



LAERCIO MARQUES DO NASCIMENTO FILHO

O Planejamento e a Gestão Estratégica como Instrumentos Indispensáveis para o Crescimento Auto-Sustentável do Município da Raposa no Estado do Maranhão

65/2012

**SÃO LUÍS
2005.**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

LAERCIO MARQUES DO NASCIMENTO FILHO

O Planejamento e a Gestão Estratégica como Instrumentos Indispensáveis para o Crescimento Auto-Sustentável do Município da Raposa no Estado do Maranhão

Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na Área de Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO
ALUNO LAERCIO MARQUES DO NASCIMENTO
FILHO, E ORIENTADA PELO PROF. DR. ANTONIO
BATOCCHIO

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Antonio Batocchio", is written across the page. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

ASSINATURA DO ORIENTADOR

**SÃO LUÍS
2005**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

N17p Nascimento Filho, Laercio Marques do
O planejamento e a gestão estratégica como instrumentos indispensáveis para o crescimento autossustentável do município da Raposa no estado do Maranhão / Laercio Marques do Nascimento Filho. -- Campinas, SP: [s.n.], 2005.

Orientador: Antonio Batocchio.
Dissertação de Mestrado (Profissional) -
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Plano de gestão. 3. Raposa (MA). 4. Desenvolvimento sustentável. I. Batocchio, Antonio . II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Título em Inglês: Planning and the strategical management as indispensable instruments for the auto-sustainable srowth of the city of Raposa in the state of Maranhão

Palavras-chave em Inglês: Strategical Planning, Plan of Management, Raposa (MA), Sustainable development

Área de concentração: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Waldemir Silva de Lima, Kamal Abdel Radi Ismail, Valdemar Silva Leal

Data da defesa: 25/05/2005

Programa de Pós Graduação: Engenharia Mecânica

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE FABRICAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL

**O Planejamento e a Gestão Estratégica como
Instrumentos Indispensáveis para o
Crescimento Auto-Sustentável do Município da
Raposa no Estado do Maranhão**

Autor: Laercio Marques do Nascimento Filho
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio.

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:



Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima, Presidente
Universidade Estadual do Maranhão



Prof. Dr. Kamal Abdel Radi Ismail
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP



Prof. Dr. Valdemar Silva Leal
Universidade Estadual do Maranhão

São Luís, 25 de maio de 2005

Dedico a Meu Pai, Minha Mãe e Especialmente a Minha Esposa Maria do Socorro e Filhas Analéa e Anaísa.

Agradecimentos

Agradeço a Universidade Estadual do Maranhão na pessoa do Professor Doutor Waldemir Silva de Lima, Coordenador do Curso de Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica, a Universidade Estadual de Campinas na pessoa do Professor Doutor Kamal Abdel Radi Ismail e especialmente ao meu orientador e irmão Fraternal Professor Doutor Antonio Batocchio, pela orientação, motivação e atenção fraterna desde os primeiros momentos da elaboração deste trabalho.

Agradeço aos amigos que muito me estimularam a chegar ao momento final deste trabalho. E em particular minha esposa e filhas que não me faltaram em nenhum momento sempre com incentivos e cobranças até para a conclusão deste.

Não pode haver nenhuma paz dentro sem verdadeiro conhecimento.
Mahatma Gandhi

Resumo

Este trabalho trata de demonstrar a importância do Planejamento e a Gestão Estratégica, sobretudo no município de Raposa, no Estado do Maranhão. Para servirem de ferramentas no alcance do desenvolvimento auto-sustentável do município. Apresentando o estudo de caso da Secretaria Municipal da Fazenda do Município de São Luís, capital do Estado do Maranhão. Propondo: um modelo de levantamento de informações (Instrumentos e Metodologia), a implantação no município de um Plano de Gestão como modelo para os demais pequenos municípios do Maranhão.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, Plano de Gestão, Município de Raposa/ Maranhão.

Abstract

This essay's function is to demonstrate the importance of the Strategic Planning and the Management, specially in the city of Raposa, in the State of Maranhão. Serving as tools in the reach of the auto-sustainable development of the city. Presenting the study of the City Department of Treasure and Resources of the City of São Luis, capital of the State of the Maranhão. Considering: a model of survey of data (Methodology and Instruments), the implantation in the city of a Plan of Management as model for the other cities of Maranhão.

Key Words: Strategic Planning, Plan of Management, City of Raposa/Maranhão.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Níveis de Planejamento.....	9
Figura 2 - Cinco Etapas do Planejamento Estratégico	11
Figura 3 - “Fluxo de Informações”	14
Figura 4 - O Prefeito como Centro de Informação	22
Figura 5 - Processo Decisório Descentralizado/Gestão Participativa.....	22
Figura 6 - Operacionalização Fase 01.....	29
Figura 7 - Filosofia norteadora do Plano de Gestão	30
Figura 8 - Princípios Organizacionais.....	31
Figura 9 - Porque do Plano de Gestão.....	32
Figura 10 - Secretaria Executiva do Plano	34
Figura 11 - Informações x Participação de todos	35

Lista de Abreviaturas e Siglas

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

SEMFAZ – Secretaria Municipal da Fazenda

PMAT – Programa Municipal de Administração Tributária

SEPLANC – Superintendência Executiva de Coordenação e Planejamento

FEM – Faculdade de Engenharia Mecânica

SUMÁRIO

Agradecimentos	ix
Resumo	xiii
Abstract	xv
Lista de Ilustrações	xvii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xix
SUMÁRIO	xxi
1 INTRODUÇÃO	1
2. PLANEJAMENTO	6
2.1 Conceitos	6
2.2 Níveis de Planejamento	8
2.3 Aspectos Legais	9
2.4 Planejamento Estratégico	9
2.4.1 Conceitos	10
2.4.2 Aspectos Operacionais	11
3. GESTÃO ESTRATÉGICA	14
3.1 Visão Organizacional	14
3.2 Plano de Gestão	15
3.3 Abrangência	16
3.4 Estrutura	17
3.4.1 Estrutura Organizacional	17
3.5 Aspectos Organizacionais	19
3.6 Evolução Estrutural	19
4. MUNICÍPIO	24
4.1. Município Brasileiro	24
5. BANCO DE DADOS	26
5.1 Metodologia Para Elaboração de Um Banco de Dados Municipal	26
5.2 Elaboração dos Instrumentos de Levantamento	26
5.3 Aplicação dos Instrumentos de Levantamento	26
5.4 Informatização das Informações	27
5.4.1 Distribuição das Informações	27
5.4.2 Níveis de segurança	27
5.5 Justificar a metodologia que adotou	28
6. MODELO PROPOSTO DE UM PLANO DE GESTÃO	29
6.1 Fase de Convencimento	29

6.2 Fase de Preparação da Organização.....	31
6.3 Fase de Implantação.....	33
6.4 Fase de implementação.....	34
7. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES PARA OS PRÓXIMOS TRABALHOS	36
7.1 Considerações Finais.....	36
Referências	38
ANEXO A – Informações Gerais	39
ANEXO B – Informações Políticas.....	42
ANEXO C – Informações Estrutura Administrativa/Física.....	44
ANEXO D – Informações Educação	45
ANEXO E – Informações Saúde	47
ANEXO F – Informações Agricultura.....	48
ANEXO G – Informações Comércio.....	50
ANEXO H – Informações Comunicação.....	51
ANEXO I – Informações Transportes.....	53
ANEXO J – Informações Cultura/Lazer/Turismo.....	55
ANEXO K – Informações Religião.....	58
ANEXO L – Informações Povoados/Bairros.....	61
ANEXO M – Informações Segurança	63

1 INTRODUÇÃO

A importância do Planejamento e da Gestão Estratégica é indiscutível, principalmente no meio organizacional, porém sabe-se da dificuldade em se ter profissionais capacitados para o exercício da atividade de planejar, se existe a dificuldade até mesmo em centros de médio porte imagine em pequenos centros como é o caso do Estado do Maranhão que é composto de 217 municípios e que aproximadamente 200 são de pequeno porte em relação a capital do estado.

Buscando-se identificar as vantagens de se utilizar o Planejamento e a Gestão Estratégica como instrumentos para levar ao processo de auto sustentabilidade é que se desenvolve este trabalho analisando-se o caso da Secretaria Municipal da Fazenda do município de São Luis para fazer-se à correlação com a possibilidade da aplicabilidade no município de Raposa.

Lidar com o planejamento e a gestão estratégica é atingir-se os mais altos graus de profissionalismo e capacitação dentro de uma organização, pois o planejar inicia-se por levantar informações, assim sendo nesta fase quem participa ou quem tem acesso passa a ter uma visão global do município, o que de certa forma é a base do processo decisório de estabelecer prioridades dentro do conhecimento adquirido.

Ao usar-se o planejamento como instrumento fomenta-se nas pessoas a sede de conhecer para fazer e que como efeito cascata desperta o interesse do querer saber, e que certamente levará as pessoas a buscarem informações sempre que pretenderem fazer algo, repercutindo assim no comportamento das pessoas.

Desenvolve-se neste trabalho o conteúdo em capítulos, os quais descreve-se a abordagem de assuntos de cada capítulo:

Capítulo 1 - Demonstrar-se-á todas as informações iniciais e as que terão em cada capítulo do trabalho como forma de orientar aos interessados na leitura e utilização do mesmo.

Capítulo 2 - Executar-se-a uma revisão teórica sobre o Planejamento e demais informações pertinentes, estabelecendo o entendimento que se terá destas informações.

Capítulo 3 - Executar-se-á uma revisão teórica sobre a Gestão Estratégica fundamentando-se a visão da realização do trabalho, utilizando-se modelo existente na Secretaria Municipal da Fazenda e que funciona na gestão do ano de 2000 até a presente data.

Capítulo 4 - Comenta-se sobre o município brasileiro de forma conceitual e trazendo-o para a atualidade de forma sucinta.

Capítulo 5 - Descreve-se uma metodologia que pode ser utilizada para a realização do levantamento que possibilite a elaboração de um banco de dados com informações fidedignas podendo ser utilizadas na gestão municipal. Justificando a metodologia adotada.

Capítulo 6 - Descreve-se um modelo de Plano de Gestão que o município poderá adotar para o desenvolvimento de seu processo decisório agora a base de informações obtidas.

Capítulo 7 - Apresenta-se as considerações gerais sobre o trabalho desenvolvido e sugere-se alguns novos trabalhos a serem aplicados na área em foco.

1.1 Justificativa

O município brasileiro historicamente tem encontrado grandes dificuldades na gestão de suas administrações públicas e conseqüentemente na implementação de soluções para atender as demandas da população local, o que se encontra na maioria das vezes em alguns casos é o Executivo Municipal desenvolver sua gestão em cima do cotidiano com soluções imediatas que muitas vezes são paliativas e o problema se repete um pouco mais à frente em sua administração ou de outros que venham a lhe suceder.

O gestor público municipal passa a perceber até mesmo por força da atual conjuntura a necessidade de conhecimentos, capacitação de equipes, avanço tecnológico, plano de gestão, planejamento, etc.

No tocante ao planejamento percebe-se a necessidade deste nas três esferas do sistema executivo municipal, em nível estratégico, com a definição das diretrizes que nortearam o plano de governo municipal, em nível tático, na formulação com base nas estratégias das ações gerenciais que devem ser desenvolvidas para cumprimento das diretrizes e do plano de governo conseqüentemente e em nível operacional, onde toda e qualquer ação desenvolvida pelo município obedeça ao critério do planejamento e da subordinação ao Plano de Governo.

Ao definir as estratégias de governo geralmente o Executivo municipal a faz com base nas promessas de campanha, o qual este apresenta sua plataforma com suas propostas o que

geralmente acontece é levar para o plano de governo tais promessas. Porém aqui cabe um lembrete “Deve se planejar o ideal, analisar o que é necessário e realizar-se o que é possível”, tudo dentro de uma coerência administrativa.

Sabe-se que a grande e maior diferença entre a administração pública e a administração privada é a questão da Lei, de forma que o administrador público só pode executar o que esta na Lei e, no entanto o administrador privado pode executar o que a lei permite, se esta não proíbe permite.

Com base nestas colocações é fundamental que se perceba que os municípios trabalham com as leis orçamentária e principalmente neste início de século, a Lei de Responsabilidade Fiscal obriga a todos a trabalharem com maior transparência e atenção na qualificação dos gastos públicos.

Isto leva as gestões municipais de forma indispensável a absorverem o planejamento como condicionante para o cumprimento da lei, evitando problemas legais ao executivo municipal e fornecendo a tão requerida transparência. Planejar agora passa a ser questão de ordem, nada pode acontecer sem o devido planejamento e conseqüentemente a consulta no orçamento, urge a necessidade do perfeito casamento entre a política e a técnica, onde o executivo municipal depende de seus técnico para a realização de uma boa gestão no seu mandato e os técnicos necessitam deste espaço para realizarem seus trabalhos.

A condição *sine qua non* do planejamento é sem sombra de dúvidas a informação, quantas e quantas vezes acontecem erros em função da informação não estar disponível e a decisão tem que acontecer, decidindo-se assim na especulação ou no simples “eu acho”. Para planejar é fundamental o desenvolvimento de um banco de dados onde este acumulará informações necessárias a todos os níveis de decisão dentro do sistema de poder executivo municipal, dos níveis: estratégico, tático e operacional deve-se principalmente respeitar a segurança das informações e os níveis de acesso a cada gestor de determinado processo.

Estabelecer limites é fundamental para uma maior concentração na atividade que desenvolve, permitindo assim tornar-se especialista quando da execução deixando-se o generalismo para os dirigentes estratégicos que se obrigam a ter a visão do todo.

Para obtenção da visão sistêmica os dirigentes necessitam além de um excelente banco de dados uma metodologia para trabalhar com um volume de informações muito grande e que não

permite se desenvolver atividades se não exercer controle em seus três estágios: Antevísivo, durante e pós-visivo.

Antevísivo é o controle que acontece antes de se iniciar o processo de planejamento onde se defini toda a informação necessária para se planejar, estabelecendo normas de acessibilidade aos envolvidos nesta etapa, quando da execução do que foi planejado, novamente o controle antevísivo chega para que os envolvidos efetuem a separação e checagem de todo o material a ser utilizado na execução das atividades que passaram a realizar a seguir.

O Controle do durante é o que acontece concomitantemente a realização das atividades a serem desenvolvidas, onde se confronta o que se planejou com o que esta realizando para cumprir o planejamento minimizando ao Máximo sua margem de erros, só permitindo mudanças em situações que não comprometam o todo e principalmente que não venha a onerar o erário público, pois poderá ocasionar sérios problemas.

O Pós-visivo acontece após a execução do planejamento, se faz a análise comparativa do que foi planejado e o que foi executado, realizando-se um processo de retroalimentação onde a análise permitira apontar onde aconteceram erros e como foram corrigidos para que jamais sejam repetidos pela equipe de gestão pública.

Percebe-se que para se administrar tais situações, é necessário se faz o desenvolvimento de uma metodologia que consiga integrar e interagir todos os envolvidos no processo, aqui surge à necessidade de um plano de gestão municipal, onde a base de todo este seja também as informações, só que de forma sociabilizada, onde todos possam participar e opinar dentro de suas limitações regimentais obviamente.

Com base nos comentários acima se busca elaborar e oferecer aqui um modelo de Levantamento de informações para elaboração de um Banco de Dados para o processo de planejamento das ações do Poder Executivo Municipal e conseqüentemente um modelo de Plano de Gestão para a Administração Municipal.

1.2 Objetivo Geral

Fomenta-se, implantar e implementar o conhecimento sobre planejamento e gestão estratégica no pequeno município de Raposa no Estado do Maranhão, fornecendo-lhe informações e propostas que desperte a prática do planejamento no nível estratégico e por conseqüência em todos os níveis, desenvolvendo-se um processo de gestão eficaz para a administração pública objetivando o desenvolvimento auto-sustentável.

2. PLANEJAMENTO

2.1 Conceitos

Maximiano, (2000) ao conceituar e definir planejamento o fez com muita propriedade, permitindo-se citar e tecer comentários em cima de seu conceito e suas definições: “Planejamento é a técnica, ou processo, que serve para lidar com o futuro”. ...*Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras: Planejar é definir objetivos e resultados a serem alcançados; É definir meios para possibilitar a realização de resultados; É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida à outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.*

Observa-se que o conceito do Maximiano (2000), é por ele avaliado como conceito básico, adotando uma postura crítica percebe-se que basicamente este diz de forma simplificada, porém profunda tudo que se espera de um planejamento, primeiro ninguém consegue executar um planejamento no mínimo satisfatório sem o devido conhecimento das técnicas, levanta-se a questão, quantas e quantas ações foram realizadas na administração pública principalmente a municipal que se teve um elevado custo sem o devido retorno à população de determinadas obras e ações?

Aos municípios de pequeno porte, especificamente os menos desenvolvidos do País a falta da capacidade técnica tem levado as administrações públicas a cometerem distorções administrativas comprometedoras com o erário público, além de muitas incoerências nas decisões estratégicas, empiricamente tomadas. Entende-se que o conhecimento das técnicas de planejamento fossem fomentadas e sociabilizadas poderia minimizar tais distúrbios.

Adote-se a frase; “O futuro se faz agora” para corroborar-se com o conhecimento sobre planejamento, pois fazer agora pode ser definir ações e metas para alcançarmos em pequeno, em médio e longo prazo.

Quando o autor *Maximiano, 2000*, cita definir objetivos, entende-se que para as administrações públicas, necessário se faz uma melhor definição dos objetivos de cada obra, de

cada ação, até mesmo porque, na atual conjuntura o executivo municipal e sua equipe necessitam entender que quem sabe o que precisa é o povo e não quem foi colocado pelo sufrágio universal para gerenciar o processo.

Assim torna-se necessário que o gestor público harmonize suas intenções com a demanda da população, para que seu planejamento tenha como premissa básica atender aos anseios e necessidades prementes de seus munícipes.

Sabe-se que muitos gestores públicos encontram-se bem intencionados, porém mesmo as boas intenções precisam das técnicas adequadas para serem implantadas e implementadas, pois se sabe que atingir resultados, cada vez mais positivos requer muito trabalho e conhecimento para até mesmo com a redução de erros e a maximização de acertos possa o Prefeito Municipal otimizar os gastos públicos, praticando o princípio da “**resiliência**” fazer mais com menos.

Quanto se passar de uma situação atual para uma situação desejada, é sem sombra de dúvidas um período de transição muito difícil, não existe uma formula pronta, cada caso é um caso, dominar a técnica não é garantir o sucesso, mas aproxima o gestor mais deste.

Uma outra variável de complexa convivência é o tempo, pois este é curto para todo e qualquer gestor público, principalmente para aquele que não definiu uma estratégia de ação, através do planejamento, para o período de mandato. Ou ainda para aqueles que tiveram em seus antecessores administrações inoperantes ocasionando o acúmulo de necessidades, consequentemente o caos.

Observa-se que muitos gestores públicos querendo fazer o máximo, dificilmente atingem suas metas, porém a absorção do conhecimento de planejar, poderá permitir também uma visão mais crítica ao aspecto de saber o que é viável e o que é utópico.

Com o conhecimento disponível em todas as tecnologias, o gestor público municipal necessita urgentemente encontrar formas de trazer para seu município as mais simples ações de economia doméstica até aquelas ações que envolvam grandes volumes de dinheiro.

Assim percebe-se que o Maximiano, (2000), foi muito consciente e coerente ao externar seu conceito e suas opiniões sobre planejamento e que são apropriadas para que os administradores públicos as absorvam e apliquem em seu cotidiano no gerenciamento da coisa pública.

Evidentemente são várias as formas de se planejar, porém para se definir a forma, necessário se faz, primeiro identificar na administração pública municipal os níveis de atuação que se deve ter conhecimento para o desenvolvimento das atividades de planejamento.

2.2 Níveis de Planejamento

Os níveis de planejamento, por Oliveira (1999), são definidos como: Estratégico, Tático e operacional, que se descreve a seguir:

Oliveira (1999), ao conceituar Planejamento Estratégico: “**Planejamento Estratégico** é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente”. Percebe-se que Oliveira, (1999), conceituou o planejamento estratégico com uma abordagem mais holística, já identificando da necessidade de interação com o ambiente, pode-se aprofundar e levar o entendimento do termo ambiente até mesmo para o social, pois se sabe que uma das maiores dívidas da administração pública no Brasil é o atendimento das demandas sociais.

Oliveira, (1999), ao conceituar “**Planejamento Tático** é uma metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa visando a situação futura desejada”. Observa-se que na visão do “Oliveira” (1999), o planejamento tático é mais departamental, pois se coloca voltado para uma área da empresa, como uma metodologia gerencial que busca otimizar, ou seja, melhorar e desenvolver todas as ações que possam colocar determinada área em situação de competitividade ou de atendimento eficaz de determinadas demandas alcançando-se assim resultados significativos.

Oliveira (1999), ao conceituar, **Planejamento Operacional** é a formalização das metodologias de desenvolvimento e para a implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa “. Percebe-se que o “Oliveira” (1999), aponta o planejamento operacional como mais funcional e específico tornando-se assim o planejamento setorial, que resolve as pequenas demandas da empresa.

Buscando-se um melhor entendimento apresentasse a figura 1 Níveis de Planejamento para permitir uma visão mais global destes níveis citados pelo Oliveira, (1999).



Figura 1 - Níveis de Planejamento

2.3 Aspectos Legais

Na Administração pública o processo de planejamento obedece a normas legais, as quais não vamos nos alongar por não ser o alvo de nosso estudo, porém cabe-se dizer que é necessário para elaboração e execução do planejamento público que se observe às normas e as leis que dispõem sobre o tema.

Pontua-se aqui que o Executivo Municipal só pode gastar se este gasto estiver previsto em Lei, o Planejamento é realizado pelo sistema de poder executivo do município e encaminhado a Câmara Municipal para ser votado e em seu retorno sancionado pelo Prefeito.

Qualquer que seja o gasto fora do Plano Plurianual (PPA) que é de quatro anos deverá estar previsto em lei.

2.4 Planejamento Estratégico

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar, desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico no contexto empresarial pressupõe um intenso

conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

É fundamental para a própria sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja executado de uma forma lógica e estudado. A empresa deve ter uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivo, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro. A ausência destas metas e objetivos fará com que a empresa fique a deriva e, conseqüentemente, não tenha sucesso.

Segundo *PETER DRUCKER* : *O qualificativo "estratégico" vem de uma palavra grega, estratégos, que significa "general" e tem, portanto, uma conotação militar. O verbo strategein significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplica-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização*“.

2.4.1 Conceitos

Segundo Maximiano, 2000: *“O Planejamento Estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa em longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretendem atingir”*.

Observa-se, porém que para atingir a etapa do planejamento estratégico, necessário se faz, à realização de um diagnóstico, onde as informações sejam fidedignas para uma análise da situação atual, a partir desta análise pode-se implementar um processo de planejamento estratégico.

“O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da empresa (tático e operacional), necessita de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação”. Oliveira, 1999.

2.4.2 Aspectos Operacionais

Uma condicionante fundamental é saber-se onde se encontra e definir onde se quer chegar, evidente mente que para percorrer tal caminho obriga-se segundo Maximiano, 2000, a cumprir etapas do planeamento conforme figura 2 – Cinco etapas do Planeamento Estratégico as quais concorda-se e até complementa-se.

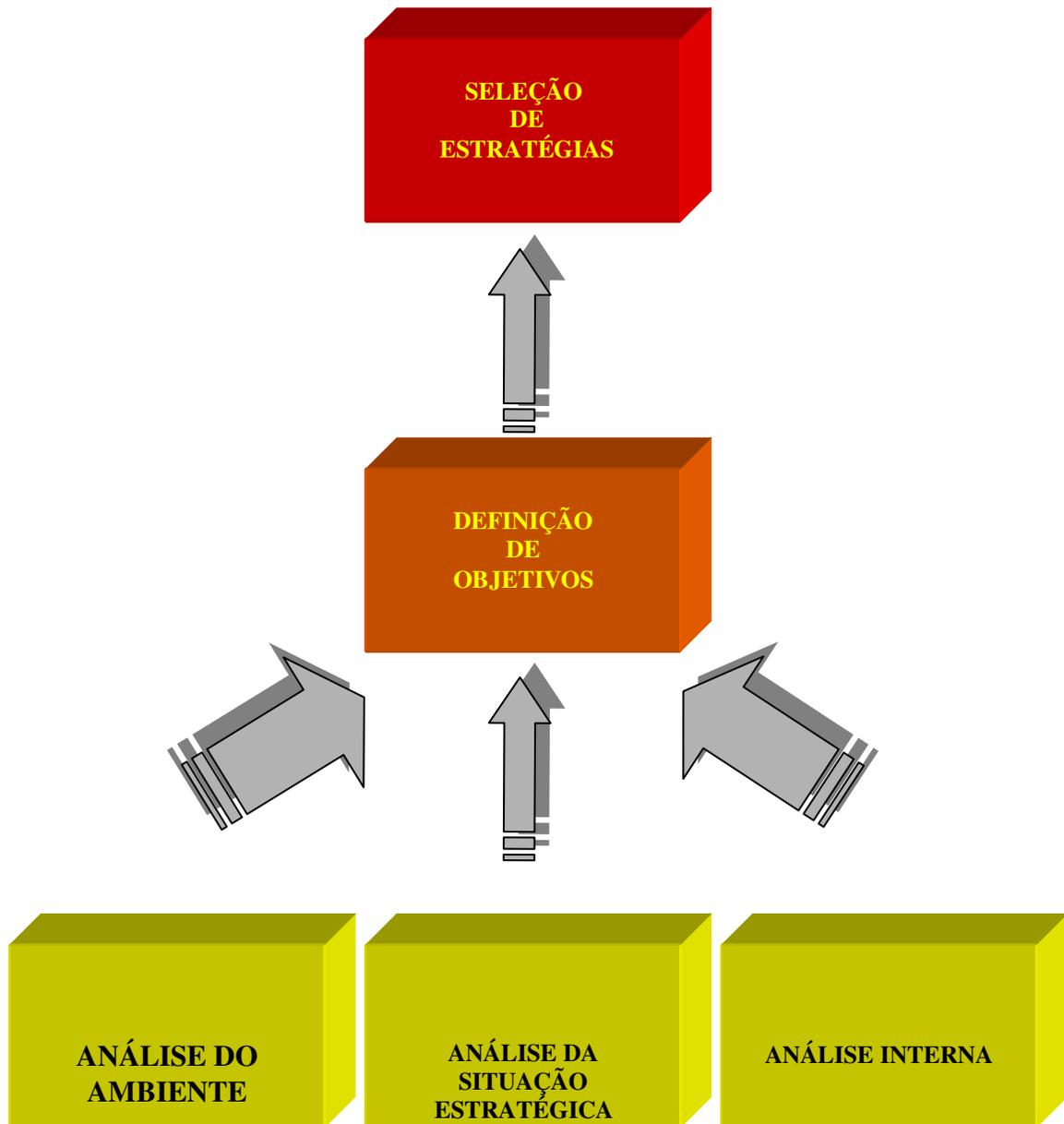


Figura 2 - Cinco Etapas do Planeamento Estratégico

Observa-se o quão presente encontra-se o termo análise nas três primeiras etapas, com base nesta colocação, percebe-se que para a realização de qualquer análise o planejador necessita ter em mãos informações que possibilitem a realização destas análises.

Análise do Ambiente

Imprescindível que a equipe de planejadores municipal, encontre-se com o foco voltado para o ambiente em seus dois aspectos: o de capacitação e o de execução, ou seja, qual a capacidade do município de elaborar e executar o planejamento.

Muitos planejamentos bem feitos, foram mal executados, conseqüentemente, tiveram resultados negativos, eis porque é imperativa a análise da capacitação da equipe de preparação e da equipe de execução.

Outra análise ainda dentro do ambiente é a questão ecológica, que os administradores públicos e todos devem ter critérios rigorosos na análise, praticando o holismo que nada mais é que a perfeita integração e interação homem ambiente, sem desenvolver nenhuma ação que no futuro venha a danificar vidas, esta é talvez uma das maiores responsabilidades dos planejadores modernos, garantir as gerações futuras os privilégios que hoje se tem, otimizando-os.

Análise da Situação Estratégica

Buscar-se desenvolver estratégias de permitir que o município se insira dentro de grupos, associações, federações que possam fornecer-lhes informações e até mesmo capacidade técnica para elaboração de planos, programas e projetos é primordial, pois por melhor que seja o corpo técnico do município sempre teremos informações adicionais ou técnicas mais modernas para melhor entendimento das demandas da população.

Análise Interna

É fundamental que cada gestor público conheça seu poder de atuação e sua capacidade de execução, sabe-se que planejar o impossível é deveras trabalhoso até mesmo porque gera expectativas e dificuldades até políticas. O Prefeito com sua equipe deve se centrar no exequível, para poder administrar com bom senso e coerência.

Para tal gerenciamento, fundamental é se conhecer desde a estrutura física das instalações, até os equipamentos disponíveis e suas respectivas capacidades de operação, melhorar o parque

tecnológico é indispensável, porém ver a possibilidade de fazê-lo sem o comprometimento de outras ações.

Conhecer sua capacidade de execução poderá fazer grande diferença no processo decisório adotado, pois errar por desconhecimento já não é certo, imagine ser utópico com o conhecimento da não possibilidade de execução.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA

3.1 Visão Organizacional

O volume de informações que, atualmente, circula nas organizações, exige que estas se encontrem preparadas para a recepção, processamento e disponibilização para as demais unidades administrativas no âmbito interno e aquelas que no ambiente externo necessite para atender determinadas demandas da empresa, segundo a figura 3 Fluxo de informações.

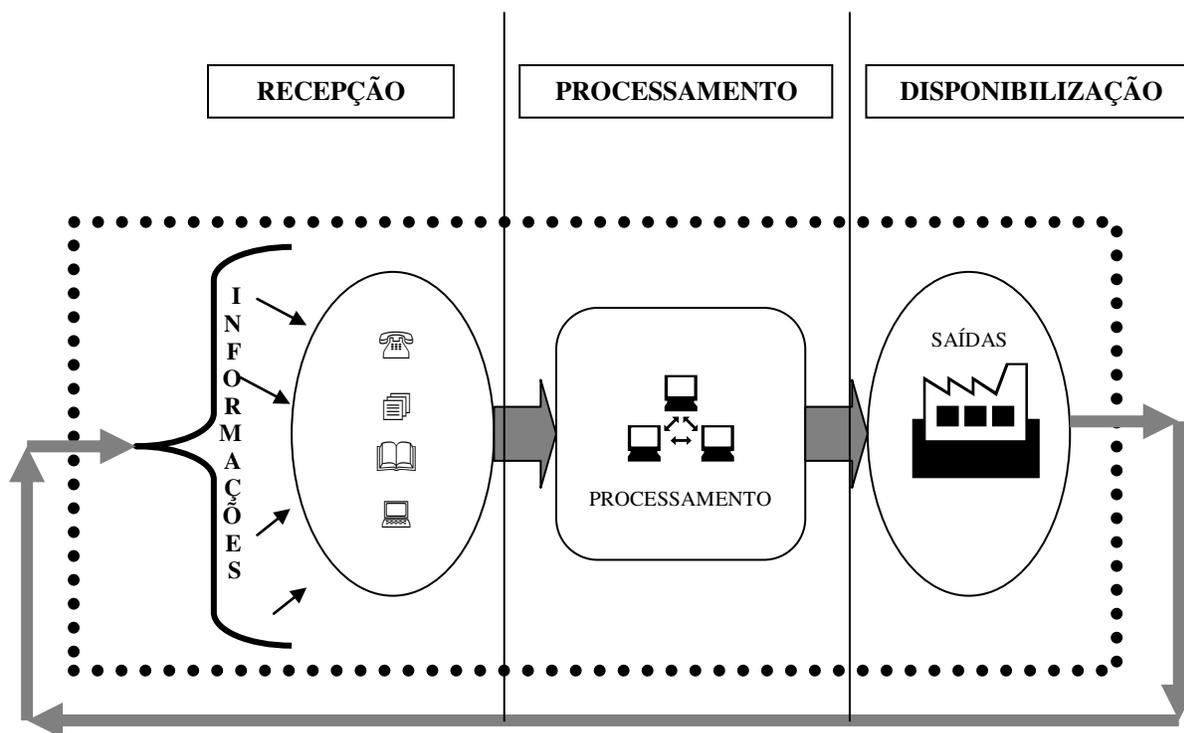


Figura 3 - “Fluxo de Informações”

Observando-se a figura 3 – Fluxo de informações percebe-se que três etapas são definidas para o desenvolvimento das atividades que devem ser tratados isoladamente sem jamais perder o direcionamento da relevância destas para o processo.

- **Recepção**

Desenvolvimento de instrumentos sistêmicos de coletar e capturar informações do ambiente externo da empresa para alimentação do Banco de Dados, quanto maior e de mais qualidade for esta capacidade mais consistente será tal arquivo

- **Processamento**

Desenvolvimento de um sistema de tratamento de informações, buscando-se a seletividade necessária para a facilitação do processo, ou seja, definir informações em níveis estratégico, tático e operacional evitando assim que áreas se confundam quando da utilização das informações.

- **Disponibilização**

Após as etapas anteriores as informações devem ser disponibilizadas aqueles que necessitam destas em suas demandas, cabe ressaltar que: ter muitas informações é bom mais importante ainda é ter e saber como utilizar, disponibilizando em tempo hábil a todos que delas precisem.

Após a implantação e otimização de todas as ações para o desenvolvimento das áreas de trabalho dentro do processo, urge o questionamento que deve ser realizado diuturnamente: Como utilizar adequadamente e cada vez melhor as informações disponibilizadas?

Sabe-se que o processo de planejamento é dependente de informações que, conforme volume e qualidade, interferem significativamente, elevando ou reduzindo a margem de erros e conseqüentemente elevando a margem de acertos. Assim, o manuseio das informações obtidas, requer uma forma de gerenciamento específico para agregar valores ao processo, de certa forma especializando esse procedimento para tornar mais dinâmico e homeostático.

Para atingir tais objetivos sugere-se aqui a adoção de um Plano de Gestão destas informações no ambiente organizacional.

3.2 Plano de Gestão

As informações aqui presentes são provenientes do estudo realizado junto a Secretaria Municipal da Fazenda do Município – SEMFAZ, de São Luís do Maranhão, onde foi aplicado um Plano de Gestão da instituição, para execução do Programa Municipal de Administração Tributária - PMAT.

A imperiosa necessidade de gerenciar este novo processo impõe romper grilhões organizacionais ultrapassados como linha hierárquica rígida, burocracia no fluxo de informações, o chefe tem razão, etc e passar para uma revolução interna em se tratando de tempo resposta para aplicação de recursos referentes ao Programa.

3.3 Abrangência

A abrangência de um Plano de gestão eficaz deverá envolver todos os componentes da SEMFAZ, segundo a equipe da Unidade Administrativa, Superintendência Executiva de Planejamento e Coordenação -SEPLANC, e ao concorda-se com a afirmação, busca-se analisar sua aplicabilidade dentro do município de Raposa, tendo em vista este ter uma estrutura pequena em relação ao município de São Luis, mas equiparada à estrutura da SEMFAZ a qual se analisa.

