

**Trabalho de Gestão Pública**

**MODELO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADA EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL**

**Frederico Brier Peixoto**

**10 de maio de 2006.**

## RESUMO

Nos últimos anos as organizações públicas têm buscado cada vez mais aprimorar seus sistemas de gestão e ferramentas para aplicar da melhor maneira possível os recursos disponíveis. O presente trabalho tem por finalidade propor um sistema de gestão pública baseado em dados e fatos, voltado para os resultados, apresentando ações com resultados positivos, apresentando alguns indicadores de desempenho, utilizando o Planejamento Estratégico e propõem elementos para que outras organizações públicas possam aprimorar seus sistemas de gestão. O sistema de gestão proposto foi implantado em uma Secretaria Municipal onde apresentou diversos resultados positivos, tais como: aumento da eficiência da Secretaria e uma grande melhoria na qualidade de serviço prestado aos munícipes, através de consulta popular e priorização de demandas, de maneira organizada e séria.

**Palavras-chave:** gestão pública, indicadores, gestão da qualidade total, planejamento estratégico.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	p 01
<b>SUMÁRIO</b>	p 02
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	p 04
<b>2 TEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA</b>	p 06
2.1 Tema	p 06
2.2 Objetivo Geral	p 06
2.3 Objetivos Específicos	p 06
2.4 Justificativa do Tema	p 06
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	p 08
3.1 Gestão Pública	p 08
3.1.1 Histórico	p 08
3.1.2 Modelo Gerencial	p 08
3.1.3 Nova Gerência Pública	p 09
3.1.4 Lei de Responsabilidade Fiscal	p 11
3.2 Sistemas de Gestão e Ferramentas	p 13
3.2.1 Gestão da Qualidade Total (TQM)	p 13
3.2.2 Planejamento Estratégico	p 15
3.2.3 Indicadores	p 18
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	p 20
4.1 Apresentação da Organização	p 20
4.1.1 Prefeitura Municipal de Santiago	p 20
4.1.2 Secretaria Municipal de Obras e Viação	p 24
4.2 Descrição da Implantação	p 24
4.2.1 Planejamento Estratégico Comunitário	p 25
4.2.2 Indicadores de Desempenho	p 29
4.2.3 Cidade Ativa	p 31
4.2.4 Ouvidoria e 5S's	p 34
<b>5 CONCLUSÃO</b>	p 36
<b>REFERÊNCIAS</b>	p 38
<b>APÊNDICE A</b>	p 41

**APÊNDICE B**----- p 44  
**APÊNDICE C**----- p 53

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas vem crescendo em todas as organizações públicas a demanda pelo melhor uso possível dos recursos disponíveis arrecadados pelos governos. Como conseqüência, estabeleceu-se a necessidade dos gestores desses órgãos repensarem e melhorarem seus sistemas de gestão, de modo a implantarem inovações ou até copiarem ações e projetos que já estão dando certo em outras instituições. Conseqüentemente está ocorrendo uma onda de novas práticas de gestão pública transformando algumas organizações públicas em organizações com alto desempenho em seus resultados, trazendo muitos benefícios para a sociedade.

Os gestores públicos, cada vez mais, terão que se ater aos limites dos escassos recursos orçados, e otimizar a aplicação desses recursos em políticas que atendam efetivamente as necessidades da sociedade (CATELLI; SANTOS, 2001).

Para a melhoria da gestão pública, muitos administradores estão adotando ferramentas e sistemas de gestão já utilizados em outras organizações como base de seus próprios sistemas para conseguir um gerenciamento satisfatório de seus recursos e formar assim seu próprio modelo de gestão.

A Gestão pela Qualidade Total foi um dos modelos mais procurados pelo setor público nas últimas décadas para formar a base dos seus sistemas de gestão, por se tratar de um modelo que proporciona a introdução de uma cultura de medição na organização e outros aspectos interessantes, tais como: itens de controle, itens de verificação e planos de ação, que fazem dele um modelo indicado para ser implantado em organizações que ainda não possui nenhum (MÜLLER, 2003).

Uma das ferramentas mais importantes e utilizadas pelas organizações é o Planejamento Estratégico, que desenvolve uma metodologia de análise de ambiente e visão de futuro, fazendo as organizações terem um rumo para ser seguido e passos para serem dados até chegar ao destino previsto.

As organizações podem ter um sistema de gestão unido com um planejamento estratégico, entretanto tem que existir um sistema de medição de

desempenho que acompanhe os resultados obtidos e sejam analisados, para que possa saber se a organização está ou não no caminho pretendido, e assim possa tomar decisões mais seguras quanto ao sucesso da organização.

## **2 TEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

Neste item está apresentado o tema específico, bem como objetivos e justificativa do trabalho.

### **2.1 TEMA**

O tema deste trabalho de conclusão é a Gestão Pública, mais especificamente a discussão de Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho implantada em uma organização pública.

### **2.2 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho é propor um modelo de gestão pública baseado em dados e fatos, voltado para os resultados.

### **2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Apresentar ações com resultados positivos implantados no setor público;

Apresentar um sistema de avaliação de desempenho para uma Secretaria Municipal;

Mostrar a utilização de uma importante ferramenta na gestão de uma organização, o Planejamento Estratégico;

Propor elementos para que outras organizações públicas possam aprimorar seus sistemas de gestão.

### **2.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA**

A principal justificativa para o tema proposto é demonstrar uma forma de melhorar a aplicação dos recursos, de forma mais justa, organizada e transparente, respeitando a Lei de Responsabilidade Fiscal imposta às organizações públicas, através de um sistema de gestão baseado no modelo de Gestão da Qualidade Total, que visa principalmente a introdução de uma cultura de medição na organização,

com o auxílio do Planejamento Estratégico para analisar o ambiente e estabelecer uma visão de futuro clara, e ainda fazer a medição do desempenho de alguns aspectos da organização para saber se estão sendo atingidos os resultados esperados e para tomar decisões baseadas nesses dados, e ainda, satisfazendo as pessoas envolvidas.

## **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo apresenta uma revisão sobre os principais pontos abordados com o objetivo de dar suporte teórico ao estudo.

### **3.1 Gestão Pública**

A Gestão Pública tem sofrido diversas mudanças ao longo dos anos, e com essa idéia é apresentado a seguir algumas delas e os fatores determinantes para que isso acontecesse, mostrando uma visão geral de gestão pública, e também a lei de responsabilidade fiscal, parte fundamental para o gerenciamento de recursos públicos.

#### **3.1.1 Histórico**

Desde a Revolução Industrial a gestão pública burocrática teve grande sucesso ao substituir o governo das famílias reais e da nobreza por uma administração baseada na impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica. Mas com a aceleração das mudanças após a II Guerra Mundial começou a ser sinônimo de um “governo lento, ineficiente e impessoal” (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

#### **3.1.2 Modelo Gerencial**

Em meados da década de 70 a reforma da administração pública se tornou uma palavra de ordem em quase todo o mundo. Com o acontecimento de alguns fatos, tais como: a crise econômica mundial, a crise fiscal, a crise da ingovernabilidade e a globalização, e conseqüentemente ocorrendo a escassez de recursos públicos, o enfraquecimento do poder estatal e o avanço de uma ideologia privatizante, e com esse contexto houve a ascensão do modelo gerencial sendo implantado no setor público. Foi baseado no modelo de gestão do setor privado, introduzindo uma lógica de redução dos custos, do aumento da eficiência e da produtividade, da flexibilidade administrativa e do controle de resultados, com a finalidade de transformar o Estado em uma organização mais ágil, descentralizada e

adequada às demandas atuais e futuras da sociedade, oferecendo serviços de qualidade e centrados no cidadão (OSÓRIO, 2003).

Conforme Abrucio (1997), as estruturas burocráticas tradicionais são definidas como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas.

O modelo gerencial (*managerialism* ou *public management*) modificou as antigas estruturas administrativas de diversos países através de modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”, e além disso, se acoplou dentro de um processo de defesa da modernização do setor público, utilizando os conceitos como busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos consumidores (MARTINS, 1997).

O *managerialism* foi utilizado no setor público com o intuito de diminuir os gastos e aumentar a eficiência em uma era de escassez de recursos, e tinha como eixo central o conceito de produtividade, sendo que a primeira ação foi procurar cortar os custos e pessoal (POLLIT, 1990).

Existe hoje mais de um modelo gerencial, sendo todos defensores da necessidade de se criar um novo paradigma organizacional para o setor público.

### **3.1.3 Nova Gerência Pública**

A administração pública teve um grande salto com a utilização do modelo gerencial, onde apresentou como principais pontos: a demissão dos funcionários, os cortes orçamentários, a eficiência a qualquer custo e a identificação com a administração privada, entretanto, as reflexões em torno do modelo gerencial se tornaram muito complexas, e assim houve mais um grande ganho na administração pública, a incorporação dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico, qualidade e foco nas necessidades dos clientes, sendo chamada de nova gerência pública, e que tem como principal objetivo a gerência orientada para resultados como forma de se avaliar a organização (OSÓRIO, 2003).

A *New Public Management* (Nova Gerência Pública – NGP) foi utilizada como estratégia para enfrentar a crise, inicialmente adotada na Grã-bretanha, e após, em diversos países, serve para descrever uma tendência global em direção a um certo tipo de reforma e é o desafio de promover as mudanças necessárias de reformar e modernizar o governo (MARINI, 2002).

Conforme Ormond e Löffler (1999), a nova gerência pública tem contribuído para a elaboração de uma visão mais econômica e gerencial da administração pública.

Para Pimenta (1998), as estratégias predominantes da nova gerência pública em síntese são representadas por oito princípios básicos, que são:

- Desburocratização;
- Descentralização;
- Transparência;
- *Accountability*<sup>1</sup>;
- Ética;
- Profissionalismo;
- Competitividade;
- Enfoque no cidadão.

Conforme Coutinho (2000), o modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, entretanto, mantendo a defesa do interesse público, implantando ferramentas e idéias gerenciais, melhorando a qualidade dos serviços prestados e focando as necessidades dos cidadãos.

Existem alguns temas que são importantes destacar, pois são originários da iniciativa privada e demonstram grande importância em suas aplicações no setor público, que são: eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial e planejamento estratégico, entretanto existem outros conceitos que se

---

<sup>1</sup>Para LAMOUNIER (1997), *accountability* diz respeito à sensibilidade das autoridades públicas em relação ao que os cidadãos pensam, à existência de mecanismos institucionais efetivos, que permitam chamá-los à fala quando não cumprirem suas responsabilidades básicas.

Para TROSA (2001), *accountability* trata-se da obrigação dos funcionários em prestar contas, até mesmo qualitativamente, a qualquer momento. A responsabilidade é o reverso positivo de *accountability*, a inclinação espontânea para o dever de atingir os resultados e deles prestar contas.

fazem necessários a somar a estes por se tratar de uma administração pública, que são: *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça (ABRUCIO, 1997).

A nova gerência pública preocupa-se não apenas com a mensuração da eficiência, mas também com a da efetividade dos serviços públicos prestados, e é utilizada para o aprendizado contínuo e elaboração das estratégias futuras, conforme o princípio de aprendizado organizacional. Entretanto, para que isso ocorra, é importante que esteja claro a razão da existência da organização, ou seja, sua missão, e sejam definidas suas metas, objetivos, planos de ação e operacionalização, para que com isso seja elaborado um sistema de indicadores de desempenho para o acompanhamento das estratégias e planos estabelecidos (CLAD, 1998).

