



A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO

Gardênia Mendes de Assunção Santos*

Universidade Federal Fluminense
gardeniamendes@id.uff.br

Alcemir Minervino dos Santos *

Universidade Federal Fluminense
alcemiir@gmail.com

Vargne Eles de Lira*

Universidade Federal Fluminense
lirarjo@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gardênia Mendes de Assunção Santos, Alcemir Minervino dos Santos y Vargne Eles de Lira (2018): "A contribuição do planejamento estratégico na Administração Pública Municipal: um estudo de caso", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/administracao-publica-municipal.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/administracao-publica-municipal.html)

Resumo: A administração do patrimônio público, correspondente a qualquer esfera de poder, exige um adequado planejamento das ações que visem resolver os problemas existentes. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico apresenta-se como um instrumento de gestão que proporciona ao gestor a melhoria nos processos de tomada de decisão de forma planejada. A partir deste cenário este artigo se propôs a identificar a contribuição do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal tendo-se como objeto de estudo o planejamento estratégico do município do Rio de Janeiro (2013-2016), com foco na área de resultado educação. Constatou-se através da pesquisa que o Planejamento Estratégico pode contribuir significativamente como instrumento de apoio à gestão desde que observada sua necessidade de adequação à realidade do município diante da complexidade existente na gestão pública.

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Gestão Municipal; Estratégia; Processo Decisório; Educação;

THE CONTRIBUTION OF STRATEGIC PLANNING IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY

Abstract: The administration of the public patrimony, corresponding to any sphere of power, requires an adequate planning of the actions that aim to solve the existing problems. In this sense, Strategic Planning presents itself as a management tool that provides the manager with an improvement in decision-making processes in a planned way. Based on this scenario, this article aims to identify the contribution of the Strategic Planning in the Municipal Public Administration, taking as its object the strategic planning of the municipality of Rio de Janeiro (2013-2016), focusing on the education

outcome area. It was verified through the research that the Strategic Planning can contribute significantly as an instrument of support to the management provided that its necessity of adaptation to the reality of the municipality is observed, given the complexity in the public management.

Keywords: Strategic Planning; Municipal Management; Strategy; Decisional Process; Education;

1 INTRODUÇÃO

As questões municipais exigem um adequado planejamento das ações que visem resolver os problemas existentes. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico apresenta-se como um instrumento de gestão que proporciona ao gestor a melhoria nos processos de tomada de decisão de forma planejada diante da complexidade existente na gestão pública. Assim, cabe aos planejadores e tomadores de decisão atentar à necessidade de ações planejadas para que possam atingir aos objetivos propostos, que é atender às necessidades da sociedade.

A gestão pública encontra-se diante de um cenário cada vez mais desafiador para os gestores, no que se refere aos municípios, isto se torna ainda mais agravante. A escassez estrutural de recursos e o aumento das necessidades da população exigem uma gestão eficiente e efetiva de ações que possibilitem a melhoria da qualidade de vida dessa população (MACROPLAN, 2017).

As demandas da sociedade exigem uma gestão pública mais eficiente, mais democrática e efetiva nas suas ações para que possam atender aos anseios da população. “Tais demandas não podem ser respondidas com a improvisação e, por essa razão, o planejamento e a gestão, bem como ferramentas potentes para a sua realização, tornam-se exigências básicas” (Zimmerman, 2014, p.13).

Diante disso, este artigo, tem como objetivo geral apresentar a contribuição do planejamento estratégico executado na esfera pública municipal, e como este pode ser utilizado como instrumento de apoio na tomada de decisão, sendo o objeto para a realização desta pesquisa o Planejamento Estratégico do Município do Rio de Janeiro, tendo-se como base para tal estudo, o período de 2013 a 2016.

O Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro envolve dez áreas de resultado: Saúde, Educação, Transportes, Habitação e Urbanização, Ordem Pública e Conservação, Gestão e Finanças Públicas, Meio Ambiente e Sustentabilidade, Desenvolvimento Econômico, Cultura e Desenvolvimento Social. Cada área de resultado apresenta diagnóstico, diretrizes, metas, iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho e grandes marcos, que são os cronogramas de implementação das iniciativas. Esta pesquisa tem como foco as ações propostas para a área de resultado Educação.