Sabe-se que a sociabilização das informações se não praticada com equanimidade sempre deixara pessoas marginalizadas dentro da empresa, criando-se bloqueios que podem levar a conseqüências desastrosas, pois aqueles que ficarem a margem, podem vir a dificultar o processo, omitindo ou distorcendo informações no ambiente formal e no ambiente informal tecendo comentários maldosos e negativos a todos os envolvidos chegando mesmo buscar dificultar as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

A não disseminação a todos, poderá levar a outros problemas, pois se apenas poucos detiverem ou obterem acesso as informações, muitos que poderiam contribuir, ficarão a margem do processo podendo até não se sentirem comprometidos e participantes das ações a serem implementadas que são oriundas das deliberações dos participantes do Plano de Gestão.

Percebe-se que quanto maior o volume de pessoas envolvidas no processo, maior será a participação e comprometimento nas ações a serem desenvolvidas nas unidades administrativas do órgão.

Sabe-se que não se deve desprezar o conhecimento e a experiência de nenhuma pessoa, pois na última das hipóteses participar do processo já os compromete a buscar sucesso nas ações.

Uma Prefeitura Municipal do porte da do Município de Raposa, deve-se envolver pessoas de todos os níveis hierárquicos dos órgãos públicos, até mesmo porque se percebe que várias pessoas que trabalham no Sistema de Poder Executivo, pouco sabem a respeito das ações daqueles órgãos municipais os quais não exercem suas atividades diariamente, observa-se esta informação como uma força negativa até mesmo para a transparência da Gestão Pública.

3.4 Estrutura

Todo e qualquer órgão público municipal, obriga-se para seu funcionamento, ter o devido respaldo legal, ou seja, ter uma estrutura básica aprovada pela Câmara Municipal e sancionada pelo Executivo Municipal.

Outra informação pertinente é que a estrutura é composta de unidades administrativas que tem em sua representatividade um cargo, que é nomeado por portaria do Prefeito, e devidamente publicada em Diário Oficial do Município ou na falta deste, no Diário Oficial do Estado, dando assim a publicidade necessária ao ato público.

O Plano de Gestão nunca, em hipótese alguma, poderá se sobrepor à estrutura formal, ou seja, as atribuições regimentais e estatutárias são intransferíveis, até mesmo para mudá-las, só por Decreto do Executivo Municipal.

Recomenda-se que o Plano de Gestão seja voltado para um processo deliberativo a base de informações sociabilizadas, onde todos recebem, avaliam, apresentam, discutem e deliberem, porém as ações deverão ser executadas em respeito às normas regimentais, em última situação o setor responsável ou que desenvolva suas atividades pertinentes ou similares ao assunto deliberado deverá ser envolvido na execução da ação.

3.4.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é representada pelo organograma que busca representar todas as unidades administrativas da organização, seus relacionamentos formais, os demais cargos componentes da estrutura e a via hierárquica que fundamenta o processo decisório.

Sabe-se que a formalização da estrutura torna-se necessária porque esta leva a custos e a administração pública precisa ter estes inseridos em legislação, necessita formalizar as autoridades públicas, e definir as atribuições das unidades administrativas.

Porém apesar de se ter uma grande necessidade da formalização, existe a relação das pessoas que ocupam e freqüentam a estrutura organizacional formal, a estrutura informal que diz respeito aos aspectos não abordados formalmente nas leis de organização e reorganização, estatuto e regimento interno.

Toda e qualquer empresa, pública ou privada possui duas estruturas uma formal e outra informal:

A estrutura formal segundo (Oliveira 2001): **Estrutura Formal**, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.

Sabe-se que para se montar, aprovar e nomear os ocupantes dos cargos de uma estrutura básica de qualquer órgão público tem-se que seguir um certo roteiro legal: **a** - preparar o projeto de lei; **b** - encaminhar ao executivo, esta aprovar e encaminhar ao legislativo, **c** - este aprovar total ou parcialmente e encaminhar de volta ao executivo; **e** - onde este sanciona e encaminha para publicação.

A estrutura básica de um órgão público só pode ser criada ou modificada por Lei, o que na hierarquia destas assegura que só uma Lei pode criar e somente outra Lei poderá modificar.

Sabe-se que as relações interpessoais que ocorrem no ambiente da organização vão dando origem à estrutura formal que apesar de não ter o aspecto formal, mas interfere imensamente no sucesso ou fracasso da organização.

Ainda (Oliveira 2001) o conceito de estrutura informal: **Estrutura Informal** é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as

peçoas se reúnem. Portanto, apresentar relações que usualmente não aparecem no organograma.

Observa-se que toda organização é composta de pessoas, e estas passam a ter relacionamentos, que quando bem trabalhados e aproveitados são fundamentais para o desenvolvimento de um plano de gestão que possibilite um maior sucesso organizacional.

Questionam-se os ocupantes das estruturas formais dos municípios brasileiros, mais especificamente os do município de Raposa, encontram-se com estes princípios internalizados, ou ficam a medir forças políticas no cotidiano da administração pública municipal.

3.5 Aspetos Organizacionais

Uma análise da estrutura orgânica e funcional do Sistema de Poder Municipal é de fundamental importância para o Executivo buscar a missão da gestão pública e conseqüentemente atingir seus objetivos e cumprir suas metas.

Percebe-se a relação clara e precisa entre a estrutura organizacional que deve ter a organização, mais precisamente o município e as estratégias definidas, para a gestão municipal, ou seja, defini-se estratégias para posteriormente definir-se a estrutura organizacional que venha a permitir o cumprimento da missão e atingir os objetivos a que a administração pública municipal se propõe, até mesmo porque existe a relação entre o que o executivo municipal levantou como mensagem durante sua campanha e quais daquelas “promessas” este realmente pretende cumprir.

Observando-se a estrutura de muitos municípios com atenção, pode-se identificar qual ou quais é ou são os órgãos em que foram estruturados de maneira a receberem maior carga de investimentos e conseqüentemente serem os mais solicitados e preteridos pela gestão.

3.6 Evolução Estrutural

Para melhor fundamentar o Plano de Gestão a ser implantado e desenvolvido dentro do município de Raposa tem-se aqui como referencial o Plano de Gestão da SEMFAZ/São Luis.

Historicamente a Secretaria Municipal da Fazenda do Município de São Luís do Maranhão teve sua estrutura orgânica e funcional do “Tipo Linear” que foi copiada das forças militares.

A estrutura formal do município de Raposa é do tipo linear ou militar, onde à hierarquia impera de maneira que o processo de comunicação dar-se por meio da via hierárquica, o que de certa forma facilita alguns pontos e dificulta outros, segundo observou-se ao acompanhar-se o Plano de Gestão da SEMFAZ/São Luis, as vantagens e desvantagens apresentadas, vejamos:

Vantagens

- Permitem um maior controle, já que o poder de decisão encontra-se no ápice da pirâmide organizacional;
- Todos os chefes são formalmente investidos de autoridade de maneira que o processo de comunicação é ascendente e respeita a via hierárquica;
- É uma estrutura de baixo custo, pois o poder concentra-se na mão de poucos chefes e na administração pública pode-se relacionar com o aspecto orçamentário, ou seja, geralmente apenas o Executivo Municipal é o ordenador da despesa em pequenos municípios, ainda mais favorecido pelas características da estrutura;
- Etc...

Desvantagens

- O que o executivo municipal determina é lei e assim sendo cumprido a risca, mesmo que muitos não concordem e até possam provar que os resultados desta ação sejam negativos acarretando certas dificuldades;
- A comunicação lateral é praticamente inexistente, cada pessoa cuida de suas atribuições específicas pouco se relacionando com os setores vizinhos para interagir e integrar;
- O poder corrobora para entraves burocráticos, ou seja, muitos se valem da burocracia para dificultar processo para demonstrar poder.

Em se tratando do Município de Raposa são claramente evidenciadas estas características e muitas outras, já que cada município tem as suas particularidades por seu tamanho, por sua estrutura e até mesmo pela questão cultural da maioria das gestões públicas dos municípios maranhenses.

Observou-se claramente que a estrutura do município é de uma hierarquização muito rígida e de grande centralização na pessoa do executivo municipal, tornando-o assim sobrecarregado e com certas dificuldades de gerir em função da centralização.

Muitos por deliberação própria, outros por não disponibilizar de mão de obra capacitada, enfim várias são as argumentações a respeito, percebe-se após a realização do diagnóstico do município de Raposa que a centralização é muito acentuada principalmente pela convergência das informações dentro da estrutura hierarquizadas de maneira linear, o acesso da informação aos demais é respeitada hierarquicamente, ou seja, o processo de comunicação ocorre de maneira descendente e muito raramente de maneira ascendente, caracterizando o modelo pela centralização das informações no Executivo Municipal.

Para se entender a situação estrutural em relação às informações, pode-se perceber conforme a figura 4 - O Prefeito como Centro de Informação, que por ser centro de informações, o Executivo Municipal se obriga a ser também o centro do processo decisório municipal, todos os titulares de órgãos deliberam com o Prefeito, Isoladamente, ocorrendo poucas reuniões em que todos se encontram presentes, geralmente ocorrem em eventos oficiais, etc

Observa-se que o Executivo municipal encontra-se no centro de todo o processo e que a linha hierárquica é com base nas informações.

Todos os membros do governo municipal, os secretários e dirigentes de órgãos públicos buscam manter um relacionamento lateral muito forte e com o superior.

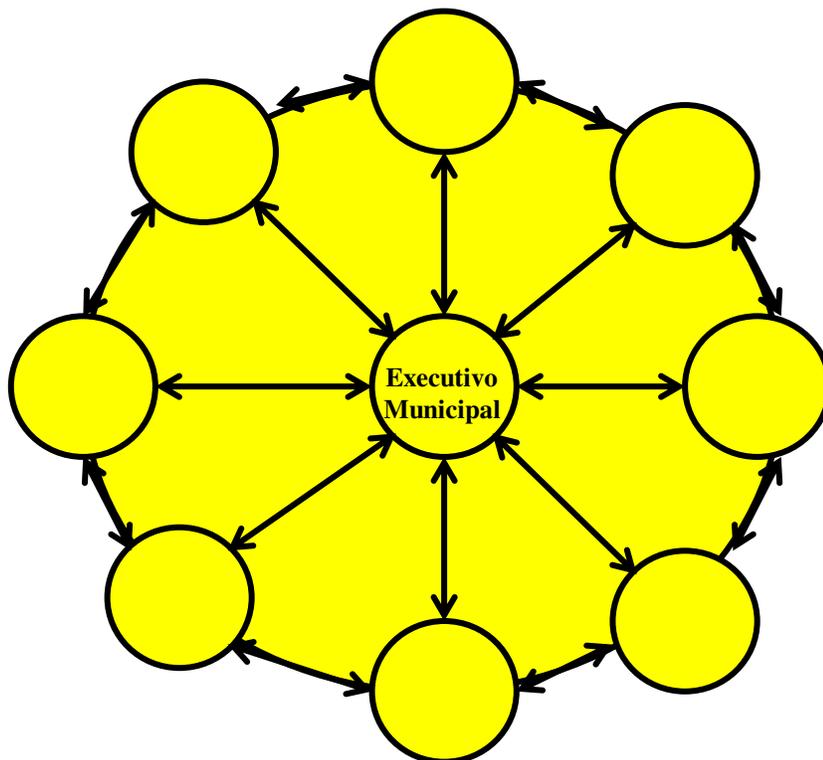


Figura 4 - O Prefeito como Centro de Informação

Diminuição do número de níveis hierárquicos e facilitou-se o processo de comunicação administrativa.

Evolução grandiosa do primeiro modelo linear para o modelo circular conforme figura 5 - Processo Decisório Descentralizado / Gestão Participativa, com centralização no Executivo Municipal, a aplicação deste novo modelo, demonstra mais claramente o processo de transição com uma quebra de paradigmas e mudanças comportamentais, de certa forma o fortalecimento da sociabilização da comunicação aparecerá.

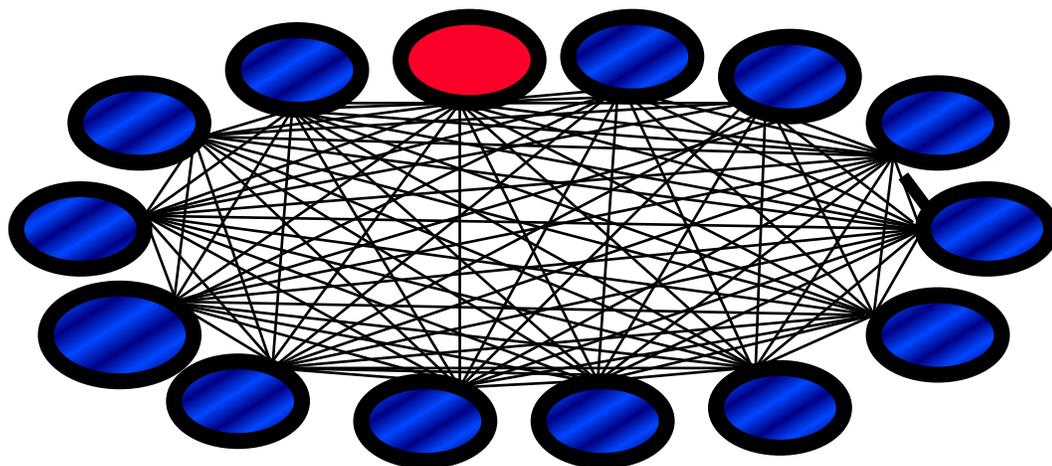


Figura 5 - Processo Decisório Descentralizado/Gestão Participativa

A estrutura apresentada deve ser composta por profissionais que saibam lidar com a autoridade e a democracia paralelamente, onde todos participam de todas as decisões.

Observando-se por este prisma, com enfoque nos municípios do interior brasileiro, mais especificamente no Maranhão, segundo informações obtidas de alguns Prefeitos municipais, suas maiores dificuldades estará em encontrar este perfil profissional, assim sendo recomenda-se a aplicação de um Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT, aos servidores municipais, para a identificação das dificuldades e demandas a serem atendidas em relação à capacitação.

A informação não mais é propriedade de um ou de poucos, mas sim de todos, todos podem e devem participar do processo decisório, pois a condição permitida pela sociabilização das informações demonstra claramente o envolvimento e comprometimento de todos.

Quando a organização atingir este patamar é importante o desenvolvimento de um plano de gestão, onde todo o processo é registrado e repassado a todos, na busca de permitir decisões cada vez mais rápidas e dinâmicas na busca das soluções para os problemas municipais.

Torna-se obsoleta e inoperante para a administração em cima de resultados a centralização de poder e do processo decisório do município.