Conforme Otero (1999), a mensuração contínua do desempenho resulta na redução do tempo e dos custos e no aumento na qualidade e quantidade dos produtos e serviços prestados, considerando a avaliação dos clientes e *stakeholders*.

### **3.1.4 Lei de Responsabilidade Fiscal**

A Lei Complementar Federal número 101, criada em 4 de maio de 2000, tem como principal objetivo estabelecer as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, sendo conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (DOU, 2000).

De acordo com a Lei Federal número 101/2000, Capítulo I, Disposições Preliminares, Art. 1º, § 1º, “a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar”.

A Lei de Responsabilidade Fiscal indica alguns instrumentos de transparência de gestão, tais como: os planos, orçamentos e leis de diretrizes

orçamentárias, as prestações de contas dentre outros, aos quais deve ser dada ampla divulgação ao público. A transparência também deve ser assegurada mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, diretrizes orçamentárias e orçamentos (DOU, 2000).

O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento normatizador, utilizado para orientar o planejamento de médio prazo e a gestão da administração pública para os próximos quatro anos, abrangendo o segundo ano de cada governo até o primeiro ano do governo subsequente. No PPA devem estar definidas as metas físicas e financeiras para fins do detalhamento dos orçamentos anuais, e é organizado por Programas que devem ser estruturados de acordo com as diretrizes estratégicas do Governo e a disponibilidade de recursos, sendo executados conforme as ações realizadas, transparecendo a alocação dos recursos utilizados e podendo ser avaliado os resultados (CÂMARA, 2006).

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o PPA deve conter “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” (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) apresenta as normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos, cumprindo as seguintes funções:

- Estabelecer metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente;
- Orientar a elaboração do Orçamento;
- Dispor sobre alteração na legislação tributária;
- Estabelecer a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o orçamento anual do próximo exercício, e deve ser elaborada de forma compatível com o Plano Plurianual, com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e com a Lei de Responsabilidade Fiscal. A LOA detalha a programação contida no PPA a ser realizada no ano subsequente. Após

trinta dias da publicação dos orçamentos, deverá ser estabelecida a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso, tendo em vista que, os recursos vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, nenhuma despesa pública pode ser executada fora do orçamento (GOVERNO RJ, 2006).

## **3.2 Sistemas de Gestão e Ferramentas**

Hoje em dia existem inúmeros sistemas de gestão e ferramentas para se gerir uma organização, entretanto, serão brevemente apresentados a seguir os mais utilizados no caso em estudo.

### **3.2.1 Gestão da Qualidade Total (TQM)**

Ao longo da década de 80, devido ao aumento da concorrência e do nível de exigência dos consumidores, o setor privado teve que fazer algumas mudanças na antiga visão meramente quantitativa de avaliar os resultados da organização, nascendo a abordagem de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), introduzindo a lógica de elevar a qualidade dos produtos para se manter no mercado. No setor público aconteceu algo semelhante, pois a perspectiva de qualidade surgiu quando a gestão pública começou a procurar satisfazer as demandas dos seus clientes (ABRUCIO, 1997).

Para Paladini (2004), as principais razões que levaram o setor público a se interessar pela Gestão pela Qualidade Total foram:

- A moralidade no serviço público, devido o contribuinte ter se tornado mais exigente em relação ao serviço prestado;
- A escassez dos recursos, tendo que ser encontrada uma saída para economizar;
- O marketing, pois a qualidade é um forte elemento para isso, tendo um grande respaldo popular, entretanto não se pode somente fazer o marketing sem apresentar ações concretas e visíveis, utilizando efetivamente as estratégias da qualidade na prática do dia-a-dia para obter o sucesso efetivo;

- O desgaste da imagem dos governos, exigindo ações imediatas e de forte impacto.

Conforme Campos (1999), a Qualidade Total é definida como todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas.

O TQM utiliza o gerenciamento pelas diretrizes para direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (rotina) para o sucesso da empresa a longo prazo. E utiliza o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) como método para a prática do controle, sendo composto das quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

Os termos do PDCA tem o seguinte significado:

- Planejamento (P): Estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas.
- Execução (D): Execução das tarefas exatamente como previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo.
- Verificação (C): Compara-se o resultado alcançado na execução com a meta planejada.
- Atuação corretiva (A): Detecta-se desvios e atua-se no sentido de fazer correções definitivas. (CAMPOS, 1999)

O PDCA mostra que planejar (P) consta sempre de duas partes inseparáveis: definir metas e definir métodos (meios) necessários para atingir a meta.

Utilizando o ciclo PDCA, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico (P) é o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento destas metas e métodos. Não deveria incluir a sua execução (D), o monitoramento das metas e métodos (C) e as ações corretivas (A). Seria melhor denominar tudo isso de administração estratégica (CAMPOS, 1999).

No TQM, são definidos itens de controle (IC) e itens de verificação (IV) que consistem, respectivamente, de índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios) de cada processo, visando medir a

qualidade total, permitindo que o processo seja gerenciado através de ações sobre os meios.

Os itens de controle são definidos sobre as dimensões da qualidade: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, as quais almejam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo. É importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQM: a satisfação dos clientes; onde acionistas, comunidade e empregados, também são considerados clientes do processo. É importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQM: a satisfação dos clientes; onde acionistas, comunidade e empregados também são considerados clientes do processo (MÜLLER, 2003).

O programa 5S's visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida, e é uma nova maneira de conduzir a empresa a ganhos efetivos de produtividade (CAMPOS, 1999).

### **3.2.2 Planejamento Estratégico**

A estratégia de uma organização é parte fundamental para seu sucesso, tendo em vista que através dela são formuladas as ações mais importantes a serem executadas para atingir as metas, objetivos e desafios propostos (OLIVEIRA, 1999).

Na Estratégia de uma organização devem estar descritos como concretizar as metas e objetivos definidos, levando em consideração todos os valores pessoais e sociais que constituem a empresa, orientando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros, e criando uma vantagem de mercado sustentável, ou seja, o diferencial competitivo da organização (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Conforme Mintzberg (2004), planejamento é pensar no futuro, simplesmente levar o futuro em consideração, "Planejamento é ação traçada antecipadamente". Planejamento é controlar o futuro, mas agir sobre ele, "Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo", Planejamento é tomada de decisão integrada, é uma "estrutura de decisão integrada", Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, é sua ênfase na

formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.

O Planejamento Estratégico é um processo utilizado para escolher a posição futura da organização no ambiente, sendo inventado para combater a obsolescência tecnológica e a saturação do crescimento.

O Planejamento Estratégico é somente uma parte da Administração Estratégica, e a Administração Estratégica é um sistema gerencial que utiliza ferramentas, sendo uma delas o PE. No PE são traçados os objetivos futuros viáveis e são propostas ações para alcançá-los, e na AE é feito o posicionamento e relacionamento da empresa com seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

O conceito de Planejamento Estratégico é um procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas; e o conceito de Administração Estratégica é um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente. E compreende Planejamento Estratégico, Planejamento de Potencialidades e Gestão de Mudanças.

Na realização do planejamento é necessário, portanto, ter a definição clara dos objetivos da empresa, pois se os mesmos não estiverem bem definidos não trarão benefício algum para a organização.

Várias podem ser as metodologias empregadas na elaboração do planejamento estratégico, entretanto invariavelmente estas são sustentadas por pilares comuns. De acordo com Oliveira (2002), o processo de planejamento inicia-se com a determinação da visão; estabelecimento da missão; propósitos e cenários; dos desafios e das metas; das estratégias e políticas para, por fim, permitir a elaboração dos projetos e planos de ação, que são vinculados ao orçamento econômico e financeiro.

Para a execução do planejamento estratégico em primeiro lugar é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares. A segunda etapa é a análise de competitividade que identifica a melhoria de desempenho que a empresa poderia conseguir com aperfeiçoamentos das estratégias de competição em suas áreas de negócio. A terceira etapa é feita uma análise estratégica de carteira, onde as

perspectivas da empresa nas diversas áreas de negocio são comparadas, prioridades são fixadas, e recursos estratégicos futuros alocados às diversas áreas de negocio. A próxima etapa é uma análise de diversificação que diagnostica as deficiências da carteira presente e identifica novas áreas de negocio, nas quais a empresa procuraria ingressar. Quando o desempenho esperado das novas áreas de negocio é adicionado à linha de potencial corrente, os resultados são as metas e os objetivos globais da empresa (ANSOFF, 1993).

Conforme Gohn (2003), “ter projetos e pensar os interesses dos grupos envolvidos com autodeterminação; é ter planejamento estratégico em termos de metas e programas;(…) é ser flexível para incorporar os que ainda não participam, mas tem o desejo de participar; (…) é fazer política vencendo os desafios do localismo; (…) é ter pessoal capacitado para representar os movimentos nas negociações, nos fóruns de debates, nas parcerias de políticas públicas”.

Segundo Thompson e Strickland (2002), pode-se destacar as cinco principais tarefas do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, quais sejam:

- 1 - Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica para onde a empresa precisa ser direcionada - em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.

- 2 - Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.

- 3 - Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.

- 4 - Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.

- 5 - Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia.

É possível, então, perceber que o Planejamento Estratégico pressupõe a descrição e compreensão do plano estratégico, desdobrando-o até o nível de atividade, às quais estão associados indicadores de desempenho - fator chave para assegurar a implantação e revisão do plano estratégico da empresa. A estruturação

do Planejamento Estratégico é um dos grandes benefícios do método, uma vez que favorece que a estratégia seja colocada em prática, através da "tradução" desta em ações que podem ser acompanhadas e eventualmente corrigidas.

Conforme Ansoff (1981), o planejamento estratégico é um conjunto de planos e intenções, não produz ações nem mudanças na organização. Para que isso ocorra é necessário: administradores treinados e motivados, informações estratégicas, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos.

### **3.2.3 Indicadores**

Além de preparar o Planejamento Estratégico, as organizações necessitam fazer sua implementação, e para isso é importante o monitoramento dos processos e dos resultados através de um sistema de indicadores de desempenho, para saber se estes estão alinhados com o objetivo estratégico definido no planejamento estratégico, mas, se todavia o planejamento for mal desenvolvido, ou seja, forem definidas ações que não estratégicas para empresa ou que não estão alinhadas com o que realmente a empresa quer, estes planos serão monitorados por um sistema de indicadores que nada ou pouco ajudarão a empresa a se obter o seu "real" sucesso. Contudo, um planejamento estratégico mal desenvolvido de nada ajudará a empresa e com o sistema de indicadores definidos para medir o desempenho dessas ações medirão o nada rapidamente (MÜLLER, 2003).

Os indicadores de desempenho têm uma função importante em uma organização para torná-la competitiva, que é o monitoramento da execução do planejamento estratégico e suas ações, ou seja, não basta ter um excelente planejamento estratégico se ele não está sendo cumprido. Pode-se, com os indicadores, verificar os resultados dos processos fazendo a comparação com os objetivos que se pretende atingir (MÜLLER, 2003).

Para Rummler e Brache (1994), "indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada."

Conforme Hronec (1994), "medidas de desempenho são sinais vitais de uma organização."

Para Müller (2003), indicador de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output atingem uma meta especificada.

Segundo Carvalho (1995), um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele.

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores (FPNQ, 2001).

O indicador de desempenho é a mensuração do resultado das atividades realizadas num determinado processo, tendo como referência uma meta.

As dimensões de desempenho são os fatores utilizados para representar e medir as estratégias competitivas ou o diferencial competitivo da organização, e as perspectivas ou níveis de desempenho são os pontos de vista dos *stakeholders* ou aquilo que eles querem da organização, ou onde serão medidas essas dimensões. Ou ainda dimensões de desempenho são as dimensões (cliente, pessoas, inovação, responsabilidade social, etc), que utiliza as características (qualidade, custo, etc) as perspectivas são onde devem ser medidas as dimensões ou com quem.

Em síntese, as dimensões são o que é importante medir na organização, e as perspectivas são onde será medido, em que nível.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a organização em estudo, bem como a situação antes da implantação, a descrição da implantação e os resultados obtidos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em estudo é a Prefeitura Municipal de Santiago, mais especificamente, a Secretaria Municipal de Obras e Viação.

#### 4.1.1 Prefeitura Municipal de Santiago

Instituída em 4 de janeiro de 1892, a natureza da organização são as prestações de serviços públicos. Administra o Município de Santiago, com uma área territorial de 2.413 km<sup>2</sup> e uma população de mais de 50.000 habitantes, com um orçamento para 2006 de R\$ 36.656.540,00, conforme mostra a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Orçamento 2006 – Prefeitura Municipal de Santiago

Gabinete do Prefeito	R\$ 595.130,00	1,6%
Procuradoria Jurídica	R\$ 191.415,00	0,5%
Sec. Administração	R\$ 6.403.705,00	17,5%
Sec. Indústria e Comércio	R\$ 477.140,00	1,3%
Sec. Saúde	R\$ 5.896.460,00	16,1%
Sec. Planejamento	R\$ 408.600,00	1,1%
Sec. Agricultura, Pecuária e Meio Ambiente	R\$ 2.221.190,00	6,1%
Sec. Fazenda	R\$ 3.032.294,00	8,3%
Sec. Obras e Viação	R\$ 4.569.342,00	12,5%
Sec. Educação e Cultura	R\$ 9.415.830,00	25,7%
Sec. Desenvolvimento Social	R\$ 1.960.580,00	5,3%
Reserva de Contigência	R\$ 299.854,00	0,8%
Poder Legislativo	R\$ 1.185.000,00	3,2%
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 36.656.540,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Santiago (2006).

Sua sede administrativa fica localizada no centro da cidade, possuindo outros prédios onde funcionam: oficina, hortomercado, hortoflorestal, administração das Secretarias da Saúde, Educação e Desenvolvimento Social; postos de saúde, escolas municipais, creches, berçário industrial e agroindustrial, ginásio municipal. Possui várias máquinas e equipamentos para serviços de infra-estrutura e veículos para prestação de serviços administrativos e públicos.

As atividades econômicas do município são distribuídas da seguinte forma (SEFAZ-RS, 2006):

• Produção Primária:	35,96%
• Comércio Varejista:	28,23%
• Serviços e outros:	24,96%
• Indústria:	9,45%
• Comércio Atacadista:	1,36%

A prefeitura tem como principal função prestar serviços gratuitamente a toda à comunidade, e o desafio estratégico é atender cada vez mais pessoas e em melhores condições possíveis, buscando e aperfeiçoando convênios e parcerias com Instituições Públicas e Privadas. Em função disso, foram definidos seu propósito, missão e princípios, descritos a seguir.

*Propósito:*

Administração dos recursos promovendo o desenvolvimento com justiça social.

*Missão:*

Administrar com a comunidade criando alternativas de desenvolvimento para melhoria da qualidade de vida.

*Princípios:*

- Agir com transparência, honestidade e ética.
- Planejar com participação comunitária.
- Trabalhar com eficiência e comprometimento.
- Preservar o meio ambiente.

- Acompanhar a evolução tecnológica.
- Prestar serviços com critérios e imparcialidade.
- Atender bem sempre.

*Principais Produtos e Processos:*

Os setores de atuação da Prefeitura basicamente são: saúde, educação, infra-estrutura urbana e rural, assistência social, cultura, turismo e lazer.

Os principais produtos e serviços oferecidos são: praças, quadras de esporte, centro de atendimento médico e odontológico, canalização, limpeza pública, recolhimento de lixo, pavimentação, iluminação pública, estradas, açudes, habitações populares, ensino básico e infantil, creches, transporte escolar, escolas de teatro, dança, música, esportes, pronto socorro, centro materno infantil, programa de saúde da família, ambulâncias, hemodiálise, medicamentos, dentre outros.

Existem ainda alguns processos de apoio, que são: assessoria jurídica, financeiro, planejamento humano e administrativo.

*Força de trabalho*

A força de trabalho da Prefeitura é composta de funcionários públicos que podem ser de Regime Jurídico Único (RJU), CLTs, Cargos de Comissão (CC) e Agente Político (AP), conforme mostra a Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Força de Trabalho.

FORÇA DE TRABALHO	TIPO	Nº
Prefeito, Vice-Prefeito	AP	2
Secretários e Procurador de Justiça	CC	10
Funcionários e Técnicos Científicos	RJU	35
Funcionários	CC	52
Funcionários	RJU	518
Professores	RJU	303
Professores	CLT	29
Funcionários	CLT	69
Estagiários	EST	33
TOTAL		1051

Fonte: Prefeitura Municipal de Santiago (2006).

A Prefeitura distribui sua força de trabalho conforme mostra o organograma apresentado na Figura 1.

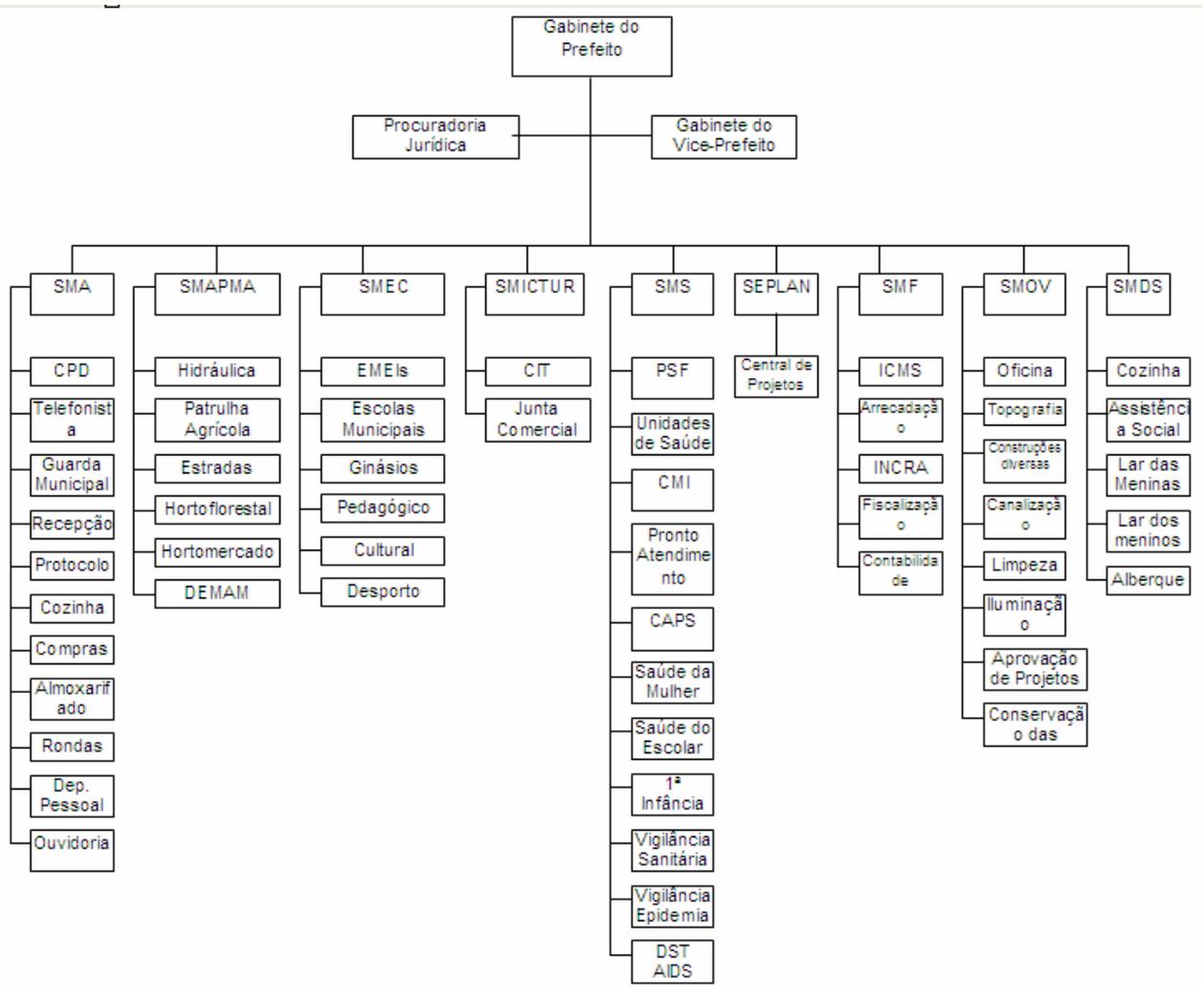


Figura 1: Organograma Prefeitura Municipal de Santiago

Fonte: Prefeitura Municipal de Santiago (2006).

### *Fornecedores e insumos*

A Prefeitura tem que atender a todos os quesitos dispostos na Lei 8.666, para adquirir qualquer tipo de insumo, o que limita o relacionamento com fornecedores.

### *Aspectos relevantes*

A Prefeitura é uma instituição pública que tem que atender a todas as leis a ela imposta, sob fiscalização do Tribunal de Contas e Câmara de Vereadores.

#### **4.1.2 Secretaria Municipal de Obras e Viação**

A Secretaria Municipal de Obras e Viação é responsável pelos serviços de limpeza pública, recolhimento de lixo doméstico, iluminação pública, manutenção e pavimentação de vias, canalização pluvial e cloacal, manutenção da frota municipal, aprovação de projetos, levantamentos topográficos, projetos, orçamentos, fiscalização de obras, avaliações, operacionalização da usina de reciclagem de lixo, manutenção de prédios públicos, sinalização de trânsito e obras diversas.

Hoje é composta por aproximadamente duzentos funcionários, organizados em dez departamentos como mostra o organograma apresentado na Figura 2.

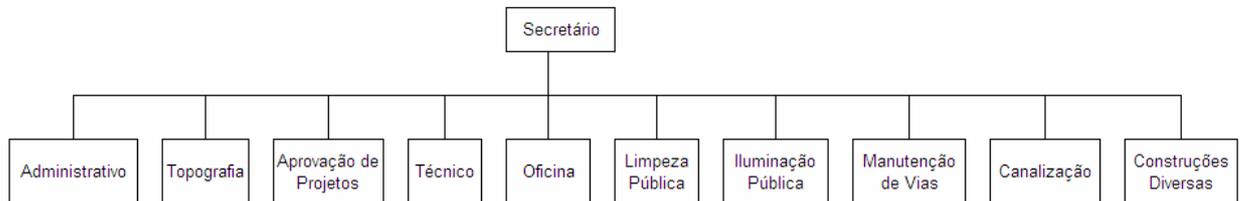


Figura 2 : Organograma da Secretaria Municipal de Obras e Viação

Fonte: Secretaria Municipal de Obras e Viação.

## **4.2 DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO**

Serão descritos a seguir algumas ações e ferramentas utilizadas pela Prefeitura Municipal de Santiago e que tiveram um resultado positivo em suas aplicações, e que poderão ser utilizadas por outras instituições que queiram melhorar seus desempenhos.

### **4.2.1 Planejamento Estratégico Comunitário**

Toda gestão democrática deve abrir caminhos e facilitar o acesso do cidadão para que contribua de forma efetiva no processo de desenvolvimento do seu Município.

É certo que parte do Orçamento Municipal por força da lei já tem o seu destino pré-determinado, no entanto há flexibilidades para orientar parte dos recursos.

Historicamente o orçamento tem sido elaborado pelo Executivo e emendado pelo Legislativo.

Em ambos os casos muitas vezes as demandas populares não chegam a influenciar sobre maneira a orientação dos recursos.

A idéia do Planejamento Estratégico Comunitário é justamente realizar uma consulta popular antes do executivo propor o Orçamento, incluindo as demandas de forma a ampliar a influência da população na orientação do Orçamento e dos Planos de Ação Anual das Secretarias.

Alguns dos objetivos do Planejamento Estratégico Comunitário são:

- Orientar na construção do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Orçamento Anual e conseqüentemente os Planos de Ação.
- Abrir o Orçamento para que a população apresente sugestões e estabeleçam prioridades;
- Tornar a Administração Pública mais eficiente;
- Estabelecer um vínculo maior com a população;
- Fazer com que haja maior justiça na distribuição de recursos e das metas estabelecidas;
- Oportunizar a todos os segmentos sociais a participação de forma igualitária e ampla;
- Proporcionar debates e discussão de propostas viáveis para sua comunidade.

### *Metodologia e Operacionalidade*

1 - Apresentação das temáticas para análise e sugestões das ações pelos conselhos e entidades ligados a cada uma delas;

2 - Realização de consulta às comunidades locais, dividindo o Município por bairros e localidades rurais (de acordo com critérios a serem fixados).

3 - Nas reuniões de Consulta Comunitária:

- Avaliar a realização / execução das demandas do ano anterior.
- Discutir o orçamento Municipal (apresentar o orçado e o realizado no ano anterior).
  - Apoiar a organização de pelo menos um encontro anual para definição de três temas como prioritários para cada comunidade, a fim de orientar o orçamento.
  - A definição dos temas se dará através da coleta da opinião da comunidade, que organizada em grupos nas reuniões, registram sua posição, que expostas uma a uma, mostrarão a tendência da decisão da comunidade.
  - As reuniões comunitárias de consulta popular deverão ser divulgadas com 30 dias de antecedência ao evento e deverão ser finalizados 60 dias antes do período hábil para a apresentação do orçamento municipal à Câmara Municipal de Vereadores.
  - A consulta popular é responsabilidade da Prefeitura Municipal, mas pode ser apoiada por outros atores do desenvolvimento.
  - O orçamento deverá ser elaborado a partir da consulta popular.

As etapas de realização da consulta anual:

1. Realização do Encontro municipal para definição e/ou ajustes nas temáticas de desenvolvimento, onde participam os membros do conselho comunitário com direito a voto, sendo aberta a participação da população – realizada no mínimo 30 dias antes das reuniões comunitárias.
2. Realização das reuniões comunitárias para escolha das prioridades.
3. Elaboração do orçamento pelo executivo.
4. Apresentação da proposta ao conselho comunitário para sua aprovação.
5. Envio do orçamento à Câmara Municipal.

Metodologia da Reunião:

1. Inicialmente os participantes devem debater as temáticas que podem ser prioridades da comunidade.
2. Depois deverão decidir por três, como as principais.
3. As prioridades devem ser registradas em um documento e assinadas pelos conselheiros eleitos.
4. Um resumo das demandas deverá ser apresentado ao conselho comunitário. Como mostra o exemplo no Apêndice A.

O Plano Pluri-Anual (PPA) é construído através de consulta popular no Planejamento Estratégico Comunitário, embasado no plano de governo elaborado pelo Partido do Prefeito antes das eleições, onde são consultados representantes da comunidade e dos principais setores e entidades do Município.

As estratégias consideram as informações levantadas e situação financeira, através da arrecadação interna e externa e prováveis recursos externos (estaduais, federais e outros). A arrecadação interna é aquela oriunda dos tributos municipais e a arrecadação externa é oriunda do repasse dos tributos federais e estaduais ao município.

A consulta popular é realizada em todos os bairros e vilas do município uma vez por ano, sendo que no primeiro ano de mandato são identificadas as prioridades para os quatro próximos anos para elaboração do PPA, e dentre essas, as ações para serem realizadas já no ano seguinte, para que sejam contempladas na LDO e nos Planos de Ação. E a cada ano é feito novamente o levantamento das prioridades dentre as demandas já solicitadas, para serem realizadas no ano seguinte sendo também incluídas na LDO e Planos de Ação.

O Plano Pluri-Anual (PPA) abrange todas as secretarias, sendo referência para a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), no segundo semestre de cada ano, para execução no ano seguinte, onde estão previstos os recursos necessários para os projetos e programas do governo municipal. A LDO sofre algumas alterações, durante o ano de vigência, para se adequar à captação de recursos externos, situações de emergência ou transferência de verba, que não estavam previstos em sua elaboração. As alterações devem ser autorizadas pela Câmara de Vereadores e sancionadas pelo Prefeito através de Lei.

Então, para a definição dos Planos de Ação a serem realizados no ano seguinte, é necessário à definição ou orientação pelo PPA e LDO, conforme mostra a Figura 3.

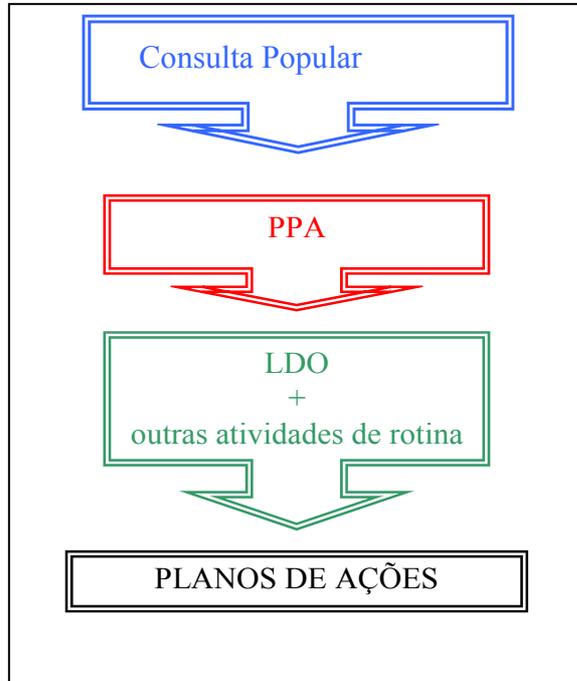


Figura 3: Esquema da origem dos planos de ação

Fonte: Prefeitura Municipal de Santiago

A elaboração dos Planos de Ação de cada Secretaria, é realizada anualmente pelos secretários e alguns funcionários (pessoas-chave), levando em consideração a LDO, sendo repassado os Planos e Metas em reunião para os demais funcionários.

O Plano de Ação de 2006 da Secretaria Municipal de Obras e Viação está apresentado no Apêndice B, bem como os itens de verificação pertinentes de cada ação.

Com a implantação de um Plano de Ação Anual, a Secretaria tinha ações claras à serem executadas, bem como metas e itens de verificação para comprovação da execução das ações, ficando simples e organizado o monitoramento das ações. E ainda dentro desse Plano de Ação, para algumas ações existem indicadores de desempenho, para que seja acompanhada a realização da ação durante o ano.

Com o Plano de Ação, as responsabilidades ficam definidas claramente criando um comprometimento, e com metas estipuladas, criasse desafios, motivando as equipes a superá-los, como se fosse a marca a ser atingida para se vencer, o que antes não existia, ou seja, antes não era sabido nem para o que estavam fazendo tal atividade causando uma desmotivação no trabalho.

Nas reuniões mensais de apresentação de resultados com os chefes de equipe fica o entusiasmo e integração é notável, mais uma vez a motivação é um ponto alto.

A estrutura de trabalho através de diretorias de bairros organizadas que ajudam a identificar as principais necessidades e prioridades de cada bairro demonstra uma certa descentralização da administração pública municipal, fazendo a administração pública procurar investimentos justamente naquilo que é o mais necessário no ponto de vista das pessoas que moram nesses bairros.

#### **4.2.2 Indicadores de Desempenho**

Em qualquer tipo de organização é de extrema importância o monitoramento das ações para a convergência ao resultado esperado, por isso os indicadores de desempenho têm a função de mostrar o resultados das ações para que se analise e tome as decisões para atingir o resultado em que se espera com essa ação.

No setor público os indicadores de desempenho também têm demonstrado sua importância através do monitoramento das ações planejadas para que se atinja o resultado projetado, isso tem sido tão importante que tem levado diversas instituições a medirem seus desempenhos para terem um referencial dos serviços prestados e das decisões tomadas no sentido de melhorarem cada vez mais a qualidade de serviço e a sua eficiência, tendo em vista a cobrança cada vez maior da sociedade por melhorias, e por uma excelente aplicação dos recursos públicos.

Uma das maiores dificuldades encontradas na medição do desempenho está na falta muito grande de uma cultura de medição das organizações públicas, fazendo com que se inicie aos poucos a implantação de indicadores para que a

cultura de medição comece a ser assimilada e incorporada pelos funcionários. Uma das maneiras encontradas é a implantação do sistema de gestão de qualidade total, que faz com que os funcionários tenham um primeiro contato com esse tipo de ferramenta, os indicadores. Mesmo com um grande grau de resistência, devido a pensarem que é um sistema de controle direto sobre seus serviços, pode ser iniciada a implantação de alguns indicadores, tais como: consumo de combustível, água, energia e telefone. Após essa etapa, foram inseridos na Secretaria de Obras e Viação os indicadores de produção para se ter uma referência da capacidade instalada da secretaria que até então era conhecida superficialmente pelo tato, sem condições de estipular metas de curto prazo para as equipes por não saber se eram atingíveis.

Através de inúmeras reuniões foram desenvolvidas planilhas de mensuração mensal padronizadas especialmente para cada setor, onde foram e são melhoradas a cada vez que se detecta uma falha ou uma forma de melhoria.

Agora pode-se estipular metas para equipes sabendo da capacidade e das condições de atingi-las, podendo dar desafios e se comprometer com ações que podem ser desenvolvidas dentro do espaço de tempo estipulado e acertado anteriormente.

Com o sistema de indicadores de produção desenvolvido foi desenvolvido também um sistema de indicadores de satisfação, para saber como está não só a eficiência através da produção, mas a qualidade dos serviços para os clientes, a comunidade. E assim foi desenvolvido um sistema de pesquisa de satisfação para os principais serviços, que são: limpeza pública, recolhimento de lixo, manutenção de vias, iluminação pública e canalização. Mais uma vez com ajuda da descentralização através das diretorias de cada bairro as pesquisas eram distribuídas para eles que faziam uma distribuição a população que devolviam para eles e passavam para a Secretaria que fazia a organização dos dados.

Com o sistema de indicadores da Secretaria formulado foi necessário criar uma central de dados, onde são responsáveis por toda a atualização do banco de dados de indicadores, planos de ação, planejamento estratégico comunitário, documentação das ações através de fotos e relatórios. Alguns exemplos de indicadores de desempenho da Secretaria Municipal de Obras e Viação estão apresentados no Apêndice C.

O sistema de medição do desempenho foi desenvolvido visando monitorar as estratégias da administração e gerenciar os principais processos da Secretaria.

Nas Prefeituras Municipais, alguns indicadores são limitados por leis, definindo percentuais mínimos, como educação e saúde e máximos, como o limite da folha de pagamento (Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000), para gastos no orçamento anual da prefeitura.

### **4.2.3 Cidade Ativa**

Surge a necessidade de um trabalho integrado, construindo uma relação harmoniosa, leal e, sobretudo, humana com a sociedade. Dentro deste perfil está implantado o programa chamado “Cidade Ativa”, que visa transformar em realidade os as necessidades e anseios da comunidade, promovendo o crescimento social, econômico e cultural. Com este programa estão sendo atacados os pontos mais críticos à curto prazo do cotidiano da comunidade, elevando o padrão de vida garantindo o bem estar e o desenvolvimento de suas funções sociais, portanto, tem como finalidade principal buscar soluções rápidas, através de um esforço concentrado dos mais diferentes segmentos da sociedade, despertando o sentimento comunitário, transformando o exercício da cidadania em ações práticas que possam influenciar diretamente na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Sabe-se que hoje existe uma necessidade do mundo globalizado da ação conjunta dos diversos setores da sociedade, por este motivo foram inseridos os projetos “Ação Global Comunitária”, “Gari Comunitário”, onde a parceria é o a mola mestra do desenvolvimento.

A Ação Global Comunitária é o conjunto de ações das mais diferentes secretarias municipais em um mesmo bairro, somadas ao apoio das entidades parceiras e iniciativa privada com objetivo de atingir um maior número de problemas.

O Gari Comunitário são pessoas que colaboram na limpeza urbana do bairro onde vivem e ganham uma cesta básica por seis dias de serviço prestado.

Também, dentro da nova visão da questão ambiental inseriu-se o programa de gestão ambiental – “Projeto Ambiental”, que está em andamento desde 1998, onde vem procurando adequar o manejo dos resíduos sólidos do município,

considerando como prioridades máximas uma forma de tratamento que atenda a requisitos ambientais e econômicos. Isto significa a maximização do reaproveitamento destes resíduos, como geração de trabalho e renda.

O Projeto Ambiental é voltado a soluções de questões do meio ambiente; como tratamento dos resíduos sólidos, reciclagem do lixo, limpeza urbana, coleta seletiva, limpeza do fundo do pátio, recuperação de nascentes dos rios e sangas, tratamento de esgoto, plantio de árvores, recuperação do antigo lixão, educação ambiental nas escolas, catação de lixo, limpeza de terrenos (roçada), onde faz parte a patrulha ecológica, etc.

Enfim, é na busca permanente de soluções integradas e compatíveis para o desenvolvimento global da sociedade que surge o programa “Cidade Ativa”.

O Cidade Ativa é um programa que envolve toda a administração pública representada em suas Secretarias, mas neste trabalho será descrito apenas a parte que envolve a Secretaria Municipal de Obras e Viação devido ser o foco do trabalho proposto.

A Secretaria Municipal de Obras e Viação é responsável por dar a manutenção nos trinta e dois bairros da cidade. Os serviços executados pela Secretaria são em síntese:

- Manutenção e execução de canalização de esgoto pluvial;
- Retirada de entulhos (Limpeza de fundo de pátio a cargo dos moradores);
- Manutenção de Vias (patrolamento, cascalhamento, calçamento, asfalto);
- Limpeza das vias (roçadas, capinas, pintura meio fio);
- Manutenção e implantação de praças de esporte e lazer;
- Iluminação pública (reposição de lâmpadas, colocação de luminárias novas);
- Pintura dos abrigos de ônibus;
- Manutenção da sinalização das vias;
- Outros.

O Cidade Ativa passa uma vez por ano em cada bairro da cidade e fica em torno de quinze dias a cada dois bairros, e a seqüência dos bairros a serem

atendidos é definida através de sorteio na primeira reunião do ano do Cidade Ativa que é realizada com todos os presidentes de bairro para discutir os resultados do ano passado e quais são as sugestões de melhoria deles para esse ano, bem como o que a Administração irá oferecer.

Após definir a seqüência de bairros, e feito à discussão de propostas de melhorias, em cada bairro é feita uma reunião antes do início dos serviços.

A reunião é marcada no bairro junto com a diretoria do bairro e divulgada na imprensa da cidade e colégios do bairro, para que ocorra o máximo da participação das pessoas. Essa participação das pessoas é muito importante para a administração, pois ali os maiores interessados estarão definindo as prioridades nos serviços a serem executados, ou seja, mais uma vez a administração vai até a comunidade saber o que é mais importante para ser feito nesse momento, é sabido que a demanda é muito grande, por isso a necessidade de priorização, e quem tem que priorizar são justamente aquelas pessoas que convivem diariamente ou diretamente com determinada demanda, por isso tudo a administração não executa os serviços sem a consulta dos maiores interessados, a comunidade local, que estará exercendo a sua cidadania através dessa consulta popular.

Com as demandas priorizadas e definidas, é elaborado um plano de ação detalhado com cada ação a ser executada e com responsáveis e prazos definidos para tal ação. Esse plano de ação do Cidade Ativa é monitorado pela equipe da central de dados da Secretaria de Obras e Viação, que antes de iniciar o serviço no bairro já tem um levantamento completo através de fotos do problemas encontrados nos bairros, que vão além dos solicitados pela comunidade, como por exemplo, boca de lobo quebrada, pavimentação com defeito, dentre outros.

Semanalmente é realizada uma reunião para acompanhamento das ações, ou seja, se foram feitas, como foram feitas, se não foram feitas, o porque não foram, bem como são discutidos os problemas encontrados na realização das tarefas, como por exemplo: falta de material, máquina com problema, tempo instável, dentre outros que podem estar sendo o gargalo da Secretaria. Aqui, são discutidos os problemas e encontradas alternativas ou soluções para que o serviço melhore em qualidade e eficiência.

Ao término dos serviços é realizada a pesquisa de satisfação junto a comunidade. É distribuído questionário para a diretoria do bairro fazer a distribuição para a comunidade responder e depois o recolhimento e entrega para a equipe de central de dados fazer a apuração das informações obtidas. As equipes de execução de serviço entregam o plano de ação preenchido os campos de como foram feitos os serviços para a atualização, bem como fazem a entrega da planilha de produção para a atualização dos indicadores de desempenho da Secretaria. A equipe de central de dados vai ao bairro fazer a documentação através de fotos dos serviços realizados.

Com toda essa informação é atualizada uma apresentação padrão para ser demonstrada em reunião mensal para discussão e análise dos dados obtidos, isso faz com que haja um comprometimento muito grande com o serviço bem como a motivação e integração aumentam com o desafio e com a visualização do resultado de cada equipe tem com o todo.

Os pontos fortes do Cidade Ativa para a Secretaria de Obras e Viação é o foco no serviço, ou seja, as equipes ficam focadas em um bairro até terminarem o serviço, não ocorrendo desperdício de recursos com circulação de um lado a outro da cidade, eficiência no serviço através do foco, uma equipe ajuda a outra, trabalhando juntos, o serviços ficam prontos muito mais rápido devido estarem somente nesse bairro. Não existe pulverização de serviço, fazendo com que os serviços realmente apareçam e a cada ano que passa as demandas ficam mais organizadas. Os pedidos rotineiros, do dia-a-dia tendem a diminuir, tendo em vista que existe um programa organizado que esta resolvendo os problemas comuns da comunidade.

#### **4.2.4 Ouvidoria e 5S's**

A Prefeitura Municipal se caracteriza pela prestação de serviços a comunidade que são segmentados através de secretarias e setores, onde atendem as demandas, de acordo com suas atribuições, capacidades e deveres específicos.

Foi implantado um sistema de ouvidoria, com seis urnas distribuídas em locais de grande fluxo de pessoas, onde a comunidade pode se manifestar por

escrito. As manifestações das urnas são recolhidas semanalmente pela assessoria de imprensa e encaminhada para o prefeito ou responsável citado. Com esse canal de comunicação aberto com a comunidade fica fácil de saber onde estão os problemas a serem solucionados e onde está satisfatória a prestação do serviço.

Uma das ferramentas que contribuiu bastante para a mudança comportamental dos funcionários foi a implantação dos 5S's, que estabeleceu uma melhoria nos ambientes de trabalho aumentando a qualidade de vida dos funcionários, tendo como principal resultado o aumento da produtividade. É realizada duas vezes por ano uma avaliação dos ambientes para premiar aquele ambiente em que está melhor, para isso foi desenvolvida através de tentativas e erros a melhor metodologia de avaliação e sempre após todo o ciclo de avaliação e premiação dos ambientes é analisada a metodologia para que no próximo ciclo, já possam ser implementadas as melhorias se necessário.

## 5 CONCLUSÃO

Cada vez mais os recursos tem que ser melhores aplicados e o serviço tem que ser prestado melhor e com mais eficiente, por isso as administrações públicas têm que encontrar uma maneira ou um sistema de gestão e ferramentas que ajudem a chegarem em tal situação de serviços prestados com qualidade e eficiência e os recursos aplicados levando em consideração as prioridades da comunidade de uma forma geral. Tendo em vista essa análise a Prefeitura Municipal de Santiago foi atrás desses instrumentos para adicionar ao seu sistema de gestão, foi então que se percebeu que a primeira coisa a ser feita era ter um sistema de gestão como base para poder formular e desenvolver o seu próprio. O sistema mais indicado foi a Gestão pela Qualidade Total, tendo em vista que a Prefeitura nunca teve um sistema de gestão implantado formalmente, e pela maior facilidade de implantação do GQT se tratando de uma organização que nunca teve um sistema, também porque a GQT tem como ponto forte a introdução de uma cultura de medição na organização, ao qual é determinante na implantação de qualquer modelo de gestão.

Mas somente um sistema de gestão sem a integração com outras ferramentas extremamente importantes não traria um resultado tão bom. Por isso concluiu-se que era necessária a implantação do Planejamento Estratégico Comunitário que ajudaria na análise do ambiente externo e daria uma visão de futuro, ou seja, o Planejamento Estratégico Comunitário define as prioridades ou demandas de cada bairro de uma forma participativa pela comunidade, que por sua vez exerce sua forma de cidadania através da participação, ou seja, a administração não define o que é importante para o bairro, pois quem mais sabe o que é prioridade para o bairro é quem mora nele e sabe melhor do que ninguém o que importa realmente para o seu lar.

Outro ponto importante é a formação de uma diretoria nos bairros que faz o papel de representação política ou força política do bairro, com união e organização, fazendo reivindicações e relacionamento com todos os poderes no intuito de aproximar o bairro desses poderes, mais precisamente no executivo, ou na

administração pública isto serve como forma de descentralização, sendo de grande importância as informações e demandas oriundas dessas diretorias, que com sua união conseguem diversas ações e investimentos em prol do desenvolvimento de seu bairro.

Toda via, os resultados só poderiam aparecer se aquilo que se está sendo feito é medido de forma a saber se está indo para o caminho certo ou não, e que assim se possa tomar decisões baseadas em dados concretos. Por isso, viu-se a necessidade de implantar um sistema de indicadores de desempenho, que tem como principal finalidade medir o desempenho dos principais processos e analisar com as estratégias da administração, sendo um ponto muito forte na implantação do sistema de gestão.

Uma das ações mais importantes e desenvolvida pela Secretaria Municipal de Obras e Viação é a participação do Cidade Ativa, onde a Secretaria é responsável em fazer a manutenção de seus serviços nos bairros, de uma forma participativa e eficiente, trazendo um grande ganho para a comunidade, pois antes da execução do serviço é feita uma consulta popular para perguntar o que tem que ser feito, como querem que seja feito, ou seja, .mais uma vez a população exerce a cidadania e escolhe o que é melhor para o seu bairro, e após isso o trabalho é concentrado no bairro aumentando a eficiência do serviço bem como a qualidade, chegando ao resultado esperado que é a máxima satisfação da comunidade.

Outras ações e projetos fazem parte do sistema de gestão, que são peças pequenas mas que dão um grande resultado se alinhado com o todo, que são a implantação dos 5S's que faz com que os funcionários incorporem um comportamento que melhora sua qualidade de vida e que resulta num melhor desempenho em sua função na empresa. Outro aspecto é o sistema de ouvidoria da Prefeitura, que significa um canal aberto e direto com a comunidade, onde eles podem reclamar, sugerir, agradecer, etc, se comunicar com quem quiser através dessa ferramenta.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n 10. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 1997.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, Igor H.; MaDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

CÂMARA. Orçamento. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/orcament/principal/exibe.asp>>, acesso em 23 Jan. 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, L. Indicadores de desempenho gerencial. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

CATELLI; Armando; SANTOS, Edilene S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Trabalho apresentado na 13th Asian Pacific Conference on International Accounting Issues – Rio de Janeiro, 28-31 de outubro, 2001.

CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. Documento do Clad, 1998.

COUTINHO, Marcelo J. V. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. Brasília, jul./set., 2000.

DOU – Diário Oficial da União, Lei Complementar Federal número 101, 4 de maio de 2000.

FPNQ. PNQ: Planejamento do sistema de medição do desempenho global. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais no início do século XXI. Petrópolis - RJ: Vozes, 2003.

GOVERNO RJ, disponível em: < [http://www.controle.rj.gov.br/inst\\_gestao/orc\\_anual](http://www.controle.rj.gov.br/inst_gestao/orc_anual) >, acesso em 23 Jan. 2006.

HRONEC, Steven. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custom para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.

LAMOUNIER, Bolívar. Revista Exame. São Paulo, Maio de 1997.

MARINI, Caio M. F. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. Revista do Serviço Público. Brasília, out./dez., 2002.

MARTINS, Luciano. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MÜLLER, Cláudio. J. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORMOND, Derry; LÖFFLER, Elke. A nova gerência pública. Revista do Serviço Público. Brasília, abr./jun., 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo. Brasília, MH Comunicação, 1995.

OSÓRIO, V. L. A utilização do *Balanced Scorecard* no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial – Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OTERO, Roberto B. Planejamento e controle gerencial. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PIMENTA, Carlos C. A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes mundiais. Brasília, TCE, 1998.

POLLIT, C. *Managerialism and the public services: the anglo-american experience*. Oxford/Massachusetts: Basil Blackwell, 1990.

RIBEIRO, J. L. Planejamento Estratégico e Desdobramento de Diretrizes. 2005. Material de Suporte Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo, Makron Books, 1994.

SEFAZ - Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, Participação (%) das atividades no Valor Adicionado Fiscal – VAF, 2006.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

## APÊNDICE A

<b>PLANO PLURIANUAL</b> <b>(4 anos)</b>	<b>DEMANDAS</b>
<b>a . Saúde</b>	1. Educação e Prevenção em Saúde; 2. Qualificação permanente dos profissionais; 3. Revisão no processo de Gestão em Saúde; 4. Adequação no fornecimento de medicamentos; 5. Melhoria no Saneamento Básico; 6. Adequação, melhoria e ampliação da infra-estrutura em saúde. (Física); 7. Redefinir e ampliar o quadro de profissionais na saúde; 8. Implantar estruturas de alta / média complexidade em saúde (Referência); 9. Fortalecimento e ampliação dos PSFs, inclusive saúde bucal; 10. Fortalecimento de serviços especializados;
<b>b . Educação</b>	1. Criar o cargo de psicólogo (profissional de educação nas escolas); 2. Melhoria de transporte escolar; 3. Criação do Laboratório de Informática p / as Escolas Municipais; 4. Construção e ampliação EMEIS; 5. Ampliar a formação continuada dos professores; 6. Qualificar os professores de Educação Infantil; 7. Autonomia de Gestão Financeira da Educação Infantil; 8. Criação de Laboratório de Ciências para Escolas Municipais; 9. Criar Lei Municipal para disponibilizar recursos específicos p/ iniciação ao trabalho nas escolas; 10. Melhorar a infra-estrutura nas escolas.
<b>c. Planejamento / Infra-Estrutura / Habitação</b>	1. Ampliação do acesso e melhoria da Habitação Popular; 2. Melhoria da Sinalização do Trânsito; 3. Adequação do Plano Diretor ao Estatuto das Cidades; 4. Pavimentação e recuperação dos acessos à cidade; 5. Conservação e ampliação da pavimentação; 6. Ampliar e humanizar os espaços de convivência públicos; 7. Construção, ampliação e manutenção do sistema de esgoto urbano. 8. Recuperação e despoluição das nascentes e riachos; 9. Ampliação da coleta seletiva dos resíduos sólidos (lixo); 10. Ampliar e melhorar a iluminação pública;

<b>d. Cultura</b>	<p><b>1.</b> Definir recursos públicos para o apoio à cultura;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos de verbas para grupo de dança e teatro para melhores apresentações;</li> <li>- Apoio financeiro para CTGs e Piquetes;</li> <li>- Incentivo na parte das danças;</li> <li>- Falta de recursos;</li> <li>- Apoio para eventos e viagens;</li> <li>- Maior incentivo a cultura na parte artística para que representem o município;</li> </ul> <p><b>2.</b> Criação de eventos públicos culturais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de local para realizar eventos comunitários;</li> <li>- Falta de espaço para realização de Festivais de Teatro;</li> <li>- Local para desenvolvimento cultural;</li> <li>- Recuperação e criação de novos espaços culturais;</li> <li>- Eventos culturais sistemáticos;</li> </ul> <p><b>3.</b> Promover organização em torno da cultura local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação da história do município;</li> <li>- Incentivo e divulgação de eventos;</li> <li>- Concurso literário mais amplo;</li> <li>- Apoio cultural;</li> <li>- Organização mais ampla em torno da cultura local.</li> </ul>
<b>e. Meio Ambiente</b>	<p>1. Programa de Educação Ambiental;</p> <p>2. Programa de tratamento de afluentes;</p> <p>3. Ampliação da coleta seletiva do lixo em parceria com as associações;</p> <p>4. Regulamentação do uso de som;</p> <p>5. Programa de melhoria da qualidade da água no meio rural;</p> <p>6. Criação do centro de Tratamento de Zoonoses;</p> <p>7. Adequação da arborização urbana;</p> <p>8. Proteção dos mananciais e fontes de água;</p> <p>9. Adequação do Plano Diretor no Estatuto das Cidades;</p> <p>10. Construção de uma nova barragem;</p> <p>11. Centro de Múltiplo Uso;</p> <p>12. Municipalização do meio ambiente.</p>
<b>f. Indústria / Comércio / Turismo</b>	<p>1. Incentivo a eventos. (Festa das Origens, Natal, Carnaval, etc.);</p> <p>2. Redes de Cooperação. (integração setorial.);</p> <p>3. Qualificação Profissional;</p> <p>4. Qualificação nível médio e pós-médio;</p> <p>5. Planejamento e melhoria de infra-estrutura;</p> <p>6. Ampliação da sinalização e informações;</p>

	7.Apoio à divulgação de eventos.
<b>g. Desenvolvimento Social</b>	1.Ação em planejamento familiar; 2.Ampliação dos recursos humanos e materiais na área de Desenvolvimento Social; 3.Promover ações coletivas nos bairros. (associações); 4.Promoção do Trabalho e Renda; 5.Educação para a responsabilidade familiar.
<b>h. Agricultura e Pecuária</b>	1.Diversificação da Produção Rural; 2.Parceria pública para a geração de renda; 3.Programa de manutenção das estradas; 4.Ampliação e manutenção da patrulha agrícola; 5.Ampliação e melhoria da assistência técnica; 6.Apoio a irrigação; 7.Melhoria e ampliação das redes de água; 8.Incentivo a agroindústria; 9.Incentivo a atividades não agrícolas.
<b>i. Esporte e Lazer</b>	1.Segurança e fiscalização nas áreas esportivas; 2. Recursos para custeio das ações em esporte; 3. Ampliar o quadro de profissionais de Educação Física; 4.Investimentos em infra-estrutura para práticas de diversos esportes.
<b>j. Habitação</b>	1.Reforma de casas; 2.Construção de novas casas; 3.Construção de unidades sanitárias.
<b>k. Geração de Emprego e Renda</b>	1.Frentes de Trabalho; 2.Qualificação Profissional; 3. Apoio a instalação de empresas.

## APÊNDICE B

<b>O que / Ações (What)</b>	<b>Quem (Who)</b>	<b>Quando ( When)</b>	<b>Onde ( Where)</b>	<b>Porque (Why)</b>	<b>Como (How)</b>	<b>Quanto ( How much)</b>
<b>1- Modernizar a Secretaria</b>	Frederico, Marta	30/12/2006	Administração da secretaria.	Proporcionar infra-estrutura mínima para desenvolver os trabalhos da secretaria	Aquisição de equipamentos, mobiliário e divisório	R\$ 10.000,00
<b>2- Qualificar funcionalismo</b>	Secretario e servidores	30/12/2006	Servidores da SMOV e agentes políticos	Capacitar o quadro funcional	Participação em cursos, seminários e eventos	R\$ 2.000,00
<b>3- Divulgação Institucional</b>	Frederico	Até 30/12/2006	Santiago e Região	Divulgar as potencialidades	Divulgação na imprensa, internet, folder, outros	R\$ 100.000,00
<b>4- Implantar sinalização turística</b>	Genil	30/12/2006	Zona urbana e rural	Facilitar acesso de visitantes ao município	Colocação de placas, outdoors	R\$ 5.000,00

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>5-Construir, reformar e manter praças e áreas verdes do município</b>	Leri e João Quintino	30/12/2006	Áreas verdes do município	Conservação de praças e jardins	Construir, reformar e manter as praças e áreas verdes.	R\$ 80.000,00
6 – Revitalizar a área central	Frederico	30/12/2006	Diversas ruas do centro, rua Venâncio Aires, vias urbanas determinadas no projeto e área central da cidade	Melhorar o visual	Substituição e aquisição de abrigos de parada de ônibus, reurbanização, substituir antigas luminárias por novas, oferecer espaço adequado para a prática de skate e patins	R\$ 100.000,00
<b>7- Manter e pavimentar as vias</b>	<b>Sudati/Irenita</b>	30/12/2006	Diversas ruas da cidade	Melhorar condições de trafegabilidade	Contratação de empresa	R\$ 200.000,00
<b>8- Executar a pavimentação asfáltica do Aeroporto Municipal e criar infraestrutura aeroportuária</b>	Frederico	30/12/2006	Aeroporto	Possibilitar o aporte de aeronave de médio e grande porte, proporcionando o desenvolvimento de Pólo Regional.	Pavimentação asfáltica do aeroporto e criação de infraestrutura aeroportuária	R\$ 800.000,00

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>9- Recolher o lixo doméstico</b>	Leri	30/12/2006	Cidade	Melhorar as condições de coleta de lixo público ordinário domiciliar, conservar a limpeza das vias, áreas verdes e logradouros de uso comum da comunidade, trevos	Terceirizar a coleta de lixo, capina, roçada, pintura em meio-fio, recolhimento entulhos	R\$ 740.000,00
<b>10- Reestruturar a central de triagem e com postagem de resíduos sólidos urbanos</b>	SMOV	30/12/2006	Aterro Sanitário	Tornar eficiente a operacionalização da central de triagem de com postagem de resíduos sólidos urbanos	Executar projeto de readequação de sistema de operação do terminal de triagem. Implantação do aterro sanitário	R\$ 468.111,00
<b>11- Ampliar e manter o sistema de canalização de esgoto pluvial</b>	Márcio	30/12/2006	Vias urbanas do município	Melhorar as condições sanitárias da cidade	Aquisição de materiais para execução da canalização, contratação de empresa prestadora de serviço.	R\$ 150.000,00
<b>12- Modernizar a oficina</b>	Antônio Carlos	30/12/2006	Oficina Municipal	Melhorar as condições de trabalho	Aquisição de equipamentos, ferramentas, mobiliária e pavimentação do pátio	R\$ 30.000,00

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>13- Manter e ampliar a iluminação pública</b>	Rosalino	Até 30/12/2006	No município	Para manter iluminada as vias	Equipamentos	R\$ 5.000,00
<b>14- Modificar e implantar abrigo para parada de ônibus</b>	Genil	30/12/2006	Vias urbanas do município	Proporcionar a comunidade melhores condições de circulação e proteção	Aquisição de abrigos para parada de ônibus	R\$ 20.000,00
<b>15- Modernizar a frota</b>	Frederico	Até 30/12/2006	SMOV	Melhorar a eficiência do serviço	Aquisição de retro escavadeira	R\$ 200.000,00
<b>16-Executar serviços de apoio a empresa</b>	Sudati	Até 30/12/2006	Perímetro urbano	Para execução de infraestrutura com incentivos as empresas cadastradas	Terraplanagem, escavação, transporte, canalização, etc.	

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>17 -Gerenciar as solicitações dos contribuintes</b>	Marta, Marcos e Hoara	Até 30/12/2006	SMOV	Para que possam ser atendidas as necessidades dos contribuintes com maior agilidade e organização	Através do software gestão de serviços	
<b>18 - Executar mapa padrão, alinhamentos, certidões de área, habit-se, levantamento de calçamentos e áreas</b>	Edson	30/12/2006	No município	São solicitadas pela comunidade, através do protocolo.	Medições, mapeamento das áreas solicitadas	
<b>19- Dar manutenção nos bairros (Cidade Ativa)</b>	SMOV	30/12/2006	Nos bairros	Atender as necessidades da comunidade, concentrar ações conjuntas que possam atingir maior demanda em um curto espaço de tempo	Através de reuniões, levantamento das necessidades, período de execução por bairro é em média de duas semanas	
<b>20- Executar e manter a sinalização de transito</b>	Valdoir	30/12/2006	No município	Para manter segurança nas vias	Conservando as placas já existentes e colocando novas quando necessário	

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>21- Dar manutenção nas máquinas e veículos da prefeitura</b>	Antônio Carlos	30/12/2006	Na oficina municipal	Para manter os veículos da Prefeitura em funcionamento, assim podendo dar agilidade as solicitações	Com funcionários qualificados na oficina municipal	
<b>22- Recolher lixo doméstico</b>	Leri	30/12/2006	Interior	Para manter limpeza e higiene	Com caminhão que a PMS disponibiliza para este serviço	
<b>23- Abastecer com materiais as obras dos Projetos</b>	Sudati	30/12/2006	Na cidade	Para dar andamento nas obras	Com caminhão, servidores da prefeitura	
<b>24- Dar destinação ambientalmente adequada aos pneus inservíveis</b>	Frederico	30/12/2006		Para adequar à resolução 258/99-CONAMA, para contribuir com o meio ambiente, destinando adequadamente os pneus inservíveis	Posto de coleta, Disponibilizado funcionário	

<b>O que / Ações</b> <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>25-Gerenciar os Recursos Humanos</b>	Josi	Até 30/12/2006	SMOV	Monitorara gastos com pessoal	Através de planilhas	
<b>26- Manter e ampliar Hidrosanitário</b>	Ari	30/12/2006	Prédios municipais e cidade	Manter em condições de higiene	Instalação banheiro, etc.	
<b>27-Manter e executar obras</b>	Genil	30/12/2006	Prédios municipais	Ampliação, pintura	Ampliando, construindo e reformando.	
<b>28- Dar infra-estrutura a eventos</b>	Genil	30/12/2006	Município	Para dar apoio a diversos eventos no município	Construção de palcos e arquibancadas e outros	

<b>O que / Ações</b>  <b>(What)</b>	<b>Quem</b> <b>(Who)</b>	<b>Quando</b> <b>( When)</b>	<b>Onde</b> <b>( Where)</b>	<b>Porque</b> <b>(Why)</b>	<b>Como</b> <b>(How)</b>	<b>Quanto</b> <b>( How much)</b>
<b>29. Desenvolver programa de gerenciamento de solicitação de serviços</b>	Ademir, Marcelo	01/05/2006	Prefeitura. Secretaria de Obras e Viação	Para agilizar os pedidos de serviços e melhorar a satisfação dos munícipes	Desenvolvimento de programa	Custeio

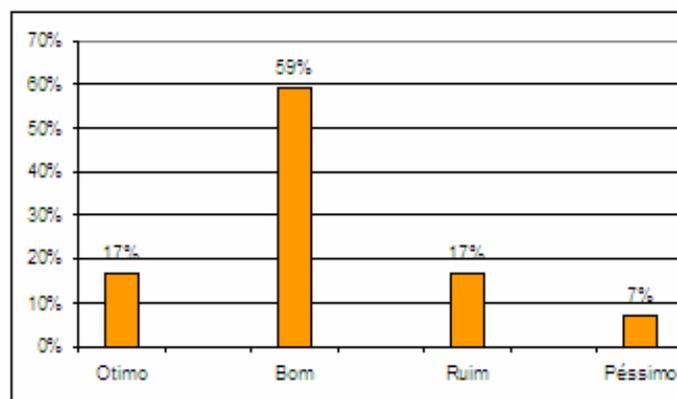
<b>Data para 1ª avaliação do Plano SCR:</b>	<b>Data para</b>	<b>Data para conclusão</b>
<b>Itens de verificação</b>		<b>Data de conclusão final de cada ação</b>
1– Relatórios		1
2 - Relatórios		2
3 – Cópia da divulgação		3
4 – Relatórios e fotos		4
5 – Relatórios e fotos		5
6 – Implantação do projeto e fotos		6
7 – Implantação do projeto, fotos e indicadores		7
8 – Relatórios		8
9 – Relatórios e fotos		9
10 - Relatórios, fotos e indicadores		10
11 – Fotos		11
12 – Relatórios e fotos		12
13 - Relatórios		13
14 – Registros e indicadores		14
15 – Relatórios e fotos		15
16 – Relatórios e fotos		16
17 – Relatório e indicadores		17
18 – Relatórios, fotos e indicadores		18
19 – Relatórios, fotos e indicadores		19
20 – Relatórios		20
21 – Relatórios		21
22 – Relatórios e fotos		22
23 – Relatórios, fotos e indicadores		23
24 - Relatórios		24
25 - Relatórios		25
26 - Relatórios		26
27 - Relatórios		27
28 - Relatórios		28
29 - Relatórios		29

## APÊNDICE C

### SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

#### PESQUISA DE SATISFAÇÃO

#### PROJETO PAVIMENTAÇÃO PARCERIA – 2005

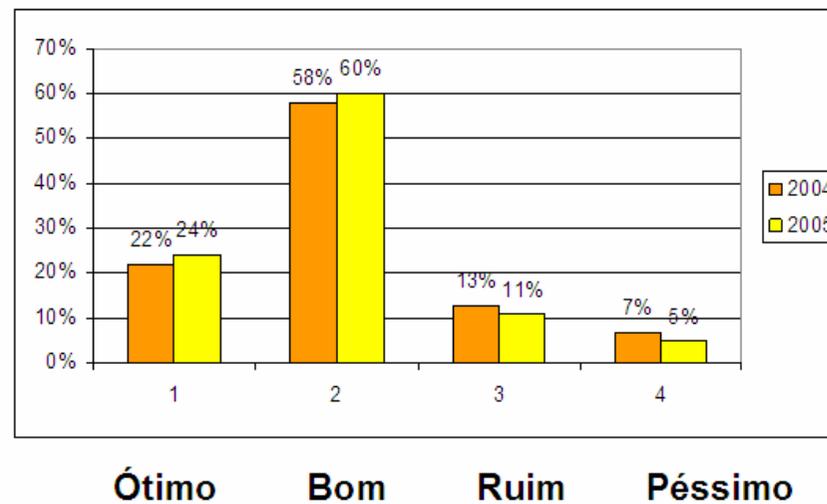


Secretaria Municipal de Obras e Viação



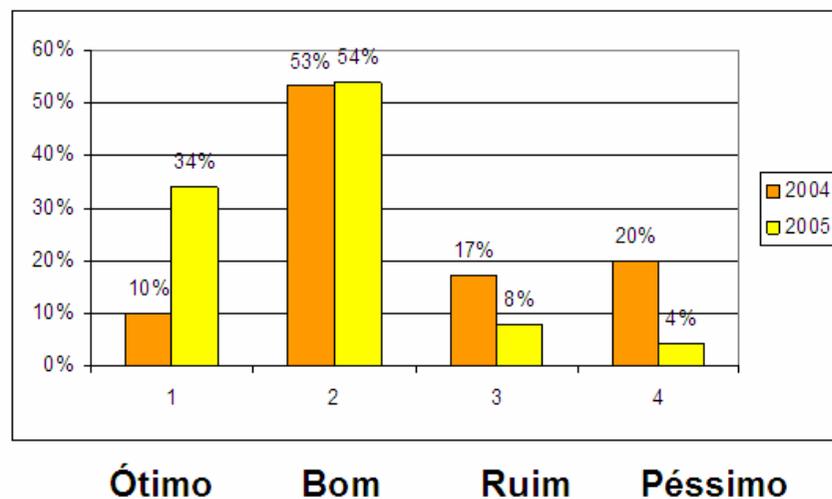
## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### Pesquisa Satisfação – Manutenção das Ruas



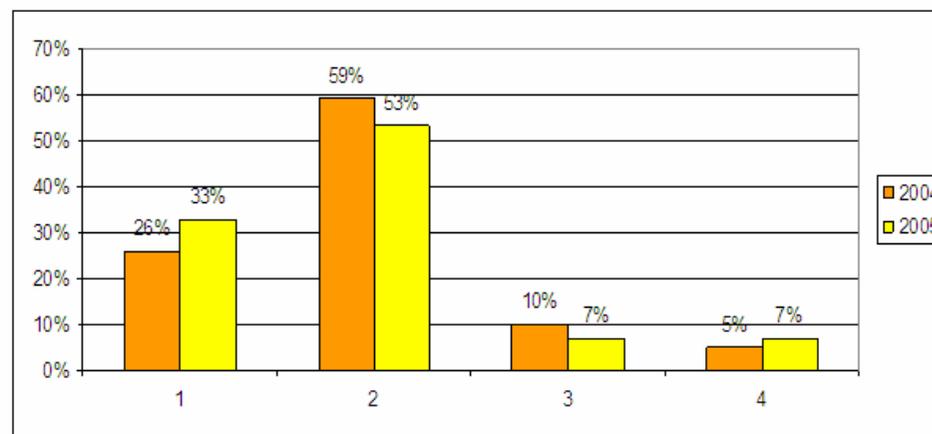
## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### Pesquisa Satisfação – Iluminação Pública



## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### Pesquisa Satisfação – Limpeza Pública



Ótimo

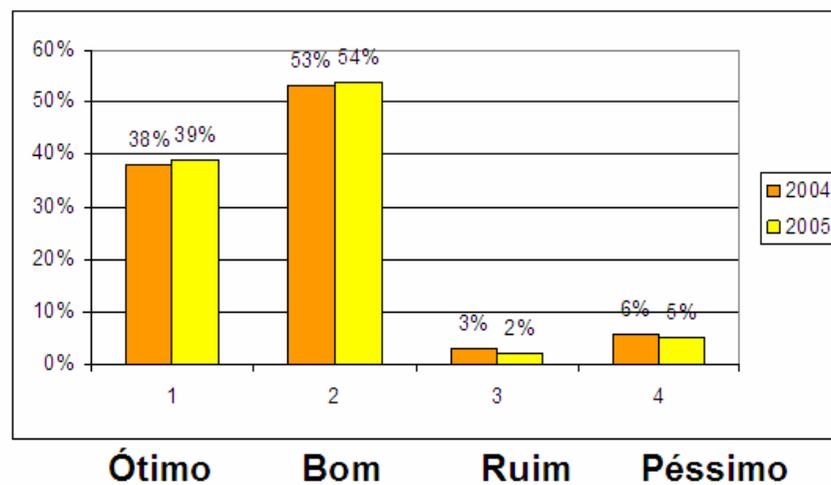
Bom

Ruim

Pésimo

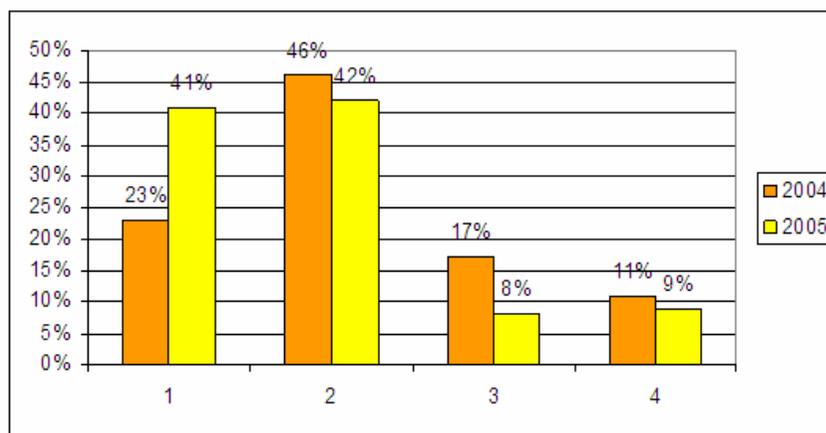
## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### Pesquisa Satisfação – Recolhimento de lixo



# SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

## Pesquisa Satisfação – Canalização



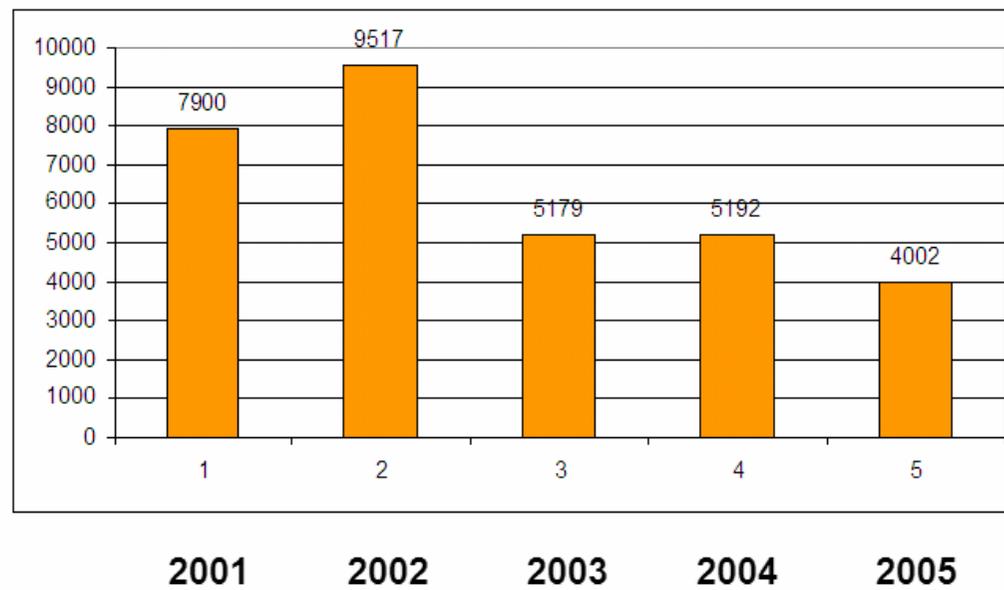
Ótimo

Bom

Ruim

Péssimo

## CANALIZAÇÃO (m)



# CANALIZAÇÃO (m)

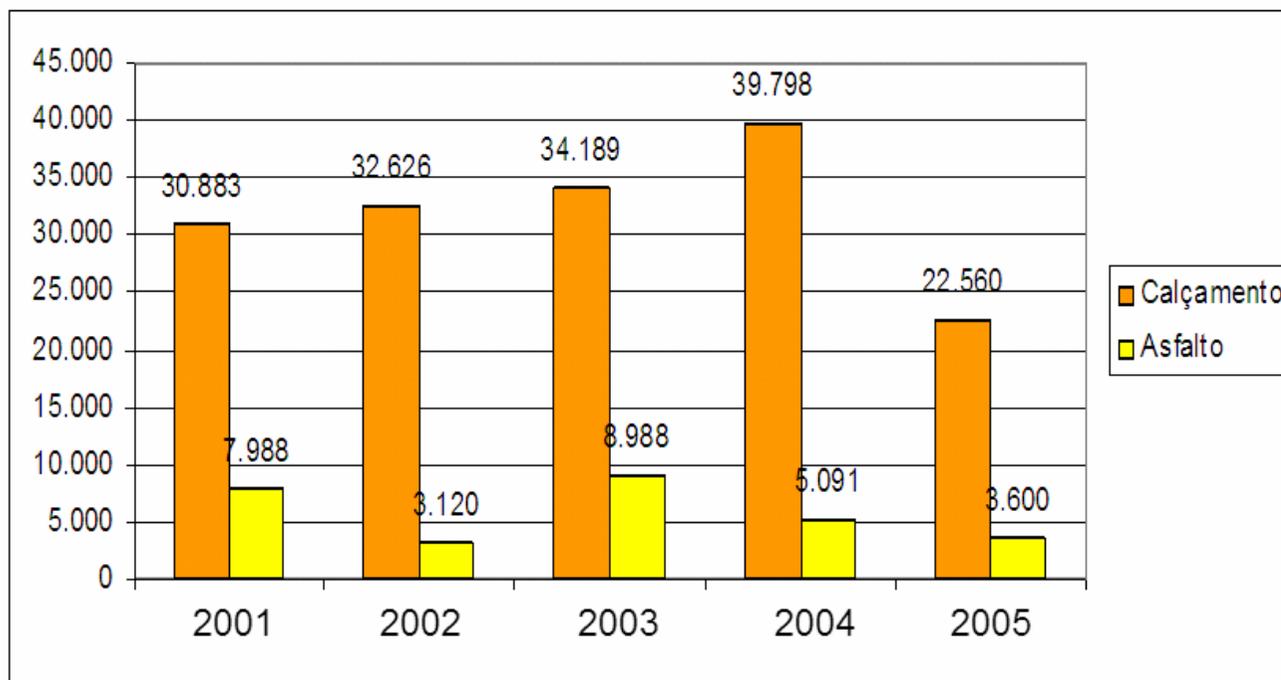
TUBOS (M)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
20 CM	0	0	0	0	25	30	4	105	108	98	52	89	511
30 CM	24	0	0	12	15	66	155	142	205	5	82	51	757
40 CM	0	0	20	207	115	492	306	67	183	67	164	145	1766
50 CM	0	0	0	6	0	18	0	5	0	25	25	28	107
60 CM	0	0	0	77	47	47	99	50	19	50	155	98	642
80 CM	0	0	3	0	14	8	30	0	42	2	0	5	104
90 CM	0	0	0	0	0	0	0	3	0	10	28	31	41
1 METRO	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	4	0	38
PVC 100 mm/m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	36
PVC 150 mm/m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>302</b>	<b>250</b>	<b>661</b>	<b>594</b>	<b>372</b>	<b>557</b>	<b>257</b>	<b>510</b>	<b>483</b>	<b>4002</b>



Secretaria Municipal de Obras e Viação



## PAVIMENTAÇÃO (m2)



**SMOV**

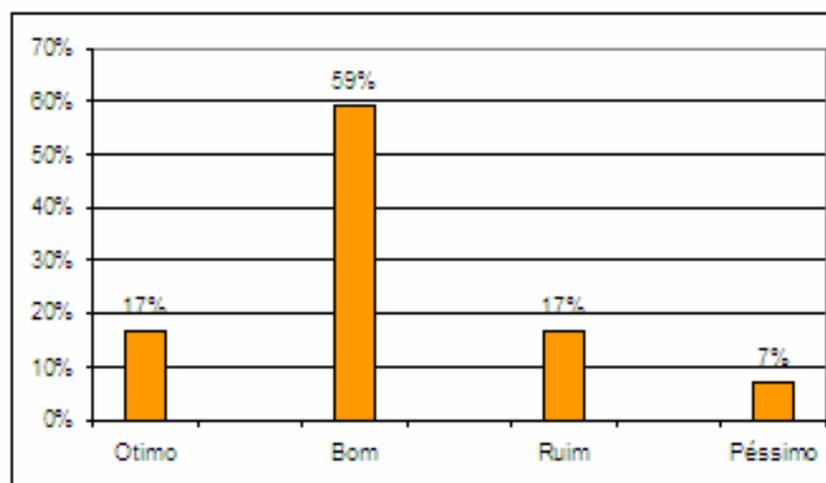
Secretaria Municipal de Obras e Viação

Prefeitura Municipal  
**SANTIAGO**  
Oportunidade para todos

## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO

#### PROJETO PAVIMENTAÇÃO PARCERIA – 2005



Secretaria Municipal de Obras e Viação



## SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO - PAVIMENTAÇÃO RUA RAMIRO FURQUIM