Portanto, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: contextualizar o planejamento estratégico; relacionar os aspectos básicos de diagnóstico, missão, visão, valores e de cenários; identificar as ações propostas no plano; analisar as metas e objetivos estratégicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O Planejamento Estratégico “é um procedimento formal para conduzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (Mintzberg 2004, p.26). Como instrumento de gestão, o planejamento estratégico tem como finalidade contribuir no processo de tomada de decisão. Sendo, portanto, um meio de atingir os objetivos propostos.

Pfeiffer, (2009) considera que o planejamento estratégico permite escolhas de alternativas diferentes e é capaz de “tornar o trabalho de uma organização mais eficiente. Isso pode significar que aquilo que se está fazendo atualmente, deve ser feito diferente e melhor, ou que o trabalho deve ser

feito de outra maneira” (Pfeiffer 2000, p.6). Permite ao gestor realizar mudanças no sentido de adaptar a organização ao ambiente sejam por exigência deste, ou pela própria observação da necessidade de desenvolver estratégias que possibilitem essa adequação.

A estratégia pode ser entendida como “a compatibilização mútua das atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas”. (Porter 2009, p.64). Consiste na integração das atividades, em sinergia no sentido de atingir o objetivo de forma eficiente e efetiva.

Nesse sentido, enfatizam que a atividade administrativa deve está direcionada para a obtenção da uma melhor produtividade, portanto no que se refere ao setor público, assim como no privado o uso de técnicas científicas também são necessárias, e o planejamento deve estar relacionado aos aspectos comportamentais e instrumentais e considerar o ambiente interno externo e a realidade para qual está sendo utilizado (Gurgel, Rodriguez y Rodriguez, 2009)

2.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma atividade frequentemente utilizada e de fundamental importância para a gestão estratégica das organizações, sejam públicas ou privadas. Orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos e todos os envolvidos nessa tarefa. (Zimmerman, 2014). O autor considera que os princípios que regem o planejamento estratégico são definidos pelos seguintes aspectos:

- Tem como foco o problema e não o objetivo;
- Fixa os objetivos como apostas ou propostas e não como rígidos preceitos normativos;
- Articula planejamento e ação, considerando que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração.
- Considera o planejamento como um processo composto de momentos - estratégico, tático e operacional-que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente. (Zimmerman 2014, p.18).

Percebe-se nas afirmações do autor a importância que deve ser dada ao planejamento estratégico no sentido de concebê-lo como um instrumento dinâmico dotado de ações articuladas e inter-relacionadas. Assim, o planejamento constitui-se como um conjunto de ferramentas essenciais que auxiliam na implementação do pensamento estratégico na organização alinhado aos processos estratégicos e operacionais. (Estrella e Resende, 2016).

2.3 A GESTÃO MUNICIPAL

A gestão pública, similar à gestão privada, constitui-se de um conjunto articulado de metas e planos de forma estratégica, garantindo assim, a excelência na gestão. Uma gestão pública de excelência deve contemplar processos formais de formulação e implementação da estratégia, fundamentados no exercício de pensar o futuro de forma integrado ao processo decisório. (BRASIL, 2014)

No contexto municipal, nas últimas três décadas, o processo de gestão vem tornando-se um tema central na formulação e na execução das políticas públicas brasileiras, com o objetivo de desenvolver as ações que possam garantir a efetividade dessas políticas. O município tem redefinido seu papel no sentido de garantir o provimento de bens e serviços públicos à população. Isso tem ocorrido principalmente pelos seguintes processos: “a descentralização federativa, a universalização dos direitos da cidadania e a instituição da seguridade social”. (Veloso *et al* 2011, p.12). Nota-se na afirmação dos autores a importância da gestão pública no provimento dos direitos e garantias da população, consolidando-se assim, como uma gestão eficiente.

Sobre a questão de eficiência na gestão pública (Martins e Marini, 2010) afirmam que “uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público”. (Martins e Marini 2010, p.32).

A gestão municipal, assume um grande desafio com a descentralização, definida constitucionalmente, o que conseqüentemente provocou mudanças significativas no seu papel no sentido de assumir atribuições antes de competência dos estados e da União, com relação aos

serviços universais de saúde, assistência social e educação fundamental (Ragio *et al*, 2011). Isso exigindo um processo de planejamento que vise atender a essas demandas.

