

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DE SANTA CATARINA.

STRATEGIC CONTRIBUTIONS OF THE PLANNING IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT: CASE STUDY IN A CITY OF SANTA CATARINA.

Jussara Fidelis¹

Denis Alcides Rezende²

Resumo: O planejamento municipal deve envolver a sociedade para propor e posteriormente estabelecer o futuro dos municípios. Além disso, possibilita o consenso entre os gestores municipais e a sociedade realmente comprometida com seu desenvolvimento. A participação dos munícipes deve ser permanente e a sociedade pode analisar todas as práticas municipais e solicitar renovadas ações para seu o desenvolvimento. O objetivo desse estudo é registrar as contribuições do planejamento na gestão municipal em um município catarinense. A metodologia da pesquisa utilizada foi o estudo de caso e os resultados auferidos foram positivos dos quais podem surgir novas estratégias e ações efetivas para o auxílio na gestão municipal. Como conclusão, foi possível registrar que o planejamento municipal direciona os meios para alcançar os objetivos traçados e, além disso, pode estabelecer mecanismos de atuação conjunta entre munícipes e gestores municipais para facilitar a transparência nas informações, no planejamento e na gestão municipal.

Palavras-chave: Planejamento Municipal; Gestão; Estratégias; Administração Municipal.

Abstract: The municipal planning must involve the society to propose and later establish the future of the municipalities. Further more, it allows the consensus among the municipal managers and the society truly committed to its development. The participation of the inhabitants must be permanent and the society can analyze all the municipal practices and request renewed actions for its development. The objective of this study is to register the contributions of the planning in the municipal management in a municipality of Santa Catarina. The research methodology used was the case study and the measured results were positive, from which there may come new strategies and effective actions to help the municipal management. As a conclusion, it was possible to register that the municipal planning directs the means to reach the planned objectives, and, besides, it may establish mechanisms of joint action between the inhabitants and the municipal managers to facilitate the transparency in the information, in the planning and in the municipal management.

Key words: Municipal Planning; Management; Strategies; Municipal Administration.

¹ Mestra em Administração, jussarafidelis@yahoo.com.br

² Doutor em Gestão da Tecnologia da Informação (UFSC), denis.rezende@pucpr.br

1. INTRODUÇÃO

“A cidade é fruto do trabalho coletivo de uma sociedade. Nela está materializada a história de um povo, suas relações sociais, políticas, econômicas e religiosas. Sua realidade ao longo do tempo é determinada pela necessidade humana de se agregar, de se inter-relacionar, de se organizar em torno do bem estar comum; de produzir e trocar bens e serviços; de criar cultura e arte; de manifestar sentimentos e anseios que só se concretizam na diversidade que a vida urbana proporciona. Busca-se uma cidade mais justa, que possa de alguma forma, responder a realização dos nossos sonhos” (ESTATUTO DA CIDADE, 2002, p. 9).

A organização pública que pretende ter um grau de excelência não pode deixar de levar em conta a participação e a avaliação do cidadão e da sociedade, usuários dos serviços públicos e beneficiários da ação governamental (ALVES, 2006). O planejamento municipal não é um método de trabalho de natureza diferente daquele que se pratica nas organizações e instituições em geral. “Porém se diversifica no que diz respeito aos objetivos porque obriga muito mais o gestor municipal a envolver-se continuamente com complexos problemas de interesse público e dar satisfações a respeito do que está sendo feito com o patrimônio da comunidade” (CABRAL, 1996, p. 119). É indispensável para permitir a aplicação correta e responsável dos recursos públicos; garante que as ações governamentais sejam realizadas dentro da capacidade financeira do município; garante a manutenção e a conservação do patrimônio público; previnem riscos e se corrigem desvios que sejam capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas; transportam os anseios e as carências da população, elegendo as prioridades; executam ações governamentais prioritárias, possibilitando a conclusão de todos os projetos iniciados e compatibilizam os gastos com os recursos públicos e, por conseguinte, se conduzem o orçamento e as finanças na manutenção e alcance do tão almejado equilíbrio da contas públicas e desenvolvimento municipal (FIGUEIREDO; LAMOUNIER, 1996; MINTZBERG, 1998; CARVALHO, 2001; LLONA; LUYO; MELGAR, 2003; CARVALHO, 2004; SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004; ARAÚJO, 2005; ANDRADE *et al.*, 2005).

É o fato de gerir o espaço urbano de forma pensada globalmente e não de forma improvisada e isolada, além disso, visa organizar o território, as atividades e as populações. É um método ou processo que consiste em prever, identificar e mobilizar potenciais disponíveis e condições favoráveis, tendo por objetivo direcionar ações táticas, definir linhas estratégicas, programas e projetos, visando à obtenção de resultados desejáveis para o futuro de uma cidade (RIO DE JANEIRO, 2006). Planejar é evitar que os problemas ocorram. É propor soluções que aperfeiçoem recursos e consigam resolver estrangulamentos urbanos, ou um acidente de percurso, antes que eles venham a acontecer. Ao invés de consertar um estrago, temos de fazer investimentos que ordenem as formas de atendimento dos anseios da população, e permitam oportunidades iguais para que todos os cidadãos realizem seus desejos singulares e a cidade continue sua sina coletiva, sem grandes prejuízos sociais. Isto é viver e administrar uma cidade (FIGUEIREDO; LAMOUNIER, 1996).

