analógica com a utilização do sistema de base georeferenciada do Cadastro Técnico Municipal.

Quadro 7– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Econômico
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNCICE 7 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PÚBLICOS

Descrição do Programa	Ação	Descrição da Ação
26 - Projetos e parcerias	2092	Desenvolvimento de Projetos Especiais, diferenciais ou complementares, inclusive de contratação e execução de sondagens.
104 - Pinhais em obras	1016	Promover a execução e adaptação para acessibilidade de obras de domínio público, como pontes, passarelas, viadutos, calçamentos e a construção/implantação de anel ciclo viário interligando diferentes bairros do Município, contendo calçadas, ciclovias.
	1018	Promover a ampliação e a manutenção da rede de drenagem de águas pluviais, bem como a extensão, relocação e conserto de ramais da rede de fornecimento de água.
	1054	Promover a implantação do Velódromo de Pinhais.
	2034	Promover a produção de tubos e artefatos de concreto pela Usina de concreto do Município.
106 - Desenvolvimento e manutenção de serviços públicos	1021	Promover a implantação de novos pontos de ônibus e de táxi com bancos e cobertura.
	2038	Promover a manutenção do sistema de identificação e sinalização viária, vertical, horizontal e semaforica do município, bem como instalação de novas vagas de estacionamento para pessoas com deficiência e idosos.

Quadro 8– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento da Infraestrutura de Serviços Públicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNCICE 8 – AÇÕES DO PPA COMPATÍVEIS COM O EIXO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Descrição do Programa	Ação	Descrição da Ação
21 - Regularização fundiária	2012	Regularizar os Imóveis do Município.
24 – Comunicação e integração institucional	2008	Publicação de Atos Oficiais da Prefeitura de Pinhais.
	2010	Informar a população sobre as ações realizadas pelo Governo Municipal.
	2011	Promover campanhas sócio educativas e informativas.
40 - Gestão administrativa	1004	Implantar a Gestão do Patrimônio no Município.
	2068	Manter os serviços de Publicidade Institucional e de Utilidade Pública.
51 - Controle interno e aperfeiçoamento da gestão.	1043	Adequar a estrutura física, tecnológica, organizacional e normativa.
	2082	Ampliar e incrementar a transparência da gestão para o exercício da cidadania.
	2083	Promover o controle social sobre a gestão pública.
	2084	Integrar o uso da tecnologia da informação nas ações de gestão e controle.
	2085	Aperfeiçoar a comunicação institucional dos resultados da gestão e das ações de controle.
	2086	Otimizar a gestão da informação e do conhecimento.
	2091	Desenvolver e gerir competências técnicas e gerenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.
60 - Gestão da tecnologia da informação	1003	Ampliar e modernizar a tecnologia da informação da Administração Pública.
118 - Assistência social integral	2044	Manter os serviços de publicidade institucional e utilidade pública.
122 - Cidade planejada	2095	Promover a manutenção da regularização das Edificações não Licenciadas pelo Município.
	2097	Elaborar planos, projetos e leis visando o planejamento urbano, compreendido por ações de desapropriação, mobilidade urbana, sistema viário, arquitetura, paisagismo, geométricos de vias, obras de artes e urbanismo.

Quadro 9– Ações do PPA Compatíveis com o Eixo Desenvolvimento Institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor.