

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANE MORELLO STELLA

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO: UMA FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS AÇÕES DA SECRETARIA DE INDÚSTRIA,  
COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MATELÂNDIA – PR.

CURITIBA

2019

FABIANE MORELLO STELLA

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO: UMA FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS AÇÕES DA SECRETARIA DE INDÚSTRIA,  
COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MATELÂNDIA – PR.

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de  
Especialização em Gestão Pública Municipal, Setor  
de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Carmem Kistemacher Barche

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho aos meus filhos, meu esposo e meus pais, pois é por eles que busco novas soluções para transformar Matelândia em um lugar ideal para viver.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho.  
Sem metas, os sonhos não têm alicerces.  
Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.  
Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e  
corra riscos para executar seus sonhos.  
Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!”  
Augusto Cury

## RESUMO

O presente trabalho propõe a utilização do Diagnóstico Socioeconômico como a principal ferramenta para a elaboração do Planejamento Plurianual da Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico de Matelândia-PR. A metodologia de pesquisa caracteriza-se como do tipo descritiva e aplicada com uma abordagem qualitativa. Os instrumentos de pesquisa envolvidos foram pesquisas de campo, análise documental bem como entrevistas com munícipes. Foi realizado um levantamento, e identificado que a forma de planejamento era realizada com base apenas em reuniões, realizadas obrigatoriamente e aleatoriamente em comunidades no município, resultado do “Estado Herdado”, resquícios de tempos passados. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de migrar para o “Estado Necessário”, com a intenção de não apenas resolver as demandas existentes, mas resolver as existentes e ainda fazer surgir novas demandas. Para isso, torna-se indispensável o planejamento com a utilização de dados concretos, e a ferramenta para obtenção desses dados a ser utilizada é o Diagnóstico Socioeconômico.

Palavras chave: Estado Herdado. Estado Necessário. Planejamento. Diagnóstico Socioeconômico.

## **ABSTRACT**

This paper proposes the use of the Socioeconomic Diagnosis as the main tool for the preparation of the Pluriannual Planning of the Secretariat of Industry, Commerce and Economic Development of Matelândia-PR. The research methodology is characterized as descriptive and applied with a qualitative approach. The research instruments involved were field surveys, documentary analysis as well as interviews with residents. A survey was carried out and identified that the form of planning was carried out based only on meetings, held compulsorily and randomly in communities in the municipality, a result of the "Inherited State", remnants of past times. The results of the research evidenced the need to migrate to the "Necessary State", with the intention of not only solving the existing demands, but solving existing ones and still raising new demands. For this, it is essential to plan with the use of concrete data, and the tool to obtain these data to be used is the Socioeconomic Diagnosis.

Inherited State. State Required. Planning. Socioeconomic Diagnosis.

## **LISTA DE SIGLAS**

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

PEG – Planejamento Estratégico Governamental

PPA - Planejamento Plurianual

## LISTA DE ABREVIATURAS

ed. – edição

f. – folha

fev. - fevereiro

p. – página

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	APRESENTAÇÃO .....	10
1.2	OBJETIVO GERAL .....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	BREVE HISTÓRICO SOBRE PLANEJAMENTO ECONÔMICO NO BRASIL .....	13
2.2	DO ESTADO HERDADO AO ESTADO NECESSÁRIO.....	14
2.3	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARTICIPATIVO.....	15
2.3.1	Planejamento orçamentário no Brasil .....	17
2.3.2	(PPA) Plano Plurianual .....	18
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.5	CONHECENDO O DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO .....	19
2.6	CASES DE SUCESSO .....	21
2.6.1	Pacto do Novo Cariri.....	21
2.6.2	Oeste em Desenvolvimento.....	22
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	23
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	23
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	24
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	27
4.1	PROPOSTA TÉCNICA .....	27
4.1.1	Plano de implantação .....	29
4.1.2	Recursos estimativas de recursos necessários à implantação e operação da proposta técnica. ....	29
4.1.3	Resultados esperados .....	30
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	32
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
	<b>ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA</b> .....	36

<b>ANEXO 2 – ORÇAMENTO EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO.....</b>	<b>37</b>
---	-----------

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico governamental é um tema que está em crescente demanda nos últimos anos. No âmbito público, os órgãos fiscalizatórios, trouxeram consigo a necessidade de planejar as ações públicas antecipadamente.

No Brasil, segundo Dagnino (2014), foi a partir de 1964 que a experiência com o planejamento começou a ficar mais formulado. O planejamento da época seguia, o estilo militar, autoritário, centralizador e economicamente concentrador. Neste período, para que o projeto de Brasil-grande-potência pudesse ser real, era necessário de uma grande mobilização com um esforço avançado em planejamento.

Neste sentido, o diagnóstico socioeconômico é uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar no planejamento, pois irá avaliar a gestão pública, bem como o cenário da economia local. Com esta visão, o gestor da pasta pública, realizará o planejamento estratégico das ações, direcionadas por um campo amplo de pesquisa.

Observou-se que na secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico do município de Matelândia não há um estudo amplo, detalhado, técnico, que contemple informações de área pública e privada coletadas com dados do município e região, assim o planejamento do “futuro” é feito com base no conhecimento restrito do gestor de pasta. Desta forma, o município acaba por realizar investimentos com base em “achismos”, e não do que realmente seria necessário, o que aumenta a probabilidade de fracassos e ações inadequadas que trazem pouco benefício a população.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é propor a utilização de um diagnóstico socioeconômico como a principal ferramenta na construção do planejamento estratégico da secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico de Matelândia – PR. Assim, contemplando um grande número de cidadãos, uma vez que, não atingirá somente os “candidatos” a empresários, e sim, a todas as pessoas do entorno, iniciando por seus familiares, no círculo de amigos, aos funcionários pelos empregos gerados, indiretamente aos parentes de seus funcionários, e a comunidade em geral, pela melhoria na qualidade de vida num todo.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor a utilização de um diagnóstico socioeconômico como a principal ferramenta na construção do Plano plurianual da secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico de Matelândia – Pr.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a atual forma de construção do Plano plurianual da secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico de Matelândia;
- Consultar a comunidade para obter a opinião acerca do meio utilizado;
- Abordar os empresários por meio da Associação Comercial de Matelândia – PR para obter opinião do meio utilizado até o momento, bem como possíveis melhorias;
- Propor um modelo de realização do PPA com utilização de diagnóstico socioeconômico, meios digitais, reuniões centralizadas com empresários e reuniões com os servidores da secretaria.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O planejamento das ações na vida particular de cada ser humano é um passo fundamental para se alcançar os tão desejados objetivos, que podem ser, desde uma viagem, um filho, uma casa, até uma carreira profissional.

Se planejar é algo tão importante para cada indivíduo, quem dirá avançarmos um pouquinho mais, sair do individualismo, e entrar na esfera pública. Planejar para centenas ou milhões de pessoas requer muito cuidado e precaução, para que as ações possam impactar de forma positiva a todos que forem alcançados por elas.

Os resquícios do passado, presentes ainda em várias administrações, acabam por dificultar a quebra de barreiras no sentido de planejar. Dagnino (2014, p.9) afirma que há a necessidade de transformar o “Estado Herdado” em “Estado Necessário”, e essa transformação terá de ser realizada pelos gestores públicos.

Dagnino (2014) explica ainda, que o “Estado Necessário”, entendido como um Estado capaz não apenas de atender às demandas presentes, mas de fazer emergir e satisfazer novas demandas embutidas nesse estilo alternativo...” Assim, surge a necessidade de se buscar os mais variados dados e fontes, no sentido de realizar um planejamento que atenda as duas perspectivas, as imediatas (presentes) bem como

tentar prever as que poderão se concretizar ao longo do período, de onde provém a utilização de indicadores socioeconômicos que ao final, depois de compilados, apresentará um diagnóstico socioeconômico.

Segundo Januzzi (2014), para que um diagnóstico socioeconômico seja útil e atinja seu propósito, o mesmo deve apresentar textos descritivos ou analíticos, com cartogramas, tabela de dados e indicadores específicos de uma determinada população, ou no caso entendendo ainda, uma determinada localidade, com a missão de direcionar programas ou projetos específicos.

O planejamento “Mãe” digamos assim, de uma Prefeitura, deve se basear no Plano Plurianual o qual estabelecerá metas, diretrizes e principalmente os objetivos para os gastos públicos. Salles (2014) explica que o PPA trata – se de lei, e que foi criada para ser um instrumento para o planejamento de médio prazo, onde consiste em uma lei, que sua vigência inicia no segundo ano do mandato do governante até o final do primeiro ano do mandato subsequente. Após a confecção do PPA, advém outros instrumentos de planejamento, sendo LDO ( Lei de Diretrizes Orçamentarias) e LOA (Lei Orçamentária Anual). Assim, fica fácil identificar tamanha importância tem o PPA nos órgãos de governo.

Este projeto é importante e necessário para a área acadêmica, para que provoque um desejo de que os assuntos Plano Plurianual e diagnóstico socioeconômico sejam estudados conjuntamente, uma vez que, demonstramos neste trabalho, que, um depende do outro para que seja bem elaborado.

Será importante ainda para a Prefeitura Municipal de Matelândia, especificamente a secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico, no sentido de “abrir os olhos” e passar a dar a importância devida ao planejamento das ações que visam o desenvolvimento econômico e conseqüentemente o aumento da qualidade de vida da população. A forma de planejar precisa ser alterada, não é mais possível permitir que um planejamento seja realizado com pouquíssimos dados, deixando a população à mercê das vontades dos governantes, ou então as suas “desvontades”. Será importante para a instituição, pois demonstrará que com um planejamento adequado, há infinitas possibilidades de desenvolver o município, o qual trará, conseqüentemente aumento na arrecadação municipal, propiciando a adoção de outras políticas públicas a serem aplicadas para os cidadãos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão abordados aspectos de orçamento econômico participativo, bem como a sua relação com os indicadores socioeconômicos e a utilização de diagnóstico socioeconômico na formulação do PPA.

### 2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE PLANEJAMENTO ECONÔMICO NO BRASIL

Revisando a literatura nacional, é possível perceber que o planejamento no Brasil não é assim tão ancião. Souza (2004), apresenta dois grandes divisores na história do planejamento, sendo o primeiro o Estado Novo de 1930 e o segundo o Regime Militar de 1964.

Por Estado Novo, ainda segundo este mesmo autor, entende – se por um momento onde se inicia um Estado capitalista com caráter planejador, intervencionista e nacional-desenvolvimentista. Percebe-se pelas palavras que definem o caráter deste governo, que o foco seria desenvolver e planejar a qualquer custo.

Souza (2004) afirma que nas duas décadas de 30-40, houveram iniciativas com planejamento governamental, onde ressaltou a forte intervenção do Estado na sociedade. Foi então, neste primeiro momento que a administração pública brasileira foi o principal indutor e condutor de atividades de planejamento econômico.

Souza (2004), relata que, o segundo marco, o Regime Militar, é que o sentido de Estado Capitalista se aprofunda com ideologias de segurança nacional, técnica e eficiência econômica.

Em Dagnino (2014), podemos perceber com suas afirmações de que foi durante o período militar que se aprofundou a experiência brasileira de planejamento. O mesmo autor afirma ainda, que em 1964 é que vários planos foram formulados e implementados. Devido ao estilo militar, estes planos seguiram no estilo autoritário, economicamente concentrador e centralizador, típico de governos militares daquela época.

Logo após na década de 70, é que o Brasil tem uma fase com crescimento e desenvolvimento econômico grandioso, marcados pela intervenção do Estado, por meio do planejamento econômico. Desta forma, nasce o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico, chamado de I PNDE, que foi programado para o período de 1972-1974. E foi nesta fase que o País alavancou, com base em

investimentos em setores dinâmicos, o seu padrão de crescimento econômico (SOUZA, 2004).

Souza (2004), afirma que, no período de 1975 – 79, o regime militar brasileiro implementa o II Plano Nacional de Desenvolvimento, com previsão, devidos as altas taxas de crescimento, de um programa adequado de investimentos. Nos anos seguintes, 1980-85, o regime militar tentou alancar a economia, e implementou o III Plano Nacional de Desenvolvimento, e este, foi elaborado com várias alterações com relação ao I e II Planos de Desenvolvimento. Na prática, este III Plano, tentou controlar o déficit fiscal e inflação, buscando pelo equilíbrio do setor público e contas públicas.

Já em 1985, com o governo civil da Nova República, as tentativas foram fracassadas no sentido de retomar iniciativas de planejamento para assuntos fora do plano setorial. Foi então, que a partir do governo Collor, as iniciativas de planejamento para preparar o País e a sociedade para um futuro que já se previa como difícil, ficaram ainda mais escassas (DAGNINO, 2014)

Assim, surgiu no País, o planejamento, e durante décadas, verificam-se a dificuldade em implementar, e ainda, utilizar o planejamento, de forma efetiva, e eficiente, a fim de auxiliar e direcionar os trabalhos, do agora até o futuro.

## 2.2 DO ESTADO HERDADO AO ESTADO NECESSÁRIO

Dagnino (2014), relata que temos no Estado brasileiro a configuração de “Estado Herdado”, e elenca isso como sendo consequência do poder político e econômico vigente no país.

No “Estado Herdado”, sinteticamente a característica central seria o despreparo para atender a sociedade em suas demandas com estilo mais justo de desenvolvimento, ambientalmente sustentável e economicamente igualitário (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016).

Já o “Estado Necessário”, na visão de Dagnino; Cavalcanti; Costa (2016), é aquele entendido como capaz de atender as demandas presentes, como também de fazer emergir e satisfazer as novas demandas, em uma relação de Estado-sociedade com um estilo de desenvolvimento alternativo.

Imprescindível para o entendimento, a citação dos autores Dagnino; Cavalcanti; Costa (2016, p.31), com relação ao “Estado Herdado”:

Pode-se dizer que mais além das preferências ideológicas, a combinação que o país herdou do período militar (1964-1985), de um Estado que associava patrimonialismo e autoritarismo com clientelismo, hipertrofia com opacidade, insulamento com intervencionismo, deficitarismo com megalomania, não atendia ao projeto das coalizões de direita e muito menos daquelas de esquerda que, a partir da redemocratização iniciada em meados dos anos de 1980, poderiam suceder os governos de então DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA (2016, p.31)

Desta forma, começamos a entender os fundamentos das formas de governar dos dias atuais, e verificar que o que realmente está precisando nesta transição, é que os governantes e os movimentos, assumam seu papel, e comecem esta transformação.

Assim, para a construção do “Estado Necessário”, é preciso intensificar a democracia. Sem democracia não há transparência nas decisões, não há participação, muito menos planejamento participativo, prestação de contas e avaliação de políticas. Mas há sim, impunidade sem responsabilizações e essa democracia, se realizada apenas em um discurso político genérico, que não tenha relação com as ações cotidianas do governo, pode ocasionar em situações de ineficiência e descompromisso generalizado. (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016).

Dagnino (2014), ressalta que governar em um ambiente com desigualdades sociais, mas ao mesmo tempo, com democracia e participação, no estado em que herdamos, requer capacidades e habilidades muito complexas e difíceis de conformar. Neste contexto, será ainda mais difícil se o governante não utilizar as ferramentas e, sem a utilização das ferramentas do PEG, isso será ainda mais difícil.

Assim, se não houver a transformação do “Estado Herdado” para o “Estado Necessário”, de forma eficiente, a democratização pode ter bastante dificuldade ou até mesmo fracassar, esterilizando grande parte da energia política e social. Por isso a necessidades de uma ampla conscientização e mobilização política, no sentido de auxiliar o Estado, para que não ocorra maiores custos sociais, além daqueles que ao longo destes períodos, a sociedade já vem arcando com fardos quase encarregáveis (DAGNINO 2014).

### 2.3 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARTICIPATIVO

Araújo e Maia (2012), afirmam que as agendas governamentais e acadêmicas, estão tendo como pauta, a participação popular no campo das políticas e gestão pública, sendo que a engenharia das decisões e aplicações do dinheiro público, se destacam como temas que tem maior relevância.

Em outras palavras, a maior participação da população gera novos comportamentos na comunidade, nascendo então a necessidade do Estado de criar formas para atender esse a “vivência” da população dentro do orçamento.

Assim, orçamento participativo é descrito por Pires e Martins (2011, p.1):

Orçamento participativo (OP) é o nome atribuído a variadas formas de participação, predominantemente no âmbito do poder local, de indivíduos eleitoralmente aptos, credenciados ou não por organizações da sociedade civil, no processo de elaboração orçamentária, em suas distintas fases, podendo alcançar ou não os momentos de execução e controle, em que as decisões de gasto público deliberadas pelos poderes formais, com base nos procedimentos da democracia representativa tradicional são transformadas em obras ou serviços. (PIRES E MARTINS, 2011, p.1)

Participando da formulação do orçamento, os cidadãos têm um papel ativo. Contudo, nem sempre os mesmos estão aptos a contribuir efetivamente, devido, principalmente pela própria desqualificação das pessoas, tanto dos representantes civis, quanto dos agentes públicos.

Mas nem tudo está perdido, Basso e Trennepohl (2014), afirmam que o processo de planejamento, análise da realidade e do posicionamento estratégico nas organizações públicas e privadas, vem, a partir de novos monitoramentos do ambiente e referenciais de leitura, sendo aprimorado. Claro que há uma certa dificuldade em exercer a atividade de planejar, pois sempre há necessidade de vários ajustes das organizações, devido as transformações da sociedade contemporânea.

Assim, o planejamento estratégico pode ser fixado como um processo permanente de definição e redefinição de vários objetivos, metas e estratégias, de acordo com as mudanças no ambiente e a necessidade de reformulação. Basso e Trennepohl (2014) afirmam ainda que, adotar o planejamento estratégico por si só tem a finalidade de buscar um sentido de direção futura, utilizando para isso um maior aprofundamento das realidades específicas, se valendo ainda do conhecimento atribuído aos fatores internos, que são os controláveis, e os externos, considerados incontroláveis.

Conforme Dagnino (2014), no Planejamento governamental no Brasil, o modelo explicativo adotado para explicar os problemas públicos, tendia, por um lado, soluções genéricas, universais e por outro a quase monocausalidade. Com isso, adotou-se um padrão único, elencado como causa-problema-solução, onde, a causa basicamente era a mesma e levava a uma mesma solução global.

O “Estado Herdado”, com suas características faziam com que as demandas se tornassem assuntos genéricos, e sem nenhuma preocupação, nem com a adoção de ferramentas para planejar, nem com a elaboração de políticas apropriadas, os recursos eram liberados através das redes de influências e favores.

Identificar e disponibilizar os meios para as ações, os recursos necessários, o poder político, capacidades organizativas, equipamentos, conhecimentos, bem como algumas vezes, recursos econômico-financeiro, fazem para da “nobre” arte de planejar (DAGNINO,2014).

Basso e Trennepohl (2014), afirmam que técnica e política no planejamento estão intimamente ligados, e em caso de oposição entre os mesmos, incorre-se no risco de falta de entendimento mútuo e no suposto entendimento de que incompatíveis sejam as partes. Para amenizar e resolver esta situação, é preciso que o planejamento seja construído em bases democráticas, envolvendo assim técnica e política, evitando excessos de totalitarismo, instabilidade políticas e tecnocracia, características estas, que são frequentemente encontradas em países em desenvolvimento.

### 2.3.1 Planejamento orçamentário no Brasil

Nobre; Diniz; Lima; Araújo (2017), explicam que o planejamento orçamentário no Brasil é realizado basicamente por meio de 3 instrumentos, descritos na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), conhecidos como Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Estes instrumentos também estão previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (2000).

Carvalho (2007), explica os instrumentos assim definidos:

O PPA é o planejamento estratégico de médio prazo; a LDO é o planejamento tático. Representa as diretrizes para elaboração da LOA, isto é, faz a ligação entre o PPA e a LOA; e a LOA representa o planejamento operacional da gestão pública, pois efetiva os objetivos e metas que foram estabelecidos no PPA (NOBRE; DINIZ; LIMA; ARAÚJO, 2017.p)

Assim, estes instrumentos de planejamento unem as prioridades sociais que coincidem com as do governo, buscando, entre outros, equilibrar receitas, despesas, apresentar melhorias na saúde, educação, garantir maior transparência, e integrar o planejamento ao orçamento (NOBRE; DINIZ; LIMA; ARAÚJO, 2017).

### 2.3.2 (PPA) Plano Plurianual

Segundo Salles (2014), o Plano Plurianual trata-se de uma lei, que é elaborada para o período de 4 anos, e inicia sua vigência no segundo ano do mandato até o fim do primeiro mandato posterior. Alega ainda, que é um instrumento utilizado, de médio a longo prazo, para o planejamento, com o objetivo de garantir a continuidade das ações, procurando controlar as possíveis oscilações com cunho populista. Está sujeita a prazos e ritos de tramitação.

O planejamento municipal segue um calendário próprio, onde os prazos, objetivos e diretrizes, podem ser definidos por lei orgânica, conforme preconiza o artigo 165 da Constituição Federal (1988):

**Art. 165.** Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos anuais.

**§ 1º** A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

**§ 9º** Cabe à lei complementar:

- I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;

Contudo, a legislação vigente, não preconiza de forma efetiva e clara, a forma como será construído este planejamento. Para tanto, os municípios, acabam por utilizar somente, pequena parcela de participação da população. Sendo que esta, um tanto quanto, descrente com a situação política atual, acaba por não participar.

Assim, os dados colhidos, apenas com base na participação ficam com base fraca, para que possam nortear qualquer planejamento de políticas públicas dos municípios.

É necessário utilizar-se de formas mais efetivas para recolher esses dados, é preciso mais empenho por parte dos gestores públicos, para planejar o futuro de suas cidades.

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Dagnino (2014), diagnóstico, formulação, estratégia e operação são os momentos principais que compõem a gestão estratégica, e cada qual possui sua função na matriz estratégica de uma gestão conforme explica:

Diagnóstico: explicar a realidade sobre a qual se quer atuar e mudar; foi, é e tende a ser:  
Formulação: expressar a situação futura desejada ou o plano; o que deve ser.  
Estratégia: verificar a viabilidade do projeto formulado e conceber a forma de executá-lo; é possível? como fazer?  
Operação: agir sobre a realidade; fazer, implementar, monitorar, avaliar (DAGNINO, 2014, p.101).

Ressalta – se que todos os momentos são de extrema importância, e que se auto completam, não resetando dúvidas da necessidade de aplicação de todos eles, e que a falta de algum dos componentes poderá inviabilizar, o alcance dos resultados esperados. Contudo, no presente estudo, trataremos apenas do primeiro momento, definida por Dagnino (2014), como o momento do diagnóstico, no qual aprofundaremos o estudo no item a seguir.

## 2.5 CONHECENDO O DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO

Diagnósticos socioeconômicos constituem em instrumentos que buscam apresentar a realidade de determinada área territorial. Aqueles para utilização em programas públicos, trazem informações de temas relacionadas as mais variadas áreas.

O caderno de informações do ministério do desenvolvimento social e combate a fome, traz em umas das suas publicações que a amplitude do diagnóstico é de extrema importância, sendo que muito abrangente perde-se o foco, e muito curto pode comprometer-se por não abarcar informações relevantes. Sendo que um diagnóstico socioeconômico que possa ser propositivo e útil para as políticas públicas, tem de se caracterizar com um estudo de determinada localidade ou população, trazendo textos

descritivos ou analíticos, cartogramas, tabela de dados e ainda, e mais importante, indicadores específicos sobre variados assuntos da realidade local.

Assim, a tarefa de elaborar um diagnóstico é certamente um trabalho bastante complexo. E antes de pensar em resolver um problema, é preciso identificá-lo. Ou ainda, antes de se pensar em investimentos incertos, é preciso encontrar os potenciais específicos da localidade, para que os recursos não se percam ao longo do tempo.

Segundo Dagnino (2014), no momento do diagnóstico, o elemento central é a produção de um quadro que identifique e relacione entre si os problemas que são considerados de maior relevância a alguma situação ou instituição em um determinado momento. Estes problemas, podem ser classificados de três formas, sendo: uma ameaça, uma oportunidade ou um obstáculo. Para enfrentar os problemas que já estão presentes, os atos serão reativos, e para enfrentar as ameaças ou oportunidades os atos serão propositivos.

Paiva (2013), ressalta que o primeiro passo da avaliação seria realizar entrevistas com líderes empresariais e sindicais das mais vastas cadeias, com o objetivo de entender e mapear o potencial e os obstáculos.

A utilização de indicadores auxilia e traz uma base muito sólida neste processo. Segundo Januzzi (2014), escolher quais indicadores serão utilizados trata-se de uma tarefa delicada, uma vez que não existe uma única teoria que orienta com objetividade.

Assim, os diagnósticos socioeconômicos considerados bons, empregam, com maior ou menor abrangência, indicadores de saúde, educacionais, de mercado, de trabalho, os habitacionais, os de segurança pública e justiça, de infra-estrutura urbana e ainda indicadores de renda e desigualdade.

Contudo, a escolha dos indicadores vai depender muito da demanda que for solicitada, bem como o assunto a ser diagnosticado, mas essa escolha deve ser bem realizada, pois os mesmos são importantes para medir a realidade de cada situação, neste caso, de um município.

Por fim, Januzzi (2014), lembra que, com relação aos indicadores nem sempre o de maior validade é o mais confiável, e este é o mais inelegível. Lembra ainda que nem sempre o mais claro é o mais possível, e nem sempre há o indicador que reúne estas qualidades. Contudo, isto não exige o pesquisador, ou quem estiver realizando o trabalho do diagnóstico, de verificar todas as possibilidades existentes.

## 2.6 CASES DE SUCESSO

Com o objetivo de colaborar com os assuntos trazidos neste trabalho, sobre a importância da utilização de um diagnóstico socioeconômico bem elaborado na formulação do Planejamento estratégico, elencamos 2 exemplos de case de sucesso onde foi utilizado o diagnóstico para o desenvolvimento local.

### 2.6.1 Pacto do Novo Cariri

O Pacto Cariri, segundo Costa e Ferreira (2010), é um instrumento de política pública do estado da Paraíba, e buscou inovar suas formas de planejamento. O local estava com quadro de desemprego e pobreza absoluta, e buscou enfrentar a situação aproveitando das suas potencialidades.

Naquela localidade, o Sebrae, atuou como principal propulsor de iniciativas com o objetivo de formular ações para o desenvolvimento local integrado e sustentável. Após o diagnóstico participativo local, com a realização de fóruns onde participaram os membros da sociedade civil local, é que esses projetos foram elaborados e começaram a definir suas potencialidades (COSTA e FERREIRA,2010).

Assim, diagnosticaram que a caprino-ovinocultura, o turismo, o artesanato, a micro e pequena empresa, e a diversificação da base agrícola, poderia trazer bons resultados (COSTA e FERREIRA,2010).

Costa e Ferreira (2010), afirmam que com base no diagnóstico, a área do turismo, começou a desenvolver, e trouxe mudança de comportamento com relação aos recursos naturais, assim o fluxo de turistas aumentou, incentivando o surgimento de outros seguimentos destinados a atender este público, como por exemplo, bares, restaurantes, artesanato, o que gerou emprego e renda para a comunidade.

Este mesmo projeto, foi apresentado a outras cidades da região, contudo, nem todos os prefeitos aderiram ao programa e nos municípios em que o prefeito “boicotou” o Pacto, as reuniões iniciais, sequer aconteceram. Tristemente essas cidades, ficaram a mercê das velhas mentalidades que atravancaram qualquer tipo de mudança (COSTA e FERREIRA,2010).

Esta região, a do Cariri, era considerada a mais problemática e miserável do estado da Paraíba e hoje ela apresenta, segundo Costa e Ferreira (2010 p.44):

Segundo censo do IBGE (2000), o 8º melhor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), o 5º melhor índice de Alfabetização da população e o 6º melhor lugar em relação à situação da adolescência no estado da Paraíba (UNICEF, 2002). O município registrou, entre 1996 e 2000, uma diminuição do êxodo rural e urbano, e crescimento populacional de 0,09% (COSTA e FERREIRA, 2010, p.44)

## 2.6.2 Oeste em Desenvolvimento

O site Oeste em Desenvolvimento cita que o Programa é uma ação de governança regional, e busca por meio de processo participativo, promover o desenvolvimento econômico da região. Tem a proposta, por meio de eixos socioeconômicos de estabelecer estratégia de desenvolvimento nos 54 municípios contemplados pelo programa. Com o objetivo de tornar o ambiente favorável a criação e evolução, de modo sustentável, com acesso a novas tecnologias dos negócios.

O mesmo site, elenca, que este programa de desenvolvimento irá levar em conta as características locais, que terão por base os levantamentos de dados socioeconômicos, ativos tecnológicos e dos atores institucionais da região, onde o mesmo irá possibilitar a potencialização das cadeias produtivas, e assim, gerar condições que favoreçam o desenvolvimento e a melhoria do ambiente para os pequenos negócios, propiciando assim o aumento na qualidade de vida da população.

Colaborando ainda mais de forma municipal, o programa dispõe gratuitamente uma base online, onde divulga um banco de dados regionais. Estes servem como indicadores para realização de diagnósticos, mapeamentos e planejamento do território. Fornecerá ainda, aos municípios, informações precisas, para aprimorar e subsidiar análises e decisões sobre formulação, implementação e avaliação de suas políticas públicas.

O programa Oeste em Desenvolvimento, não está concluído, portanto, ainda não se pode obter muitos resultados, contudo, o que se verifica são várias ações pontuais que estão indo no sentido do desenvolvimento, buscando priorizar o que cada município tem a oferecer, identificados através do diagnóstico socioeconômico da região. O programa trabalha fortemente as cadeias propulsivas, uma vez que a região é, em grande parte, baseada na agricultura. Contudo, foi ainda identificado algumas questões relativas a turismo, que serão desenvolvidas em um segundo momento do programa.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A cidade de Matelândia, nasceu como município através da Lei Estadual nº 4.245, onde foi desmembrada da cidade de Foz do Iguaçu. Oficialmente, a instalação da Prefeitura Municipal de Matelândia ocorreu em 28 de novembro de 1961 com a posse de seu primeiro prefeito, chamado Ervin Hass

Com receita orçada para o ano de 2019 o valor de R\$ 75.518.505,75, conforme Lei Nº 4180/2018, tem em 2019 um total de 714 servidores de todas as formas de contratação, lotados nas 11 secretarias existentes, divididas em: Gabinete; Secretaria da Fazenda e Orçamento; Administração e Recursos Humanos; Agricultura, Pecuária e Turismo Rural; Desenvolvimento Social e Habitação; Educação e Cultura; Saúde; Meio Ambiente e Recursos Hídricos; Viação, Obras e Urbanismo; Esportes e Lazer e Secretaria de Indústria Comércio e Desenvolvimento Econômico.

A Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico possui nove colaboradores, e trabalha com uma previsão de orçamento para o ano de 2019, conforme Lei Nº 4180/2018, no valor de R\$ 648.718,00. É o órgão responsável por promover e fomentar a economia local, conforme preconiza o art. 48 da Lei 3572/2015:

Art 48 A Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico é o Órgão encarregado de promover a realização de programas de fomento à indústria, comércio e todas as atividades produtivas do município, viabilizar projetos industriais para atrair novas indústrias e novos investimentos, estimular a adoção de medidas que possam ampliar o mercado de trabalho local, promover a realização de cursos de preparação ou especialização de mão-de-obra necessária às atividades econômicas do município, promover a articulação com diferentes órgãos, tanto no âmbito governamental como na iniciativa privada, visando ao aproveitamento de incentivos e recursos para a economia local, elaborar planos e projetos concernentes ao desenvolvimento industrial e comercial do município, bem como a capacitação empreendedora dos empresários locais.

Conforme artigo 50 da mesma Lei, a secretaria é dividida em três partes, sendo: Seção de Indústria, Comércio e Serviços; Seção de Apoio e Defesa do Consumidor e Coordenação de Fomento e Economia Solidária. Cada unidade

administrativa possui seus respectivos coordenadores que são subordinados ao secretário da pasta.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para a realização desta pesquisa, os métodos utilizados foram de entrevistas, análises de documentos, bem como um tempo de observação dos procedimentos da instituição.

Observou-se que no Município de Matelândia, o setor de indústria e comércio ao longo dos últimos anos não teve um estímulo ao crescimento, bem como, pouca oferta de oportunidades a novos investidores.

Em reunião com empresários da cidade, ressaltou-se o fato de que, os empreendimentos aqui localizados não mantinham um constante crescimento, bem como, o fato de alguns novos comércios, e indústrias aqui abertas, não prosperavam em seus trabalhos, acabando por fechar “as portas” ou então, migrar para outros municípios.

Essa questão levanta grande preocupação da classe empresária aqui já existente, da Associação Comercial local e dos servidores da secretaria, uma vez que vários deles reclamam, pelo fato de acreditar não ter apoio, ou incentivos por parte da Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico.

Em entrevista, o responsável pela pasta, alega haver bastante burocracia e dificuldades para atender aos empresários, pois o empresário procura quando tem uma necessidade imediata, e assim fica complicado para atendê-los, pois estas questões demandam tempo para liberação e os trâmites obrigatórios necessários de um órgão público. Questionado se há planejamento da secretaria que pudesse pelo menos tentar prever algumas dessas situações, o mesmo relatou que sim, e que o planejamento plurianual é feito, e mesmo assim ainda fica difícil.

Os empresários por sua vez, relatam o desconhecimento de como é realizado este planejamento, e que, no universo dos que foram abordados, afirmaram nunca terem sido pesquisados, ou convidados para participar de reunião de planejamento.

Estes relatos chamaram a atenção, buscando a causa do problema, foram entrevistados os servidores da Prefeitura Municipal responsáveis pelo Planejamento anual, bem como os servidores da Secretaria de Indústria, comércio e desenvolvimento econômico, e relataram que o plano de planejamento é realizado a

cada quatro anos, por meio de reuniões em localidades distintas do município, em comunidades do interior e alguns pontos na cidade. Assim, com base nas questões levantadas nessas reuniões e o plano de governo, os responsáveis organizam o planejamento.

Desta forma, diante dos relatos, diagnóstico foi a causa problema do não desenvolvimento e prosperidade das indústrias e negócios no município. Não há um planejamento adequado, realizado de forma ampla, com participação efetiva da classe empresária, tão pouco o uso de indicadores para nortear as ações, como também não há envolvimento efetivo dos representantes através da Associação comercial do município, e mais, não há também a busca de informações e opiniões com os servidores lotados na respectiva secretaria.

A falta deste envolvimento efetivo da classe interessada e a recolha de dados para o planejamento, torna o planejamento plurianual muito vulnerável, pouco confiável e com poucas chances de prosperidades.

Diante deste cenário, os munícipes no geral colhem resultados amargos, pois ficam a mercê de poucos estabelecimentos que são administrados por famílias locais. A falta de inovação no campo de comércio e indústria, traz falta de opção de escolha de emprego, fazendo com que a classe de trabalhadores com estudo mais aprofundado em suas áreas, não permaneçam no município.

Por outro lado, a falta de investimento assertivo, por parte do município, faz com que o torne pouco atraente para os investidores, e também para os que já estabelecidos nele estão fazendo com que busquem apoio em outras localidades e acabam por migrar para outras regiões. Esta deficiência por falta de investimento, técnico e financeiro, na forma de realizar o planejamento, faz com que o município perca duplamente, sendo em arrecadação, por meio de impostos e ainda, na falta de opção para onde comprar, os munícipes buscam cidades vizinhas onde deixam por lá todo o dinheiro que poderia “girar” na economia local. Assim, se torna extremamente necessário apoiar o comércio e a oferta local dos serviços, conforme explica Paiva:

Apoiar o comércio local e a oferta local de serviços de educação, saúde, cultura e lazer não são tarefas economicamente secundárias. Municípios submetidos a uma polarização particularmente intensa – como os municípios da periferia das grandes regiões metropolitanas – encontram, via de regra, no vazamento da renda para fora e no baixo multiplicador local o principal gargalo de seu crescimento. Enfrentar este gargalo pode ser muito mais relevante para a dinamização da economia local do que a atração de novos empreendimentos e cadeias X propulsivas (PAIVA, 2014, p.164).

O resultado de toda essa situação problema não poderia ser diferente, a forma de planejamento adotada, traz consequências irreparáveis. As empresas que já se retiraram do município talvez, mesmo com uma política pública planejada, nunca mais voltem a se estabelecer em Matelândia. A falta de opção de emprego, falta de opção de lazer e de escolha profissional também estão entre os resultados da forma de planejamento adotada, bem como por consequência a evasão das pessoas para outros municípios que oferecem estas opções a população. Toda essa cadeia de acontecimentos tem repercussão enorme nos pequenos serviços do município, desde a redução de movimento em supermercados até barbeiros, cabelereiros, mecânicas entre outros.

Diante deste cenário, esta pesquisa buscou uma forma, para resolver o problema relatado, mesmo que, essa resolução possa ocorrer a médio/longo prazo.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Diante do problema identificado, observou-se que a forma de como é realizado o planejamento, possivelmente tem origem no passado, e seja consequência do “Estado Herdado”, onde a forma de organização e planejamento está mais parecido com o estilo militar.

É necessário migrar a forma de planejamento da secretaria, até mesmo de forma geral, o do Município, de “Estado Herdado” para o tão sonhado “Estado Necessário”. É preciso ir realmente ao encontro da população e adequar os meios utilizados, afim de buscar dados e orientações mais aproximadas da realidade, utilizando múltiplas informações.

Um planejamento deve partir dos dados colhidos, e é exatamente neste ponto que demanda de solução.

A primeira ação seria a alteração no método utilizado para diagnosticar os dados e informações para o planejamento. A secretaria de indústria, comércio e desenvolvimento econômico, deve realizar suas buscas individualizadas, com foco nas demandas e indicadores de sua área de atuação. Aqui, identificamos a possibilidade mais viável que seria a contratação de empresa especializada na confecção de diagnóstico socioeconômico para fazer o levantamento destes dados.

Esta opção para resolução do problema se mostra mais viável pois, ao contratar uma empresa especializada no segmento, os dados e informações que serão colhidas, em regra geral serão sempre imparciais, buscando e primando pela veracidade das informações.

O fato mais relevante, é que essa busca de dados reúne várias etapas, utilizando as estatísticas e dados já catalogados, como exemplo Ministério do Trabalho, IBGE entre outros, em seguida, entrevistas com agentes locais envolvidos nas cadeias produtivas existentes, bem como encontros com empresários locais, podendo ser realizado coletivamente ou individualmente, conforme necessidade. No ciclo de reuniões e encontros inclui-se também, os servidores da secretaria, buscando identificar as demandas mais procuradas pelos munícipes.

Buscando atingir toda a população, inclusive aqueles que por vezes se sentem intimidados em falar em público, bem como, a população mais jovem, que utiliza

muito a internet, a última parte da busca de dados se dá por meio de formulários eletrônicos disponibilizados nas páginas oficiais e redes sociais.

Importante ressaltar, que esta pesquisa de dados não se restringe apenas ao Município em questão, mas também, um estudo superficial dos municípios vizinhos, para que possa assim identificar os investimentos existentes por lá, catalogando estas informações para auxiliar no diagnóstico das demandas e investimentos da Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento.

A opção pela contratação de empresa ou profissional específico para este fim, de realizar o diagnóstico, leva ainda em consideração a questão da experiência profissional em realizar devidamente o estudo, e apresentar documentalmente, com as devidas responsabilidades, as perspectivas econômicas, as oportunidades e os gargalos existentes no Município.

Em uma rápida pesquisa de campo relacionada a possíveis valores de empresas disponíveis para realizar o estudo, foram encontrados valores que variam entre R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) á R\$68.000,00 (sessenta e oito mil reais). Valores estes que diluídos mensalmente, e em comparação com os aumentos de renda da população e arrecadação do Município, superam em muito o pagamento.

Por outro lado, como alternativa diversa a que foi apresentada, a solução para a busca destes dados seria a capacitação de servidores para realizar o diagnóstico socioeconômico, contudo esta não seria a solução mais viável. Primeiro pelo fato da necessidade de um servidor exclusivo para os trabalhos, o que é difícil de ocorrer, pois os servidores, em sua maioria, acumulam mais de uma função. Segundo ponto, que seria o mais crítico, é o fator de conhecimento e experiência. Em terceiro lugar, não haveria imparcialidade nessa busca de informações, e por último, os investimentos para capacitá-lo superariam os valores cobrados pelo mercado para realizar o Diagnóstico por profissional já capacitado. Esta alternativa, não seria a viável, uma vez que, mesmo que somente em partes, ela já vem sendo aplicada, e não produz bons resultados. As reuniões com a comunidade acabam por acontecer, mas os presentes nem sempre são aqueles que poderiam trazer a realidade do Município, bem como acabam ficando constrangidos de opinar com total abertura sobre os assuntos tratados.

Insistir na antiga forma de obtenção de dados, seria continuar a acreditar em faz de conta, e governar com base em achismos ou no mesmo “jogo” de interesses já existentes.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Para implantar a solução prevista, o primeiro passo a ser realizado pelo responsável da Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento é identificar a existência de dotação financeira para o respectivo pagamento. Senão houver dotação específica na secretaria, é necessário realizar uma transferência de recursos de outra dotação para a específica da contratação.

Em seguida, o responsável da Secretaria, solicita, por meio de ofício, ao setor de licitações a abertura de processo licitatório para contratação de empresa com profissional para realizar os estudos e apresentar o Diagnóstico Socioeconômico. O setor por sua vez, realiza pesquisa de mercado para obter um parâmetro de valores e exigências a ser utilizado no edital de contratação.

Uma vez realizada toda a pesquisa, o edital é publicado pelo setor de licitações, com antecedência mínima de 8 dias úteis, conforme preconiza o inciso V do artigo 4º da Lei nº 10.520/02. Passado este tempo de espera, no dia marcado em edital, o setor de licitações realiza, por meio de seu pregoeiro, o pregão. Analisados os resultados, aquela empresa que se encaixa em melhor preço e técnica, é declarado vencedor e detentor da ata de pregão. O resultado é publicado, e enviado para homologação do Sr. Prefeito, que após assinado é publicado novamente.

Neste momento, o fornecedor fica apto a assinar o contrato e iniciar os trabalhos junto a secretaria. A partir disso, a responsabilidade de acompanhar e auxiliar nos trabalhos fica a cargo dos responsáveis da secretaria. O tempo para o término dos trabalhos podem variar conforme cada profissional, contudo, conforme modelos coletados nesta pesquisa, presentes no anexo 1, normalmente é de nove meses. Quando então apresentará os resultados obtidos.

Com os dados em mãos, a equipe da secretaria se reúne, defini as metas e ações a serem realizadas e incluídas no PPA, em seguida são apresentadas ao Sr. Prefeito, e caso autorizadas por ele, os trabalhos se iniciam.

#### 4.1.2 Recursos estimativas de recursos necessários à implantação e operação da proposta técnica.

No tocante aos recursos financeiros para implantação desta proposta, será necessário um valor de no mínimo R\$51.000,00 (cinquenta e um mil reais), sendo

R\$50.000,00 para a contratação da empresa ou profissional habilitado para realizar a pesquisa e entrega do diagnóstico, sendo que este valor é de acordo com a pré cotação de mercado realizada, conforme cópia das propostas em anexo, sendo este o menor valor encontrado diante do orçamento de três empresas contatadas. E R\$1.000,00 (mil reais) uma breve estimativa de combustível para visitas a comunidade.

Quanto os recursos humanos, inicialmente seriam duas pessoas da Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico, bem como 2 pessoas do setor de licitações. Para auxiliar no diagnóstico seria necessários dois servidores, sendo que um deles realizaria o trabalho de tecnologia de informação para colocar à disposição o formulário para pesquisa na internet. Posteriormente a contratação, uma equipe de cinco pessoas realizaria o trabalho de planejamento após o diagnóstico. Levando em consideração que a mesma pessoa pode estar vinculada a várias ações distintas, o total de cinco pessoas seriam suficientes para auxiliar na implantação e operação desta proposta.

No tocante aos recursos materiais e instalações, basicamente uma sala para realizar as reuniões devidamente equipada com cadeiras, mesas, projetor, folhas e canetas para anotações.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Com a implementação deste estudo, e sua correta utilização, espera-se que o Município se desenvolva economicamente. Investindo melhor os recursos e incentivando os setores com potenciais, os resultados são obtidos de forma automática e passível de acompanhamento.

A medida que os investimentos assertivos crescem, atrai investidores que por sua vez criam novos comércios, empresas e serviços, que pode ser mensurado pelos números fornecidos através do setor de tributação da prefeitura, com os dados de novas empresas abertas.

Além disso, outro indicativo é o aumento das oportunidades de emprego, quanto mais investimentos, mais empresas criadas, ou expansão das já existentes, serão novas vagas de empregos criadas, podendo ser mensurado pela oferta de empregos formais através da agência do trabalhador local.

Assim, com mais empregos, maior será a quantidade de dinheiro girando no comércio local do Município, resultando em aumento nas vendas, e no final geram acréscimo na arrecadação do Município, transformando-se novamente em investimento e retorno para a sociedade. Este aumento, pode ser mensurado pelo valor da arrecadação mensal, comparando os dados atuais pós implantação, aos anos anteriores.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Quanto ao estudo em específico, corre-se o risco de o responsável não ter um grande empenho na busca pelos dados. Para diminuir este risco, o edital e o contrato devem ser bem objetivos, especificando as características essenciais e informações que são objetos de estudo.

O risco ou problema principal que pode acontecer, é a realização perfeita do estudo, e a possibilidade de posteriormente a ações e planejamento criados pela equipe, não serem aceitos pelo gestor do órgão, ficando assim, os dados engavetados sem utilização. Nesta mesma seara, pode ocorrer de ser realizado o planejamento perfeitamente, e este ser aceito pelo Sr. Prefeito, contudo, no momento de coloca-lo em prática, os responsáveis podem não o fazer, acarretando mais uma vez em desperdício de verbas e perda de tempo.

Como medida para prevenir estas atitudes, se faz necessário o envolvimento da sociedade empresária, por intermédio da Associação Comercial Local, no sentido de cobrar o andamento dos trabalhos e minimizar possíveis desistências ou engavetamento do diagnóstico por parte do Poder Público.

## 5 CONCLUSÃO

Os estudos realizados na Secretaria de Indústria, Comércio e Desenvolvimento econômico, buscou uma solução para auxiliar no planejamento e desenvolvimento de ações com vistas a expansão econômica do Município.

Os moldes até então utilizados traziam consigo resquícios de um “Estado herdado”, no qual precisa urgentemente se desenvolver para alcançar o tão sonhado “estado necessário”.

O planejamento da secretaria precisa ser pautado em informações específicas e direcionadas para o setor a se obter a expansão. Não é mais aceitável que se realize ações por meio de crenças ou mesmo com poucas informações.

Diante deste cenário, buscando auxiliar na resolução, a solução encontrada seria a realização do PPA pautado em amplo estudo de campo envolvendo diversas formas de captação de dados, chamado então de Diagnóstico Socioeconômico.

Para a realização deste estudo, se faz necessária a contratação de profissional ou empresa capacitada, com conhecimento e experiência. Esta contratação contribuirá ainda mais, uma vez que se utilizará a imparcialidade na captação dos dados, principalmente por não se tratar de agente público.

Este estudo concentrará informações da base de dados disponíveis, como por exemplo do Ministério do Trabalho, IBGE, cadeias produtivas, setores da industrialização entre varias outras fontes. Trará ainda os resultados das pesquisas dos entrevistados, quer seja por meio eletrônico, ou pessoalmente.

É necessário que o planejamento não fique estagnado em apenas uma única vez de realização do diagnóstico. Os resultados devem ser monitorados, e sobretudo a população em geral deve ser envolvida para que tome posse de tal estudo e não permita alterações ou possíveis “esquecimentos” com as trocas de governo.

O Diagnóstico Socioeconômico reúne informações que, se realmente forem usadas, podem mudar em muito a vida dos munícipes. Investindo melhor o dinheiro público, gradativamente, os resultados de geração de emprego, economia local e arrecadação que se reverterá em novos benefícios a população, farão de Matelândia um lugar ideal para se viver.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M.; MAIA, J. M. Orçamento participativo: a visão do graduando em gestão pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 4, p. 448-462, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs>>.

BASSO, David; TRENNEPOHL, Dilson. **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da região celeiro 2014-2020**. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2014. – 344 p. – (Coleção gestão e desenvolvimento).

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília, DF. 5 maio 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 28 fev. 2019.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em 28 fev. 2019.

BRASIL, Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. BRASIL. **Constituição (1988). Constituição** da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 28 fev. 2019.

COSTA, M. S; FERREIRA, M. R. L. **Desenvolvimento local e participação popular: a experiência do pacto do novo Cariri**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania / v. 15, n. 56 • São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigit al.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/3201>>. Acesso em 28 fev. 2019.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

DAGNINO, R.; CAVALCANTI, P.A; COSTA,G. **Gestão Estratégica Pública**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2016. Disponível em:<[http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_1473.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_1473.pdf)>. Acesso em 28 fev. 2019.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 51-72, 2002.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores socioeconômicos na gestão pública**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

LEITE FILHO, G. A.; FIALHO, T. M. M. Relação entre indicadores de qualidade da gestão pública e de desenvolvimento dos municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 67, p. 277-295, 2015.

MATELÂNDIA. Lei 3572/2015. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Município de Matelândia. **Legislação da cidade de Matelândia Paraná**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/m/matelandia/lei-ordinaria/2015/357/3572/lei-ordinaria-n-3572-2015-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-municipio-de-matelandia-e-da-outras-providencias>>. Acesso em 28 fev. 2019.

MATELÂNDIA. Lei 4180/2018. Dispõe sobre a estimativa das receitas e a fixação das despesas para o orçamento geral do Município de Matelândia para o exercício de 2019. **Legislação da cidade de Matelândia Paraná**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/m/matelandia/lei-ordinaria/2018/418/4180/lei-ordinaria-n-4180-2018-dispoe-sobre-a-estimativa-das-receitas-e-a-fixacao-das-despesas-para-o-orcamento-geral-do-municipio-de-matelandia-estado-do-parana-relativo-ao-exercicio-financeiro-de-2019-e-da-outras-providencias?q=industria++comercio>>. Acesso em 28 fev. 2019.

NOBRE, C.J.F; DINIZ J.A; LIMA, S.C; ARAÚJO, R.J.R. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Florianópolis, SC, v. 16, n. 49, p. 51-66, set./dez. 2017

OESTE EM DESENVOLVIMENTO. **Boletins de conjuntura**. Disponível em: <<http://oesteemdesenvolvimento.com.br/perfil/pesquisas-e-publicacoes/boletins-de-conjuntura>>. Acesso em 28 fev. 2019.