O município, portanto, precisa desenvolver ações articuladas que possam viabilizar a execução de suas ações. “A ideia central é que o município precisa, mais do que de esquemas complexos de planejamento, de um sistema claro de organização de informação econômica que permita ao prefeito tomar decisões coerentes baseadas num conhecimento real da situação”. (Dowbor 2012, p.03)

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEM)

O planejamento constitui-se como a escolha consciente de ações que possibilitem obter no futuro algo desejado no presente. É uma atividade que orienta essas ações, no sentido de obter possibilidades de atingir os objetivos planejados. Planejar é, portanto, um processo, seguido de um plano que é um registro momentâneo deste processo, sendo mediado por um planejador que é seu facilitador. (Brasil, 2015)

Na esfera pública municipal, o planejamento estratégico é um modelo de que busca a identificação das funções públicas levando em consideração aspectos como a vocação do município, seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, com vistas ao traçado de planos de ações compatíveis com as políticas públicas. Sua realização pode ser em nível macro, envolvendo todo o município ou em cada um dos órgãos do município. (CMN, 2008)

O PEM é, portanto, um instrumento de gestão que tem como finalidade, auxiliar a administração pública tornando-a mais eficiente. Sua elaboração deve ser pautada em um processo dinâmico e interativo para determinação e alcance dos objetivos, estratégias e ações do município. Deve ser elaborado por meio de técnicas administrativas específicas e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais que integram a ser espaço trabalhado. (CFA, 2012)

O planejamento estratégico baseado em uma abordagem sistêmica e participativa deve considerar, assim, a execução dos projetos sob uma visão de curto, médio e longo prazo, a fim de assegurar a continuidade dos programas, especialmente das obras de infraestrutura, normalmente mais demoradas. Também deve estabelecer metas que possam ser monitoradas publicamente ao longo do tempo. Tais diretrizes devem estar contempladas no Plano Diretor e no Plano Plurianual. (GGPS, 2016)

O Plano Diretor é um instrumento legal que propõe uma política de desenvolvimento urbano e orienta o processo de planejamento do Município, objetivando o pleno funcionamento e o bem-estar da população. O Plano Plurianual compreende-se de um instrumento do planejamento estratégico na gestão pública do país, no âmbito municipal este é organizado para estabelecer um cenário de médio prazo para a gestão do município. (Brasil, 2013)

O PEM teve importante avanço a partir do modelo desenvolvido por Pfeiffer (2010), segundo o qual o PEM constitui-se por três modelos básicos que fazem parte do quadro referencial: o modelo de gestão municipal, o modelo do ciclo do PEM e o modelo organizacional. O modelo da gestão municipal tem como objetivo demonstrar a função do PEM no desafio de superar limitações estruturais atuais. (Pfeiffer, 2010). Para o autor o PEM se posiciona entre os principais atores, públicos e privados, a fim de abrir novos caminhos para melhorar a comunicação e a interação entre todos os envolvidos no processo de planejamento.

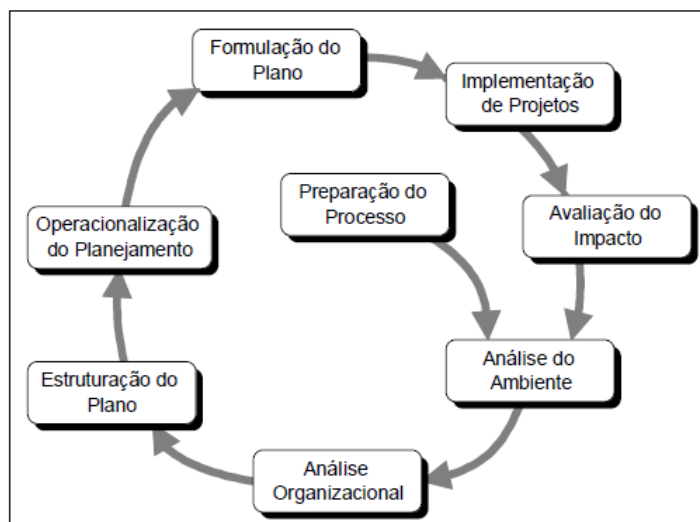


Figura: 01 – Ciclo do Planejamento Estratégico Municipal
 Fonte: Pfeiffer (2010, p.271)

O ciclo PEM também prevê a continuação por tempo indefinido, já que o Planejamento Estratégico pode tornar-se parte integral de uma gestão e apenas um instrumento temporário para resolver um determinado problema (Pfeiffer, 2010)

Nesse sentido, o planejamento estratégico constitui-se como um processo que tem como produto um plano estratégico. “O plano estratégico é ferramenta fundamental para garantir à organização sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças no ambiente externo, superando suas dificuldades e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas.” (Zimmerman 2014, p.21).

A importância que deve ser dada ao planejamento estratégico seja no setor privado ou público se dá pela necessidade de utilização de novos modelos de gestão, diante das constantes mudanças no mundo atual. Essas mudanças impulsionam as transformações nos ambientes de todas as empresas sejam públicas ou privadas. Mudanças no campo econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental têm exigido cada vez mais da gestão pública, reestruturação em seus processos de gestão. (Santos, 2014)

Nesse sentido, planejamento estratégico no âmbito municipal precisa ser tratado como um processo contínuo de análises e adaptações necessárias para que este possa ser um instrumento de apoio gerencial capaz de atender às necessidades de planejamento na gestão pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida através da revisão bibliográfica visando fundamentar o campo de estudo. Esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo levantamento da bibliografia sob suas variadas formas a respeito do tema proposto. (Marconi & Lakatos, 2009).

A metodologia que orientou a pesquisa baseou-se também na coleta de dados através de análise documental que consistiu no Planejamento Estratégico do Município do Rio de Janeiro, área de resultado da Educação correspondente ao período 2013 a 2016, dos Programas: Escola Carioca em Tempo Integral, Espaço de Desenvolvimento Infantil; Reforço Escolar; Escolas do Amanhã; Rio Criança Global; e Saúde nas Escolas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O PLANEJAMENTO DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO – O PLANO ESTRATÉGICO ÁREA DE RESULTADO EDUCAÇÃO – (2013 -2016)

De acordo com o relatório do Planejamento Estratégico 2013-2016, o município do Rio de Janeiro apresenta como visão de futuro: “Ser a capital com a melhor educação pública do País.” O

orçamento previsto para realização do Plano Estratégico 2013-2016 para a educação foi de R\$ 4.1 bilhões, sendo a fonte dos recursos própria. O plano contempla os programas: Escola Carioca em Tempo Integral; Espaço de Desenvolvimento Infantil; Reforço Escolar; Escolas do Amanhã; Rio Criança Global; e Saúde nas Escolas.

4.1.2 EDUCAÇÃO – DIAGNÓSTICO:

O Diagnóstico analisa os avanços observados na cidade desde 2009, sejam eles promovidos no âmbito do Plano Estratégico vigente, por ações de governo com impacto na área de resultado em questão ou outros fatores, como a situação econômica do país, políticas federais e estaduais que impactam o município, entre outros. O diagnóstico também traz os principais desafios a serem enfrentados pela cidade nos próximos anos.

A reformulação do projeto pedagógico da rede de educação pública do Rio de Janeiro provocou mudanças positivas no cenário da educação da cidade. A “aprovação automática” foi descontinuada, promoveu-se um aumento da participação dos pais na educação de seus filhos, e as crianças em áreas de risco receberam atendimento especial por meio das “Escolas do Amanhã”. Adicionalmente, foi desenvolvida uma nova política para a Primeira Infância com a criação dos EDIs (Espaço de Desenvolvimento Infantil), com a criação de 15 mil novas vagas em creches entre 2009 e 2011.

Desde 2009 houve também uma maior integração entre a área de Educação e demais áreas como Saúde, com o programa Saúde nas Escolas, e Assistência Social, com a definição de condições vinculadas à Educação para recebimento dos benefícios do Programa Cartão Família Carioca, como presença mínima dos alunos beneficiários nas aulas. Entretanto, existem alguns desafios a serem superados pela Educação:

- A carga horária das escolas da cidade ainda é baixa quando comparada às referências no âmbito da educação.
- As escolas da rede municipal ainda carecem de mais laboratórios, bibliotecas e salas de leitura.
- Existem escolas com baixa conectividade, o que limita o acesso a recursos tecnológicos.

4.1.3 DIRETRIZES DA EDUCAÇÃO:

As diretrizes apresentam o desdobramento dos objetivos centrais do governo para cada uma das áreas de resultado do Plano Estratégico. As diretrizes podem ser consideradas a linha mestra de atuação das áreas de resultado. Nesse sentido, para área de resultado educação, as diretrizes são:

- Construir um processo pedagógico modelo, estabelecendo um padrão de excelência no ensino fundamental, baseado no ensino em tempo integral e na educação infantil;
- Ser reconhecida pela sociedade como um sistema de ensino que proporciona oportunidade para que todos os jovens terminem o ensino fundamental na idade correta, prontos para ingressar no Ensino Médio e com um projeto de vida para o seu futuro;
- Ampliar o atendimento em creches e pré-escolas, proporcionando um ambiente adequado à criança em seus primeiros anos de vida, com reflexo em seu desenvolvimento físico e mental;
- Capacitar, instrumentalizar e motivar os professores da rede pública municipal de ensino, utilizando novas tecnologias, para uma prática mais efetiva no processo de aprendizagem.

4.1.4 METAS DA EDUCAÇÃO:

As metas detalham os objetivos táticos a serem perseguidos em cada área de resultado, em alinhamento com as diretrizes. Essas metas são:

- Obter uma nota média entre as escolas públicas municipais igual ou superior a 6,0 para os anos iniciais e igual ou superior a 5,0 para os anos finais do IDEB em 2015;
- Garantir que, pelo menos, 95% das crianças com 7 anos de idade ao final do ano de 2016 estejam alfabetizadas;

- Reduzir para menos de 5% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 4º ao 6º ano em 2016;
- Ter pelo menos 35% dos alunos da rede municipal em tempo integral até 2016;
- Garantir que 96% dos alunos da rede municipal se formem no 2º segmento até os 16 anos;
- Criar 60 mil vagas para educação infantil entre 2009 e 2016.

4.1.5 DESCRIÇÃO DA INICIATIVA ESTRATÉGICA

A iniciativa estratégica traz as ações práticas que, em conjunto, permitirão às áreas de resultado perseguir as metas propostas.

4.1.5.1 SITUAÇÃO ATUAL:

É o ponto de partida da cidade no tema coberto pela iniciativa estratégica e motivações para sua implementação.

Em 2011, o cenário de escolas operantes em turno único de 07 horas, corresponde a apenas 7 % do total, indicando uma relação direta no desempenho dos alunos em relação a carga horária.

Já no programa Espaço de Desenvolvimento Infantil, foram criadas 15 mil vagas para creche, para atender a demanda das mães que necessitavam deixar seus filhos na creche para trabalhar. Também foram identificados 28 mil analfabetos funcionais matriculados entre o 4º ao 6º ano e outras 150 escolas situadas em área de risco, estas impactando diretamente no rendimento e motivação dos professores e alunos.

Para o programa Rio Criança Global ocorre a oferta de curso de inglês desde 2012 para alunos do 1º ao 7º ano, porém não se estende aos alunos do 8º e 9º ano, havendo uma descontinuidade, acarretando assim uma deficiência para os anos posteriores. Outro fato observado é a falta do acesso médico devido às condições econômicas, contribuindo também para o desempenho escolar.

4.1.5.2 DESCRIÇÃO:

Consiste no detalhamento do escopo da iniciativa, apresentando, quando necessário, as frentes de trabalho que a compõem e a área de cobertura.

O Programa Escola Carioca em Tempo Integral funcionará em horário integral dividida por faixa etária para a Alfabetização, o primário e o ginásio, de forma a obter maior aproveitamento dos alunos e especialização dos professores para cada etapa do aprendizado. O Programa Espaço de Desenvolvimento Infantil tem como principal objetivo a expansão do número de vagas para a educação infantil. O Programa Reforço Escolar visa a constante manutenção do fluxo de aprendizagem. O Programa Escolas do Amanhã objetiva a melhoria das escolas de nível fundamental, pertencentes ao grupo vulnerável devido a fatores como violência, situadas em áreas de risco, entre outros. O Rio Criança Global estenderá o ensino da língua inglesa do 1º ao 9º ano. E o Programa Saúde na Escola (PSE) promove ações de prevenção à saúde, visando o bom desempenho educacional.

4.1.6 RESULTADOS ESPERADOS:

Estão relacionados ao impacto que se espera alcançar com a implementação da iniciativa.

Melhoria no ensino público municipal, adequando-se a legislação carioca para que assim permita alcançar a melhor nota na Prova Brasil em 2015, realizada em todas as escolas pertencentes a rede municipal do território brasileiro. Ampliação do número de vagas (aumento de 30 mil vagas), foco na redução do analfabetismo funcional, defasagem e evasão escolar, além de buscar a melhoria no ensino do inglês como língua estrangeira e a saúde física e mental dos alunos para potencializar o desempenho educacional.

4.1.7 ALINHAMENTO COM AS METAS DA PREFEITURA:

Em alguns casos, iniciativas estruturantes não estão associadas a metas específicas, mas sua realização está alinhada às diretrizes e viabiliza uma mudança de paradigma na área de resultado.

Garantir, pelo menos 95% de crianças alfabetizadas de crianças com 07 anos de idade até o final de 2016, redução de 05% do analfabetismo funcional, garantir pelo menos 35% de alunos matriculados em tempo integral, 96% dos alunos formados até no 2º seguimento, criação de 60 mil vagas em creches e obtenção de uma média entre as escolas públicas e municipais na Prova Brasil, com nota superior ou igual a 6,0.

4.1.8 INDICADORES DE DESEMPENHO: indicadores a serem acompanhados para avaliar o andamento da iniciativa durante sua fase de implementação.

4.1.9 GRANDES MARCOS - cronograma: principais marcos de implementação da iniciativa. Os dados sobre indicadores de desempenho e grandes marcos estão apresentados no quadro a seguir:

ÁREAS DE RESULTADO	INDICADORES DE DESEMPENHO	GRANDES MARCOS CRONOGRAMA
Escola Carioca em Tempo Integral	Nota do IDEB (anos finais e anos iniciais); Alfabetização dos alunos ao final do 2º ano (%); Taxa de aprovação no primeiro segmento (%); Dispersão nas notas da prova SAE B – Sistema de Avaliação da Educação Básica; Percentual de alunos do Ensino Fundamental estudando em turno único de no mínimo 7 horas; Escolas reformadas para viabilizar o turno único; Escolas construídas no padrão de turno único; Percentual de Escolas do Amanhã com turno único.	Não apresentado no relatório
Espaço de Desenvolvimento Infantil	Número de vagas de creches criadas; Número de vagas de pré-escola criadas; Taxa de ocupação de vagas em creches. Taxa de ocupação de vagas em pré-escolas; % de crianças de 0,5 a 3 anos de idade incluídas no cadastro do Cartão Família Carioca atendidas por creche ou PIC; Implementação do Sistema de Avaliação e Monitoramento.	Mai/2012 -Mapa da Demanda (adequação oferta/demanda de vagas). Fev/2013 -Implementação de nova Política de Acesso a Vagas em Creche (inclusão de mais critérios além do Cartão Família Carioca). Dez/2013 -70 novas unidades (14 mil vagas). Dez/2013 -Implementação do Sistema de Avaliação e Monitoramento. Dez/2014 -70 novas unidades (14 mil vagas). Dez/2015 -70 novas unidades (14 mil vagas). Dez/2016 -70 novas unidades (14 mil vagas).
Reforço Escolar	Resultados das provas bimestrais (provas aplicadas pelo município); % de alunos que deixaram o ensino fundamental na rede pública por local de matrícula; % de alunos reprovados no ensino fundamental na rede pública, por local de matrícula; Índice de analfabetismo funcional.	Dez/2012 -Realização de teste de diagnóstico do analfabetismo funcional do 4º ao 6º ano. Jan/13 -Capacitação de professores. Nov/2012 a 16 -Prova Rio e Alfabetiza Rio
Escolas do Amanhã	Nota do IDEB (anos finais e anos iniciais); Nota do IDE-RIO (anos finais); Atendimentos realizados pelos médicos e enfermeiros; Percentual de escolas premiadas; Evasão escolar; Defasagem idade-série.	Abr/2012 -Celebração de convênio para o Cientista do Amanhã. Mai/2012 e Mai/2014 -Celebração de convênio para Bairro Educador. Abr/2013 -Implementação de sistema de monitoramento e avaliação. Dez/2013 e Dez/2015 -Celebração de convênio para capacitação de professores.
Rio Criança Global	Número de alunos atendidos. Anos de escolaridade atendidos.	Dez/2012 -Todos os alunos do 1º ao 7º com aulas de inglês. Dez/2013 -Todos os alunos do 1º ao 8º com aulas de inglês. Dez/2014 -Todos os alunos do 1º ao 9º com aulas de inglês.
Saúde nas Escolas	Número de alunos atendidos pela Saúde Bucal. Número de alunos atendidos pela Saúde Ocular. Número de alunos atendidos pela Saúde Auditiva.	Abr/2012 -Assinatura de contrato de convênio para realização de atendimentos. Abr/2012 a Dez/2012 -Realização de 500 mil atendimentos a alunos. Abr/2013 a Dez/2013 -Realização de 650 mil atendimentos a alunos. Abr/2014 a Dez/2014 -Realização de 650 mil atendimentos a alunos. Abr/2015 a Dez/2015 -Realização de 650 mil

		atendimentos a alunos. Abr/2016 a Dez/2016 -Realização de 650 mil atendimentos a alunos.
--	--	--

Quadro 01: Indicadores e Grandes Marcos - elaboração dos autores
Fonte: Planejamento Estratégico Rio de Janeiro 2013-2016

Os **indicadores de desempenho** e os **cronogramas dos grandes marcos** descritos no quadro 01 mostram que, para a área de resultado da Escola Carioca em Tempo Integral, não foram divulgadas informações no relatório para os grandes marcos. No Reforço Escolar, os grandes marcos não abordaram o levantamento da evasão escolar por local de matrícula. Por fim, tendo como um parâmetro geral, os indicadores propostos para cada área de resultado são condizentes com o panorama dos grandes marcos (exceto as informações ausentes para a Escola Carioca em Tempo Integral). Contudo, verifica-se de acordo com o cronograma informado que as atividades foram executadas a partir dos respectivos anos letivos e atendendo quase todos os indicadores delimitados para avaliação do desempenho no andamento da ação.

Considerando-se que, há vários programas na área de educação, verifica-se que no planejamento estratégico do município do Rio de Janeiro, período 2103 a 2016, o orçamento para a realização de todos os programas são de recursos próprios, no relatório não foi mencionado recursos externos. Neste sentido, cabe ressaltar que os municípios têm direitos a recurso do FUNDEB, (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007, em substituição ao FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério), que vigorou de 1998 a 2006. O FUNDEB, é um fundo especial e que é repassado do governo federal para uso exclusivo na educação básica, portanto, um recurso financeiro, significativo e de suma importância para o Planejamento Estratégico educacional do Município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública caracteriza como uma atividade complexa e que exige um processo intergrado de ações que visem atender os objetivos propostos. Para isso, precisa adotar de mecanismo que possam garantir a efetivação de sua função através da adoção de instrumentos que permitir definir o escopo de sua atuação. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico é um instrumento que pode auxiliar nesse processo permitindo então o auxílio na tomada de decisão gerencial.

Através do estudo, que teve como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico na gestão pública municipal, que no caso do Rio de Janeiro, que apresenta-se em sua segunda versão, foi possível identificar a contribuição do planejamento estratégico na gestão pública, mas especificamente no contexto municipal, sendo que foram adotadas metodologia formal, com os aspectos básicos de planejamento tais como: diagnósticos, missão, metas, descrição de estratégias, visão de futuro, indicadores de desempenho e marcos cronológicos, enfim, todos estruturados de acordo com cada tipo de programa de forma a atingir os objetivos desejados no período programado.

Assim, os dados apresentados no relatório de gestão municipal em 2013-2016, mostram que, as ações foram executadas baseadas nos princípios que regem o planejamento estratégico, com o foco no problema e desta forma, verifica-se que em alguns programas foram atingidas determinadas metas, porém, é importante salientar que os resultados não atingem totalmente a sua plenitude em função da visão de futuro, ainda que as variáveis e os cenários também sejam dinâmicos.

Portanto, o Planejamento Estratégico é de suma importância e contribui para a realização de avanço na área de educação em uma grande megalópole, altamente complexa que é a cidade do Rio de Janeiro. Torna-se imperioso a realização deste e convém ressaltar que o planejamento deverá ser modificado, sendo revisado periodicamente e permitindo também, em alguns casos, o uso da criatividade por parte dos planejadores de forma a aproveitar os pontos fortes da cidade e da população carioca, obtendo-se assim mais sinergia nas ações.