É importante que o planejamento seja entendido como um processo, o que lhe garante continuidade, constante retroalimentação e dinamismo, sendo baseado na

multidisciplinaridade, alicerce para a devida integração das áreas envolvidas (HARDT; HARDT; OBA, 2003). É um processo tecnicamente fundamentado, orientado por políticas públicas, apoiado em dados e informações, visando organizar o território, as atividades e as populações conforme as teorias urbanas, sociais, econômicas e administrativas vigentes (MOREIRA, 1989; SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004).

No município analisado, o planejamento municipal é um processo que visa auxiliar a tomada de decisão e propiciar uma qualidade de vida aos seus munícipes. Nesse sentido, pode ser considerado um processo dinâmico para evitar conseqüências negativas, minimizar as dificuldades enfrentadas pelos gestores municipais e contribuir com as políticas do município. O objetivo desse estudo é registrar as contribuições do planejamento na gestão municipal em um município catarinense.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura do estudo apresenta conceitos na qual a pesquisa se apoiou e relata algumas publicações sobre o assunto. O planejamento municipal é um dos meios que possibilita aos gestores municipais lidar com a complexidade dos seus municípios.

2.1. GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO URBANA E GESTÃO MUNICIPAL

Gestão é o ato de gerir, gerenciar, administrar atividades e todos os seus respectivos recursos do planejamento municipal (CHIAVENATO, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; REZENDE, 2005). O termo gestão traz a conotação de um controle mais democrático, operando com base em acordos e consensos (SOUZA, 2002). Já a gestão pública visa atender a demanda em serviços públicos e envolve as atividades inerentes ao abastecimento de água, luz e telefonia; circulação e transportes; comunicações; coleta de esgoto e lixo; controle do uso e ocupação do solo; saúde, cemitérios e funerais; educação, cultura, esportes; segurança e Justiça; habitação popular; feiras e mercados (SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004). Também está relacionada com a capacidade dos governos na gestão das funções federais, estaduais e municipais, bem como com a competência na implementação de respectivas políticas públicas para facilitar as ações necessárias na condução do país, dos estados e das cidades, contextualizando a participação dos cidadãos nesses desafios (REZENDE; CASTOR, 2006; FISCHER, 2006). É um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos determinados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades (PACHECO, 1999; NETTO, 1999; FISCHER, 2006).

A gestão urbana se encontra diante de um grande desafio: adotar uma visão sistêmica, incluindo nas suas análises as dimensões sociais, econômicas, políticas, administrativas, culturais, ambientais e tecnológicas (FREY, 2003; CASTRO JUNIOR, 2006). Contempla um incomensurável conjunto de variáveis e de diferentes munícipes, experimentando transformações fundamentais que exigem um debate controvertido em

torno dos possíveis caminhos da gestão pública das cidades na sociedade da informação que crescentemente vem se consolidando (HIRST, 2000; REZENDE; FREY; BETINI, 2003). Além disso, deve garantir o funcionamento de uma cidade nos seus quatro aspectos principais: habitação, trabalho, lazer e circulação (STOKER, 2000; SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004).

Logo, a gestão municipal que é gestão pública dos bens e interesses municipais, deve estar de acordo com os princípios básicos da administração pública, que são regras de observância permanente e obrigatória para o bom gestor municipal, quais sejam: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público (CASTRO JUNIOR, 2006). A gestão dos municípios assume um novo conceito, onde as políticas de desenvolvimento local precisam apoiar-se tanto nos processos surgidos de sua própria dinâmica, como nos resultados do processo da globalização (LLONA; LUYO; MELGAR, 2003; MARINI, 2003).

Para atender aos seus objetivos, deve levar em conta a realidade e as expectativas dos atores municipais, nas áreas e assuntos de seu interesse, visando ao seu desenvolvimento integral. A gestão municipal está relacionada com os recursos e instrumentos de administração aplicada na administração local por meio de seus servidores municipais (RHODES, 2000; REZENDE; CASTOR, 2006). A gestão municipal permite dar transparência ao uso de recursos públicos, uma vez que determina previamente os resultados a obter com o uso daqueles recursos, bem como os indicadores para mensurar o desempenho institucional (PACHECO, 1999; PFEIFFER, 2000).

2.2. Estratégias Municipais

A idéia mais resumida e simples de estratégia é “a arte de planejar”. Como conceito, a estratégia compreende um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização, vista como uma ferramenta para trabalhar com as turbulências e as condições de mudanças que cercam as organizações (ANSOFF; McDONNELL, 1984). O pesquisador Mintzberg (1987) define estratégia municipal como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.

Pode-se relacionar a estratégia com a palavra “guerra” e a tática com a palavra “batalha”. Mas na prática uma relação pode complementar a outra e ainda, estratégia e tática podem ser vistas de formas diferentes pelos diversos gestores municipais, conforme a escala ou perspectiva de ação. A definição do negócio, missão, visão e valores juntamente com as estratégias municipais podem preconizar o sucesso, apesar de não existir uma única definição universalmente aceita para ambos os termos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As decisões antecipadas de o quê fazer, o quê não fazer, de quando fazer de quem deve fazer, de com que recursos são necessários para atingir alvos num tempo

predefinido, podem ser chamadas de estratégia municipal (OLIVEIRA, 2003; VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). As decisões devem ser sempre pensadas antes de sua execução (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A estratégia municipal, também pode ser compreendida como um padrão ou um plano que integra de uma forma coesa os objetivos, as políticas e as ações de um município (QUINN, 1988). Ela tanto pode ser global para todo o município ou apenas setorial, onde envolve uma parte ou segmento. Para ser eficaz, a estratégia municipal deve apresentar um conjunto de características, tais como: relatar objetivos claros e decisivos; promover a iniciativa, propiciando liberdade de ação e gerando maior comprometimento; concentrar força e poder no momento oportuno; propiciar flexibilidade; coordenar e comprometer as lideranças; propiciar competitividade; e prover segurança para a base de recursos do negócio.

As estratégias municipais podem ser produtos de um processo consciente e planejado ou estarem colocadas de forma implícita, mas internalizadas na cultura de seus gestores municipais, como uma força que interliga a organização com seus ambientes externos e internos (MINTZBERG, 1987; FERNANDES, 2001). A definição de estratégia municipal requer diversas e diferentes análises por parte dos gestores municipais (MINTZBERG; QUINN, 2001). Por exemplo, o conjunto de decisões, diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da organização em seu ambiente, também define outra visão de estratégia municipal.

Nessa visão conceitual pode ser agregado o sentido do caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar desafios e objetivos. E para alcançar esses objetivos, alguns tipos de estratégias podem ser adequados de acordo com a capacitação e objetivos do município, tais como, sobrevivência, manutenção, crescimento, desenvolvimento e diversificação (OLIVEIRA, 2003). Essas adequações estabelecem um conjunto de orientações para melhorar sua posição frente às forças competitivas, com seleção de linhas e a criação de ações integradas entre as suas várias unidades (FERNANDES; ALVES, 1992; EVANS; WURSTER, 1997).

Para elaborar a estratégia municipal é necessária a mobilização de todos os recursos e políticas da organização municipal em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos em longo prazo (ACKOFF, 1974). Dessa forma, ela poderá desenvolver estratégias cooperativas ou competitivas. Além do ambiente e da organização municipal, os outros quatro componentes da estratégia municipal são: produto e mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (EVANS; WURSTER, 1997; BETHLEM, 1999).

Essa elaboração será factível se as estratégias municipais forem emanadas da alta administração contemplando a sua totalidade, ou seja, com visão sistêmica. Fazem parte dessa visão sistêmica, a cultura, a filosofia e as políticas, que formal ou informalmente estão presentes em todas as organizações municipais, as quais se relacionam diretamente com as informações produzidas e utilizadas na organização municipal (ACKOFF, 1974;

MINTZBERG; QUINN, 2001). A literatura nacional e internacional disponibiliza as mais diversas classificações de estratégias municipais.

2.3. Planejamento Municipal

O processo de planejamento municipal consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. Começa com a decisão e vontade de planejar. É algo que se faz de sua própria vontade. Não pode ser imposto, caso contrário não haveria compromisso ao processo. Pode não parecer assim, mas esta é uma fase fundamental no processo do planejamento municipal (BOAR, 1993; STONER; FREEMAN, 1994; MAXIMIANO, 2000; GAMEDZE, 2001).

O planejamento municipal decorre da implementação das tradicionais metodologias de planejamento urbano, que não deram mais conta da complexidade que dominou as relações urbanas, quer devido à interação global ou ao desenvolvimento tecnológico (DENHARDT, 1984; OLIVEIRA, 2003). O planejamento municipal, não é outra coisa senão a ciência e a arte de garantir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países (VAINER, 2000).

O planejamento municipal é essencial. É o ponto de partida para administração efetiva da máquina pública. Nesse contexto, o que se busca é o saneamento geral das finanças dos governos em todas as suas esferas, convivendo-se em contraponto com a escassez de recursos financeiros para processar as grandes demandas de uma sociedade cada vez mais complexa. Diante desse quadro, fica evidenciada a questão de que é preciso a modernização da administração pública (ANDRADE *et al.*, 2005). É um processo permanente que acaba sendo a forma de desenvolver uma nova governabilidade democrática (BORJA, 1995; PFEIFFER, 2000).

O planejamento municipal desenvolveu-se em face de necessidade de compatibilizar os desafios gerados pela nova estruturação das sociedades urbana, criando novas demandas e aspirações, como a administração do espaço local (GÜEL, 1997; LOPES, 1998; CIDEU, 2005). O objetivo principal do planejamento municipal é conseguir a transposição da visão individual de cidadãos conscientes e envolvidos para um horizonte mais amplo, dentro de uma moldura global (LOPES, 1998; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004; CIDEU, 2005). É um pacto social que abrange uma vasta gama de objetivos intersetoriais, visando mobilizar a sociedade a pensar, conceber e realizar um futuro desejável e possível para a cidade. Envolve governo e sociedade numa interface e corresponsabilidade pela definição de novos rumos, ao enfatizar as relações de intercâmbio, negociação e colaboração entre todos os seus segmentos representativos. Implica um compromisso coletivo com um processo contínuo de adaptação e mudança, num esforço ordenado para produzir ações decisórias que orientem a cidade, a partir do estágio em que se encontra em direção a um objetivo central (RIO DE JANEIRO, 2006).

Ainda, o planejamento municipal é a parceria eficiente e eficaz com a adequação de recurso físicos, humanos ou financeiros, como também recursos intangíveis de diversas

naturezas, entre eles, especialidades, autoridade, prestígio político, características históricas, civilidade e outros; é necessário que estes sejam incluídos na definição de objetivos, ações e projetos, com resultados intangíveis, porém com efeitos reais sobre o município. Um dos objetivos principais do planejamento municipal é conseguir a transposição da visão individual de cidadãos conscientes e envolvidos para um horizonte mais amplo, dentro de uma moldura global (LOPES, 1998; VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Promove a democracia local, contribuindo para construção de uma sociedade global mais equilibrada, e ajuda os atores municipais a refletirem sobre o futuro e direção da cidade. Deve envolver todos os aspectos da cidade: educativos, culturais, econômicos, sociais e territoriais. Sua ação e desenvolvimento envolvem todo o território. É um instrumento que, partindo da realidade imediata, mediante a participação, a colaboração e compromisso dos atores interessados, possibilitam uma visão integral sobre a cidade que queremos construir. É uma nova forma de administração de governo baseada no consenso e participação coletiva (ESTEVE, 1999).

O planejamento municipal deve ter caráter integral e integrado. Deve abordar tanto as questões econômicas, como as sociais, culturais e territoriais na área urbana e na área rural, explorando assim os limites de do plano diretor municipal, em que são tratados problemas espaciais e econômicos relacionados com o uso do solo e a distribuição das atividades produtivas. Também deve contemplar as ações e políticas cooperativas com os demais níveis federativos. Não menos importante, o planejamento municipal exige o reordenamento e a redefinição dos modelos organizacionais adotados pelos municípios (GÜEL, 1997; MOISÉS, 1999; LOPES, 1998; CIDEU, 2005; REZENDE; CASTOR, 2006).

Desta forma, o planejamento municipal aparece cada vez mais como uma ferramenta importante dos governos municipais, justamente porque pretende aumentar a produtividade das decisões governamentais. Define um modelo de cidade factível, por meio do consenso dos atores convocados, representativos de toda a sociedade e as linhas de elaboração estratégicas a serem desenvolvidas (LOPES, 1998). “O exercício de planejamento municipal promove a repartição e troca de informações sobre as atividades da autoridade local. Informação é a base para um bom governo” (GAMEDZE, 2001, p. 19).

À medida que o conceito de planejamento municipal for sendo assimilado pelo setor público e posto em prática, a administração não só estará otimizando a aplicação de seus recursos como também passará a ter um engajamento maior do seu corpo funcional na realização do processo político da gestão. A idéia do planejamento municipal aplicada à administração pública municipal reforça a importância da participação, a necessidade de utilização dos instrumentos tradicionais aliados aos novos modelos de gestão [...] (ROSSI et al., 2004). Engloba um espectro de especificidades tais como: pacto de consenso entre agentes públicos, privados e cidadãos em prol de transformações que beneficiem a todos; uma metodologia de transformação da cultura urbana, que permite superar métodos impositivos por novas formas de antecipação do futuro desejado e possível; um desafio que consiste em definir o futuro desejável e os meios reais para alcançá-lo e, finalmente, um compromisso com a ação (OLIVEIRA, 2003; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004).

As principais vantagens do planejamento municipal tratam de dar coerência à multiplicidade de iniciativas sobre o desenvolvimento, buscando um consenso dos atores, e a seleção de um futuro desejável. Permite antecipar-se aos caminhos e aproveitar aqueles que se considera inevitável para o melhor posicionamento da cidade, ajuda a identificar o uso mais efetivo de todos os recursos, estabelecendo prioridades e objetividade, a partir do momento que parte de uma leitura objetiva da cidade. É um processo dinâmico, cíclico, que retroalimenta e que permite orientar e conduzir o desenvolvimento do município, aberto para as iniciativas e para contínua tomada de decisões a partir de ações implementadas, oportunidades e intervenção de todos os atores (GÜEL, 1997; LOPES, 1998; MOISÉS, 1999; MOTTA, 2004; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004). Envolve antecipar o futuro, reconhecer mudanças, ignorar barreiras e limites artificiais. Além disso, possibilita a administração participativa e trata-se de uma ferramenta efetiva para solução de problemas nas cidades (MAY, 1995; WHEELAND, 1993).

A prática do planejamento sugere a preocupação não somente com a elaboração de projetos e planos de obras, mas também com a preparação da Prefeitura para tarefas como: dispor permanentemente de dados básicos que permitam analisar a situação socioeconômica do município e seu potencial de desenvolvimento; identificar os principais problemas e necessidades da comunidade e das organizações locais; integrar as ações dos setores público e privado; avaliar os problemas com base em critérios como gravidade da situação, população afetada, urgência de medidas, promover a discussão deles (reuniões abertas, conselhos ou comissões) com uma visão de consenso sobre as prioridades e pontos por onde começar e agir; levantar e discutir alternativas de solução e os respectivos custos, levando em conta que não adianta construir ou formular soluções que a Prefeitura não tenha condições de manter; escolher as alternativas de solução, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento do município; alocar os recursos materiais, financeiros e humanos necessários à implantação e à operação dos serviços novos e já existentes; programar a execução das decisões tomadas, para indicar as tarefas que deverão ser realizadas, os programas a cumprir no próximo período – seja no tempo de mandato do governo ou o próximo exercício – e as unidades que irão executar; reformular os planos, a fim de superar os problemas e obstáculos, estabelecer medidas corretivas, com a finalidade de reorientar processos e comportamentos (CABRAL, 1996; CIDEU, 2005).

Nesse contexto, para que o planejamento municipal de uma cidade concretize-se na forma de ação conjunta, os processos de elaboração de planos e projetos têm de prever métodos e passos que a sociedade compreenda com clareza. Garantir de fato, possibilitar que os diferentes segmentos da sociedade participem nas atividades de planejar e gerir as políticas urbanas e territoriais é um grande desafio (LLONA; LUYO; MELGAR, 2003; CIDADES, 2004; SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método científico da pesquisa identifica a maneira sistemática para atingir os objetivos propostos (TRIVINOS, 1992; CERVO; BERVIAN, 2002). Trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecerem uma determinada realidade (OLIVEIRA, 2002). O delineamento da pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que tem como função principal o esclarecimento sistemático dos fatos ou fenômenos que incidem num determinado contexto (GIL, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; SANTOS, 2004). A opção deste delineamento buscou registrar as contribuições do planejamento e ações efetivas que podem surgir para auxiliar na gestão municipal. Para Babbie (1999, p. 73), "o estudo de caso é uma descrição e explicação abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social". É uma estratégia de pesquisa, que visa considerar os aspectos relevantes para o desenho e a condução de um trabalho de pesquisa, analisando as suas vantagens e desvantagens (BRESSAN, 2000). É a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. É a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos atuais, e tem como diferencial a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, entrevistas, levantamento de dados e observações (YIN, 2001; FACHIN, 2003).

O estudo de caso foi realizado em um município do estado de Santa Catarina e os dados foram coletados mediante pesquisa de campo, aplicação de questionários e realização de entrevistas.

A pesquisa compreendeu o período de agosto 2005 até fevereiro de 2006. Essa pesquisa não contemplou a possibilidade de análise se os municípios fossem impostos para execução do planejamento municipal. A elaboração do planejamento é uma opção dos gestores municipais interessados com seu futuro e com a qualidade de vida dos munícipes.

3.1. Fases e Coleta de Dados da Pesquisa

Inicialmente foi aplicado um questionário aos responsáveis pelo planejamento municipal por questões apresentadas ao respondente por escrito tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas e situações vivenciadas. O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche (GIL, 1999; VERGARA, 2000; CERVO; BERVIAN, 2002).

Posteriormente, foram realizadas entrevistas presenciais com os responsáveis pelo planejamento municipal. A entrevista é uma das mais importantes fontes de informação de estudo de caso (YIN, 1994; VERGARA, 2000; CERVO; BERVIAN, 2002).

Para finalizar o estudo, as etapas de trabalho para construção do planejamento estratégico municipal foram realizadas em cinco momentos pelos responsáveis pelo planejamento municipal: pré-diagnóstico; diagnóstico; reunião com o Conselho da Cidade; consolidação dos trabalhos do Conselho da Cidade e validação da proposta.

3.2. Protocolo de Análise dos Dados da Pesquisa

O protocolo de pesquisa possibilita a sua organização antes mesmo dela ser posta em prática (NACHMIAS; NACHMIAS, 1987). Neste protocolo se estabeleceu uma relação entre o construto e respectivas variáveis que fundamentaram as perguntas utilizadas na pesquisa (REZENDE, 2002). O protocolo para o estudo de caso se constitui no documento que não apenas contém o instrumento, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. É uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso (YIN, 2001; GIL, 2002).

Com o construto “planejamento municipal” o protocolo de pesquisa continha as variáveis: existência do planejamento; objetivos do planejamento; e contribuições do planejamento. Cada uma das variáveis foi fundamentada por vários autores.

4. CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO MUNICIPAL

O planejamento municipal teve como um de seus objetivos estabelecerem políticas de desenvolvimento dirigidas à ascensão, direcionar e acompanhar o desenvolvimento municipal. Também direcionou seus trabalhos em políticas, estratégias, metas e projetos específicos de ação no seu espaço local. Independente da gestão municipal foi possível registrar que o planejamento municipal buscou o consenso de atores, e a partir desse momento estabeleceu prioridades de acordo com o papel estratégico que poderia assumir.

O planejamento municipal foi um instrumento que veio possibilitar ao munícipe a oportunidade da construção do seu próprio futuro. O município estudado está localizado na região nordeste do Estado de Santa Catarina, conta com uma população de 37.691 (trinta e sete mil, seiscentos e noventa um) habitantes. A economia do município está baseada na indústria (predomina a indústria moveleira), cerâmica, comércio, agropecuária, máquinas e papel. Foi constatado que o planejamento municipal existe e sua elaboração foi uma das formas que possibilitou a leitura comunitária do plano diretor municipal.

As etapas de trabalho para construção do planejamento estratégico municipal foram realizadas em cinco momentos: pré-diagnóstico; diagnóstico; reunião com o Conselho da Cidade; consolidação dos trabalhos do Conselho da Cidade e validação da proposta.

Na primeira etapa, o pré-diagnóstico: por meio de palestras e questionários, buscou-se sensibilizar a comunidade (cerca de 2500 questionários respondidos) da relevância do planejamento estratégico municipal, identificar pontos fortes e fracos, as potencialidades atuais e futuras e também as questões estratégicas para seu desenvolvimento.

Na segunda etapa, o diagnóstico: após considerar os resultados encontrados no pré-diagnóstico, formaram-se grupos técnicos temáticos que novamente observaram os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, as vocações atuais e futuras e questões estratégicas, desta vez relacionada ao seu tema específico.

Já a terceira etapa foi contemplada com a reunião do Conselho da Cidade: com base nas informações levantadas nas duas etapas anteriores, realizou-se a primeira reunião do Conselho da Cidade, onde, por elaboração de uma dinâmica de grupo, foram geradas dez propostas de Vocações Potenciais, Visão, Princípios, Macro Objetivo e Questões Estratégicas.

A quarta etapa foi o momento da consolidação dos trabalhos do Conselho da Cidade: o comitê executivo consolidou em um único documento as dez propostas formuladas no Conselho da Cidade;

Por fim, a quinta etapa foi à validação da proposta: considerando os resultados encontrados na primeira etapa formaram-se grupos técnicos temáticos que novamente observaram os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, desta vez relacionada ao seu tema específico.