OESTE EM DESENVOLVIMENTO. **Estratégias de desenvolvimento**. Disponível em: <<http://territoriopaiva.com.br/producao-teorica/consultorias/estrategias-de-desenvolvimento>>. Acesso em 28 fev. 2019.

OESTE EM DESENVOLVIMENTO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/institucional/o-programa>>. Acesso em 28 fev. 2019.

OESTE EM DESENVOLVIMENTO. **Sistema de indicadores regionais**. Disponível em: <<http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/institucional/estrutura/sistema-de-indicadores-regionais>>. Acesso em 28 fev. 2019.

OLENSCKI, A. R. B.; COELHO, F. S.; PIRES, V. A.; TERENCE, A. C. F.; PERES, U. D. Densidade Macroestratégica na Gestão Pública Municipal no Brasil: Uma Abordagem Analítico-metodológica de PPA's e de Variáveis Político-administrativas. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 911-932, 2017.

PAIVA, Carlos Águedo Nagel. **Fundamentos da Análise e do Planejamento de Economias Regionais**. Foz do Iguaçu: Editora Parque Itaipu, 2013

PARANÁ. Lei 4245 de 25 de julho de 1960. Dispõe sobre a criação dos Municípios. **Diário Oficial nº. 119 de 28 de Julho de 1960**. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=12211&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em 28 fev. 2019.

PIRES, V.; MARTINS, L. J. Orçamento Participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na Gestão Orçamentária Municipal. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 99-109, 2011.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa**. 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2014.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **AS TRAJETÓRIAS DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL NO BRASIL: MEIO SÉCULO DE EXPERIÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. UNICiências, v.8, 2004.

**ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Matelândia, 03 de janeiro de 2019.

Declaração de Autorização

Eu Ivanete Trois, inscrita no CPF: 015.550.569-62 com cargo de Diretora de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico, vêm através deste informar que autorizo a acadêmica Fabiane Morello Stella a realizar sua pesquisa de campo e proposição de projeto junto a Secretaria de Indústria e comércio na coleta de dados e informações. Sem mais para o momento elevo meus votos de estima e consideração.

Ivanete Trois

Diretora de Indústria, Comércio e Desenvolvimento Econômico.

## ANEXO 2 – ORÇAMENTO EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO.

paradoxo consultoria

### PROPOSTA COMERCIAL

Para:

Assunto: Proposta Consultoria em Planejamento Territorial

Prezado (s) Senhor (es),

Segue proposta comercial de Consultoria em Planejamento Territorial com vistas ao desenvolvimento socioeconômico do município de Matelândia/PR. Esta proposta encontra-se dividida em itens/produtos, orçamento e agenda de pagamentos.

- **Itens propostos:**

- Diagnóstico inicial sobre estrutura e especialização econômico-produtiva e competitividade do território. Nesta primeira etapa é feita uma análise de indicadores socioeconômicos construídos a partir de dados estatísticos secundários, tais como: 1) dados demográficos (Censos Demográficos, Contagens e Estimativas da População do IBGE); 2) dados de emprego (Relação Anual de Informações Sociais – MTE); 3) dados de produção econômica (RAIS-MTE; Pesquisa Pecuária Municipal e Pesquisa Agrícola Municipal do IBGE, etc.); 4) dados sobre qualidade, usos e destinos do solo (Censo Agropecuário IBGE, Cadastro de Propriedades do INCRA, Informativo IBAMA, etc.). Esta pesquisa **não** se restringe a informações do município, mas de todos os municípios do entorno, bem como dos municípios aos quais Matelândia encontra-se vinculado por laços de solidariedade econômica e divisão do trabalho.
- Debates com agentes locais com vistas à identificação das perspectivas de futuro, dos projetos de investimento e dos gargalos (identificados, intuídos, presumidos ou ocultos) limitadores do potencial de desenvolvimento do território. Neste segundo momento são promovidas reuniões com distintos agentes do município, como empresas privadas, agentes e representantes de organizações públicas governamentais e não-governamentais, institutos de educação e pesquisa, etc. Na medida do possível – vale dizer: do padrão de organização da sociedade civil no Território – busca-se estabelecer um sistema coletivo de averiguação dos resultados parciais. A existência de um Conselho Municipal de

Paradoxo Consultoria Ltda - CNPJ: nº 18.649.429/0001-70  
Rua Jacinto Gomes, nº 223, centro, Porto Alegre –RS. Fone: 51 3219-0004  
<http://www.paradoxoconsultoria.com.br/>

## paradoxo consultoria

Desenvolvimento Econômico ou de alguma instituição capaz de cumprir funções equivalentes facilita sobremaneira esta tarefa.

- Diagnóstico Propositivo: o levantamento de dados e informações primárias através das entrevistas com distintos segmentos e estratos da sociedade civil e política permitirá a construção de um diagnóstico propositivo. Nele são apresentados os setores produtivos com maior potencial de crescimento e desenvolvimento sustentável – nos planos ecológico, econômico e social – e uma proposta de priorização de ações com base na maximização de benefícios por unidade de custo. Este diagnóstico ainda não é definitivo, pois precisará ser debatido amplamente, criticado, melhorado e, finalmente, sancionado pela comunidade.
- Lineamentos de um Programa de Desenvolvimento: com base no debate do Diagnóstico Propositivo, será produzido um texto com as propostas estruturantes do Planejamento de Longo Prazo. Este Planejamento deve ser objeto de permanente reavaliação e atualização à luz da conjuntura econômica regional, nacional e mundial. Mas os ajustes devem ser essencialmente tópicos, na busca da “sintonia fina” de um projeto articulado a partir das características fundamentais da economia e da sociedade local, do seu potencial competitivo estrutural e das limitações contingentes e superáveis à realização do ideal de desenvolvimento abraçado pela comunidade.

- **Agenda de Produtos e Valores:**

- Primeira parcela: na entrega da análise preliminar com base em dados e indicadores secundário - R\$ 15.000,00 – Prazo 1 mês e meio após a assinatura do contrato.
- Segunda parcela: na entrega do relatório das reuniões com os agentes locais - R\$ 10.000,00 – Prazo – 3 meses após a assinatura do contrato
- Terceira: no depósito do Diagnóstico Propositivo - R\$ 12.500,00 – Prazo: 4 meses e meio após a assinatura do contrato
- Quarta: na entrega do Relatório com o Programa de Desenvolvimento - R\$ 12.500,00 – Prazo: 6 meses após a assinatura do contrato.
- **Total - R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).**

**Obs.:**

- 1) Os dispêndios com passagens e estadias estão orçados no valor acima e serão cobertos pela Paradoxo Consultoria.
- 2) Os 4 Relatórios (1 de cada etapa listada acima) poderão ser apresentados e debatidos com os demandantes do trabalho e/ou com a comunidade de Matelândia, se estes assim solicitarem. Não

## paradoxo consultoria

obstante, o pagamento deve ser realizado no depósito do trabalho e é independente da sua apresentação pública.

- 3) Em caso de atraso por dificuldade de agendamento para a plena realização da segunda etapa do programa de trabalho, o cronograma se estende pelo tempo que for necessário sem ônus para nenhuma das partes até o limite superior de três meses de atraso. Após este período, a equipe da Paradoxo Consultoria tomará as reuniões realizadas como todas as reuniões possíveis e passará imediatamente à produção do Diagnóstico Propositivo (terceira etapa).