REFERÊNCIAS

- BRASIL (2012). Ministério do Planejamento. “Almanaque do Planejamento”. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/publicacoes/arquivos/almanaque-do-planejamento/view>>. Acesso em 24/05/2017.
- BRASIL (2014). Ministério do Planejamento.” Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública”. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
- BRASIL (2013). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. “Curso de Capacitação EAD em Planejamento Estratégico Municipal e Desenvolvimento Territorial”. Guia de Estudos, 63 p.
- CFA (2012). Conselho Federal de Administração. “Guia da Boa Gestão do Prefeito.” Brasília, CFA, 2012.
- CMN (2008). Confederação Nacional dos Municípios – CNM.” Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas.” Brasília : CNM, 2008.
- DOWBOR, L (2012). “Introdução ao Planejamento Municipal”. Ed. Brasiliense, 1987. Edição revisada.
- ESTRELLA, D. L; RESENDE, J. de (2016). “A importância do planejamento estratégico nas seguradoras.” Revista Sustainable Business International Journal. Abril de 2016. Disponível em:<<http://www.sbijournal.uff.br/index.php/sbijournal/article/view/97/103>>. Acesso em: 24/05/2017.
- GUIA GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL- GGPS.. Programa Cidades Sustentáveis, 2016. Disponível em: < <http://www.cidadessustentaveis.org.br/arquivos/gest%C3%A3o-p%C3%BAblica-sustent%C3%A1vel.pdf>>. Acesso em: 24/05/2017.
- GURGEL, C. RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. R (2009). “ Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações”. São Paulo: Atlas.
- MACROPLAN (2017). “Desafios da gestão municipal (DGM)”. 2 ed.
- MARTINS, H. F.; MARINI, C (2010). “Um guia de governança para resultados na administração pública”. Publix Editora.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M (2009). “Metodologia do trabalho científico”. 7. ed. 3 reimpr. São Paulo : Atlas.
- MINTZBERG, H (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, (tradução. M^a Adelaide Carpigiani).
- PFEIFFER, P (2010). PEM revisitado: como *balanced scorecard* e gerenciamento de projetos podem aperfeiçoar o Planejamento Estratégico Municipal. In: BROSE, M.(Org.)” Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos.” 2. ed. – Porto Alegre : Tomo Editorial, 2010. 328 p. (Coleção Participe). p. 268-288
- PFEIFFER, P (2000). “Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.” Brasília: ENAP, 2000. 37 f. (Texto para discussão, 37).
- PLANO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO (2013-2016). Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2116763/.../planejamento_estrategico_1316.pdf>. Acesso em 11/05/2017
- PORTER, M (2009). “Competição – On competition”. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro : Elsevier.
- RIO DE JANEIRO.(Município) (2015). “Gestão de Alto Desempenho: Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro”. Disponível em:<

<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2116763/4104305/RioGestaoAltoDesempenho.pdf>>. Acesso em 24/05/2017

RAGGIO, N. Z. *et a* (2011)l. Fortalecimento institucional e qualificação da gestão municipal no Estado do Paraná. In: VELOSO, J. F. A. *et al* (Org.). “Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras”. Brasília : IPEA.Capítulo 2. p.42-76

SANTOS, G. M. A (2014). “Desempenho organizacional no setor público e *balanced scorecard*: um estudo de caso”. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIV, Nº. 000060, 10/09/2014 Disponível em: < <http://semanaacademica.org.br/artigo/desempenho-organizacional-no-setor-publico-e-balanced-scorecard-um-estudo-de-caso>>. Acesso em: 24/05/2017.

VELOSO, J. F. *et al* (2011). Uma visão inicial dos subsistemas da gestão pública municipal. In: VELOSO, J. F. A. *et al* (Org.). Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras. Brasília : IPEA. Capítulo 1. p.12-40.

ZIMMERMAN, F (2014). Planejamento Governamental. Planejamento e Gestão governamental; módulo 2. Brasília: ENAP/DDG, 2014. 77 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.

*Mestrandos do Programa de Pós-graduação em Administração UFF