Os grandes objetivos contemplados após a execução de todas as etapas no planejamento municipal são: (1) Cidade Ecológica, (2) Cidade Acolhedora, (3) Cidade Participativa, (4) Cidade Ordeira, (5) Cidade Integrada, (6) Cidade Competitiva, (7) Cidade Socialmente Justa e (8) Cidade Cultural. Cada um deles é composto por: desafio (descrição qualificada e quantificada do objetivo); questões estratégicas (descrição das estratégias e ações). Para um melhor detalhamento, foi possível descrever os desafios e questões estratégicas pertinentes a cada objetivo. As especificações seguem um roteiro de acordo com a ordem apresentada de cada objetivo:

(1) melhorar os índices ambientais na proporção média de 20% ano até 2010; implantar o saneamento básico em todo Município, possuir um plano diretor municipal e ambiental coerente como o Estatuto da Cidade e Agenda 21, ter educação ambiental e fiscalização continuada.

(2) tornar o Município o principal centro de atração de turistas com foco no turismo ecológico e ferroviário da região Sul do país até 2010, preservar e conservar o potencial ecológico do Município, recuperar e preservar o acervo ferroviário, incluir o Município no circuito turístico estadual, desenvolver uma infra-estrutura de apoio ao turismo, ter um plano turístico integrado.

(3) crescer na proporção de 5% ao ano o percentual de munícipes envolvidos como algum tipo de organização da sociedade civil, estruturar e potencializar os sistemas de Conselhos Municipais, Associações de Moradores e Entidades do Terceiro Setor.

(4) ser a cidade mais segura e ordeira da região norte/nordeste de Santa Catarina, ter programas relacionados com o combate às drogas legais e ilegais, ter o processo migratório sob controle, possuir uma política forte de implantação de áreas e programas de lazer.

(5) ser, junto com Campo Alegre e São Bento do Sul, os Municípios mais integrados de Santa Catarina até 2010, criar grupos integrados de trabalho com os Municípios vizinhos, considerando as vocações potenciais de cada um.

(6) estar entre as dez principais cidades com maior PIB/Per capita de Santa Catarina até 2010, capacitar a mão de obra local com foco nas vocações potenciais da cidade, ter programas de desenvolvimento para suas vocações econômicas.

(7) ter o melhor índice de inclusão social da região norte/nordeste de Santa Catarina até 2010, controlar o processo migratório, melhorar a distribuição de renda.

(8) ser referência estadual no segmento musical, aproveitar o potencial musical existente na cidade.

É importante ressaltar que para o alcance desses objetivos, foi necessário delinear as ações relevantes ao cumprimento dos objetivos, as quais foram subdivididas em 16 programas estratégicos: Programa Estratégico de Desenvolvimento do Plano Diretor Municipal de Desenvolvimento Urbano e Ambiental; Programa Estratégico de Consolidação do Arranjo Produtivo Local da Madeira e Mobiliário; Programa Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Local; Programa Estratégico de Desenvolvimento da Vocação “Apicultura”; Programa Estratégico de Desenvolvimento da Vocação “Piscicultura”; Programa Estratégico de Implantação de Saneamento Básico; Programa Estratégico de Preservação e Conservação do Potencial Ecológico; Programa Estratégico de Recuperação e Preservação do Acervo Ferroviário; Programa Estratégico de Segurança Pública; Programa Estratégico de Reestruturação dos Conselhos Municipais; Programa Estratégico de Apoio às Associações de Moradores; Programa Estratégico de Integração Municipal; Programa Estratégico de Capacitação Técnica de Mão-de-Obra; Programa Estratégico de Controle do Processo Migratório; Programa Estratégico Municipal Cidade da Música e Programa Estratégico de Implantação de Áreas de Lazer.

Finalmente as contribuições do planejamento foi à oportunidade de possibilitar a cidade ser o principal centro de atração de turistas com foco no turismo ecológico e ferroviário; crescer na proporção de 5,0 % ao ano o percentual de munícipes envolvidos com algum tipo de organização da sociedade civil; ser a cidade mais segura e ordeira; ser um dos municípios mais integrados da região de Santa Catarina; estar entre as 10 principais cidades com maior PIB/Per capita do estado; ter o melhor índice de inclusão social da região; e ser referência estadual no segmento musical. Todas essas contribuições estão previstas para serem concluídas até o ano de 2010.

5. CONCLUSÃO

A gestão municipal cria desafios e possibilita novos horizontes de desenvolvimento e progresso para os municípios. O planejamento estimula a participação da sociedade e a viabilidade de se criar um município a partir de objetivos, estratégias e ações.

O objetivo desse estudo foi registrar as contribuições do planejamento na gestão municipal em um município catarinense e foi possível observar no estudo de caso que o planejamento é essencial na gestão municipal. Ao mesmo tempo em que uniu as diversas representações do município, também promoveu o diálogo, estabeleceu novas idéias e oportunizou outras metas e atividades que conduziram ao êxito do município. Não resta dúvida que foi uma ação que sensibilizou, mobilizou, abrangeu e comprometeu os munícipes na escolha do seu futuro.

O planejamento municipal foi realizado a fim de buscar cenários de desenvolvimento para o município onde os anseios da população e uma análise mais minuciosa da atual realidade municipal indicaram as potencialidades a serem desenvolvidas e as deficiências a serem corrigidas. Além de estabelecer as metas de desenvolvimento para todo o município por meio de programas a serem executados por todas as classes e cidadãos, em prazos programados; passou a ser, então, um direcionador de ações.

Com relação à análise do construto planejamento municipal ficou evidenciado que o município aprova esse instrumento e têm certeza que ele é essencial para o cumprimento de objetivos e continuidade no processo de administração da cidade.

A contribuição para o município pesquisado foi verificar e registrar a importância do planejamento e seus reflexos na municipalidade. Igualmente foi possível verificar a participação da sociedade interessada na elaboração do planejamento municipal e nos objetivos delineados para a municipalidade. Além disso, foi possível perceber que a aplicação do planejamento pode ser efetiva quando o município está engajado em definir projetos e propostas visando melhorias contínuas.

A contribuição acadêmica foi viabilizar os estudos teóricos ou práticos, com objetivo de compreender e se possível contribuir para diminuir os dilemas encontrados nos municípios. A pesquisa também possibilitou o confronto da teoria na prática, por meio do estudo de caso apresentado e analisado. Com a revisão da literatura pesquisada onde foi identificada a relevância do planejamento municipal e com o desenvolvimento da pesquisa junto ao município, outros trabalhos futuros poderão surgir. Vale ressaltar que o estudo pode ter um aprofundamento, contemplando mais respondentes ou municípios e intensificando a oportunidade da melhoria da pesquisa.

Todos os fatores evidenciados nesse estudo foram realizados por meio de um questionário na primeira fase e por meio de entrevista presencial na segunda fase. Esse estudo resultou em expectativas positivas referente à proeminência do planejamento municipal.

A principal limitação deste estudo foi buscar municípios e respectivos respondentes que disponibilizassem tempo para o preenchimento do questionário, e principalmente, no segundo momento, para aplicação da entrevista. Os entraves administrativos encontrados no decorrer do processo da pesquisa, também foi uma das limitações para extensão e abrangência sobre o assunto em análise.

Finalizando, novos estudos podem ser elaborados a partir desse estudo, contribuindo para minimizar as dificuldades inerentes, facilitar o diálogo popular, e consentir a inclusão do munícipe na condução do seu futuro e qualidade de vida municipal.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. Englewood: Prentice-Hall, 1984.
- ALVES, E. L. G. **Administração pública e qualidade**. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.org.br/artigos/artigos.asp?id=124>>. Núcleo de Gestão Pública, Inovação e Capacitação, 09/08/2006. Acesso em: 07 set. 2006.
- ANDRADE, N. A. *et al.* **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ARAÚJO JUNIOR, M. E. **Algumas considerações sobre o plano diretor dos municípios e sua importância no processo de construção da cidadania e da democracia**. Disponível em: <<http://www.uel.br/cesa/direito/doc/estado/artigos>>. Acesso em: 31 out. 2005.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s**. USA: John Wiley & Sons, 1993.
- BORJA, J. **Un modelo de transformación urbana**. Série: Gestión Urbana, v. 4. Quito: Programa de Gestión Urbana. Barcelona, 1995.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. Administração on line. **Revista Eletrônica da FECAP**. São Paulo: SP, v. 1, n. 1, 2000.
- CABRAL, J. B. **O município e a cidadania: seleção de textos para o administrador público e o cidadão**. Brasília: Senado Federal, 1996.
- CARVALHO, M. C. B. **Avaliação participativa: uma escolha metodológica**. In: RICO, E. M. Avaliação de Políticas Sócios: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 2001.
- CARVALHO, M. C. N. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004. 136 p. (Biblioteca de Competências).
- CASTRO JUNIOR, O. A. **Aspectos jurídicos da gestão municipal**. Disponível em: <<http://www.ibradd.com.br/leiamais.php?id=1>>. Acesso em 07 set. 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

CIDEU - Centro Iberoamericano de desarrollo estratégico urbano. **10 AÑOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN IBEROAMÉRICA**. Avinyó, 15 Planta 3. ed. Barcelona – España. Disponível em: <<http://www.cideu.org>>. Acesso em: 14 out. 2005.

COOPER; D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

DENHARDT, R. B. Strategic planning in local government – **Missouri Municipal Review**, v. 49. n. 10, p.42-49, 1984

ESTATUTO DA CIDADE: guia para implementação pelos municípios e cidades. 2 ed. Brasília: Câmara dos deputados, coordenação de publicações, 2002. (Lei n.º. 10257 de 10 de julho de 2001 que estabelece diretrizes gerais da política urbana).

ESTEVE, J. M. P. **La estrategia de las ciudades**. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas. CIDEU, 1999. Disponível em: <<http://www.cideu.org/site>> Acesso em: 24 ago. 2006.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**, p. 71-82, Sept./Oct. 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, A. A.; ALVES, M. M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER, B. **As cidades que dão certo: experiências inovadoras na administração pública brasileira**. Brasília: MH Comunicação, 1996.

FISCHER, T. **Gestão pública: a trajetória da função administração no estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.flem.org.br/cadernosflem/Artigos/Cadernos6/Cadernos6-DepoimentoSobreTrajetoriasDaQualificacao.pdf#search=%22gest%C3%A3o%20publica%20Bconceito%22>. p. 77-88. Acesso em 04 ago. 2006.

FREY, K. Gestão urbana: um desafio interdisciplinar. In: I. Seminário Internacional em Gestão Urbana, 2003, Curitiba. I. **Seminário Internacional em Gestão Urbana**. Curitiba: PUCPR/PPGTU, 2003. v. 1.

GAMEDZE, B. N. **Strategic corporate planning at municipal level**. In: SADC – Regional Information Centre – Harare, Zimbabwe. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GÜEL, J. M. F. **Planificación estratégica de ciudades**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1997.
- HARDT, L. P. A.; HARDT, C.; OBA, L. T. Planejamento do desenvolvimento urbano sustentável: *position paper*. In: Seminário Internacional em Gestão Urbana. Curitiba: agosto de 2003. **Anais**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2003. p.01-14.
- HIRST, P. **Democracy and governance**. In: Jon Pierre (ed.): *Debating governance: authority, steering and democracy*. Oxford University Press: New York, p. 13-35, 2000.
- LLONA, M.; LUYO, M.; MELGAR, W. **La planificación estratégica del desarrollo local em Perú: análisis de casos**. Lima: Escuela, 2003.
- LOPES, R. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- MARINI, C. **Gestão pública: o debate contemporâneo**. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães – FLEM, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAY, P. **Strategic planning in local government – Myths, Justification and Possibilities**, 1995. Disponível em: <<http://.une.edu.au/clg/lgconf/papers/may.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2006
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, July/Aug. 1987.
- MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público**. Ano 49. nº 4. out - dez. , 1998. 148-159 páginas.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOISÉS. H. N. **Município-Rede: planejamento, desenvolvimento político e sustentabilidade**. In: Fundação Prefeito Faria Lima - Cepam. *O município no século XXI: cenários e perspectivas*. São Paulo: Cepam, 1999. 384p.
- MOREIRA, A. C. M. L. **Seminário plano diretor municipal de 1989**. São Paulo: FAUUSP, 1989, p. 186-191.
- MOTTA, P. R. **Gestão estratégica**. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research methods in the social sciences**. 3th ed. New York: St. Martin's Press, 1987.

NETTO, D. T. A. **Problemas e desafios do controle do uso do solo**. In: Fundação Prefeito Faria Lima - Cepam. O município no século XXI: cenários e perspectivas. São Paulo: Cepam, 1999. 384p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PACHECO, R. S. **Administração pública gerencial: desafios e oportunidades para os municípios brasileiros**. In: Fundação Prefeito Faria Lima - Cepam. O município no século XXI: cenários e perspectivas. São Paulo: Cepam, 1999. 384p.

PAGNONCELLI, D.; AUMOND, C. W. **Cidades, capital social e planejamento estratégico: o caso Joinville**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

QUINN, J. B. Strategies for change. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood: Prentice-Hall, 1988. p. 4-12.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas**. UFSC, 2002. Tese (Doutorado). Santa Catarina. 278p.

REZENDE, D. A. **Planejamento de informações públicas municipais: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades**: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, D. A.; FREY, K.; BETINI, R. C. **Governança e democracia eletrônica na gestão urbana**. Seminário Internacional em Gestão Urbana. Programa de Pós-graduação em Gestão Urbana (PPGTU - PUCPR). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Université de Technologie de Compiègne (UTC), França. 11 a 15 de agosto de 2003.

RHODES, R. A. W. **Governance and public administration**. In: Jon Pierre (ed.): Debating governance: authority, steering and democracy. New York: Oxford University Press, p. 54-90, 2000.

RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico do Rio**. Prefeitura do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.rio.rj.gov.br/planoestrategico> Acesso em: 2 set. 2006.

ROSSI, L. C. et al. **Gestão pública municipal: idéias e práticas para prefeitos, gestores e técnicos**. Mato Grosso do Sul: Letra Livre, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SILVA JUNIOR, N. A.; LEAL, P. R. G.; SHIGUNOV, T. **O cadastro técnico como ferramenta para a gestão urbana**. COBRAC 2004 · Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário · UFSC Florianópolis · 10 a 14 de Outubro 2004.

SOUZA, M. L. de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica a o planejamento e à gestão urbanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

STOKER, G. **Urban political science and the challenge of urban governance**. In: Jon Pierre (ed.): *Debating governance: authority, steering and democracy*. New York: Oxford University Press, 2000, p. 91-109.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VAINER, C. B. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. ARANTES, O; VAINER, C; MARICATO, E. In: **A Cidade do Pensamento Único: desmanchando consensos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHEELAND, C. M. Citywide strategic planning: an evaluation of Rock Hill's E. **Public Administration Review**. Washington: Jan-Feb 1993. Vol. 53. Iss. 1; p. 65, 8 pgs.

YIN, R.K. **Case study research**. London: Sage Pub, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Jussara Fidelis - Administradora – Mestre.

jussarafidelis@yahoo.com.br

Endereço: PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Mestrado em Gestão Urbana
Rua Imaculada Conceição, 1155 - Parque Tecnológico - Bloco 3 - 2º andar - Prado Velho
80215-901 - Curitiba – PR - Brasil
Tel.: 55(41) 9255.2274.

Denis Alcides Rezende - Pós-doutor em Administração (FEA/USP), doutor em Gestão da Tecnologia da Informação (UFSC), mestre em Informática (UFPR), com especialização em Magistério Superior, graduação em Administração de Empresas e em Processamento de Dados.
FAE *Business School*.

denis.rezende@pucpr.br - drezende@netpar.com.br

Endereço: PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Mestrado em Gestão Urbana
Rua Imaculada Conceição, 1155 - Parque Tecnológico - Bloco 3 - 2º andar - Prado Velho
80215-901 - Curitiba – PR – Brasil.
Tel.: 55(41) 3271.2623 - 55(41) 9974.1168.