As comunidades sabem e devem participar das administrações públicas, pois pela lógica que conhece as reais necessidades é quem as passa, assim sendo na atualidade decidir em cima de suposições não é de boa coerência, porém trazer as pessoas para a participação é sem sombra de dúvidas atingir o problema em seu âmago de perguntar a quem sofre do mal qual é a cura que este vislumbra.

Assim aplicar a estrutura orgânica e funcional dos órgãos públicos municipais para atendimento destas demandas mensurando para realizar aquilo que é possível e de modo correto qualificando os gastos públicos.

4. MUNICÍPIO

4.1. Município Brasileiro

Conceituação segundo o que dispõe o Art. 87 da Constituição do Estado de Alagoas: “Município é a circunscrição do território do Estado na qual cidadãos, associados pelas relações comuns de localidade, de trabalho e de tradições, vivem sob a organização livre e autônoma para fins de economia, -administração e cultura”.

Percebe-se ao se realizar uma análise prefacial do citado conceito que ao destacar-se as seguintes palavras: Território, relações comuns, localidade, trabalho, tradições, organização livre, autônoma, economia, administração e cultura, surge uma correção grandiosa com a necessidade de planejar e gerir todo este processo. Assim sendo, o planejamento e gestão estratégica tornam-se fundamentais para que este conceito especificamente venha a cumprir este anseio não só de direito como de fato.

Quando se cita a palavra território, percebe-se que nenhum município que não tem seu território delimitado e definido em Lei poderá precisar em seu processo de planejamento e gestão sua área e as demais localidades limítrofes, estabelecendo assim até onde vai a autoridade do executivo municipal e suas atribuições.

Ao se citar relações comuns percebe-se a importância da vida em comunidade, ou seja, todos os residentes do mesmo território vivem em uma mesma localidade, partilham da mesma oferta de trabalho, defendem e cultuam mesmas tradições e certamente pode-se aqui definir como morador de determinado município, pois antes de ter a nacionalidade brasileira, a naturalidade estadual, tem-se a origem em um determinado município.

Ao falar-se de cultura é fundamental que os munícipes estejam a defender suas culturas em função até mesmo da manutenção da identidade de um povo, assim fazendo perpetuam-se às lendas, contos, casos, etc. . . , para as gerações futuras.

Deixando-se a economia e a administração para comentar-se no final por estar relacionada mais diretamente com a abordagem do trabalho, em função de planejamento e gestão estratégica diz respeito a administração do município e conseqüentemente as formas devem interferir na

economia local, pois percebe-se o que mais enfraquece a identidade de um povo são as necessidades, ou seja, as pessoas sem condições de sobreviver buscam em municípios mais desenvolvidos oportunidades que não existem nos seus, o que muitas vezes é falacioso, até mesmo porque as dificuldades existem nas pequenas e grandes cidades, os que tem “mais Sorte” conseguem algo outros nem isto e ficam na marginalidade em periferias urbanas.

O planejamento e gestão estratégica devem permitir maior oportunidade ao município na busca de seu desenvolvimento auto-sustentável, pode-se levantar o seguinte questionamento, até para que seus munícipes busquem outros centros para estudar e trabalhar necessário se faz uma maior capacitação e qualificação para realmente competir no mercado e não esmolar um emprego ou uma vaga em escolas de baixa qualidade.

O município no final do século passado e neste novo século recebeu e continua a receber das esferas superiores atribuições até então nunca imaginável, cite-se como exemplo o Sistema Único de Saúde - SUS, muito importante, basta apenas lembrar que quando qualquer pessoa sobre um acidente é em seu município que acontecem os primeiros socorros, somente depois, pela condição financeira e/ou amizade, é que os parentes e amigos locomovem o acidentado, assim sendo é fundamental que este tenha condições básicas para atender a população. O SUS busca dar esta condição o que de certo modo é irreal em alguns casos, onde as necessidades são tamanhas que somente com muita ajuda financeira pode-se tentar sair do caos em que o município se encontra.

A ilha de São Luís do Maranhão Comporta quatro municípios: São Luis a capital e os municípios de São José de Ribamar, de Paço do Lumiar e de Raposa, e é muito comum nos três Socorões da capital diuturnamente chegar ambulâncias transportando pacientes dos municípios vizinhos, se a capital tem dificuldade de atender com uma arrecadação maior o que dirá os pequenos municípios que necessitam prioritariamente a trabalharem com planejamento estratégico e um plano de gestão que possibilite um processo decisório mais acertado aos seus moradores.

5. BANCO DE DADOS

5.1 Metodologia Para Elaboração de Um Banco de Dados Municipal

Para a realização de um planejamento eficaz, necessário se faz a disponibilização de informações que permitam um processo decisório mais consistente e a base de informações fidedignas, chegar nesta fase é o ideal, mas deve-se passar por outras fases onde o ápice é se ter a disposição dos gestores públicos municipais as informações necessárias para o processo.

5.2 Elaboração dos Instrumentos de Levantamento

Esta tomou muito tempo até mesmo porque, chegar a identificar todas as informações necessárias para um planejamento municipal é pretensioso e presunçoso alcançar, busca-se então congrega em um só levantamento informações que de uma maneira ou de outra sejam lembradas e mencionadas pelos entrevistados.

Elaborou-se um questionário básico inicial (ANEXOS), dividindo-se as informações por área: Administrativas, políticas, de lazer, de saúde, de educação, segurança, etc...

Observa-se aqui que outras informações foram surgindo no decorrer da aplicação dos instrumentos, mas se permanece a informar os instrumentos originais, para atingir-se a meta estabelecida, e se poder propor a implantação do modelo a um município, mais precisamente o município de Raposa, que necessita de atenção especial de conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de ações de planejamento.

5.3 Aplicação dos Instrumentos de Levantamento

Aplicaram-se questionários, entrevistas, tiragem de fotos, aquisição de informações *in loco*, informações institucionais, etc., na seguinte seqüência:

- Buscar de informações institucionais nos demais órgãos públicos federais, estaduais e municipais;
- Pesquisa constante na internet;
- Pesquisa pelo método da observação, visitas constantes ao município.

5.4 Informatização das Informações

A tecnologia é imprescindível, como forma de informatizar o processo para permitir uma acessibilidade mais rápida.

O município necessita nesta fase um investimento grande, ou seja, deve os órgãos municipais terem no mínimo dois microcomputadores, um para suas atividades administrativas e o outro para alimentar constantemente o banco de dados e acessar informações necessárias.

5.4.1 Distribuição das Informações

A distribuição recomendada é via rede, ou seja, todos os computadores dos órgãos públicos municipais acessem as informações, possibilitando assim a real democratização da informação. Vale ressaltar que o referido acesso será fornecido respeitando-se o nível hierárquico de cada usuário.

5.4.2 Níveis de segurança

Os níveis de segurança devem-se defini-los durante reuniões do Plano de Gestão para se saber melhor qualificar as ações necessárias e o volume de informações que estas necessitam para seus desenvolvimentos. Elaborando assim uma Tabela de acesso diretamente proporcional ao nível hierárquico do usuário, levando-se em consideração o tipo de atividade desenvolvida.

5.5 Justificar a metodologia que adotou

Utilizou-se esta em função de se adotar a mesma praticada pela SEMFAZ, onde participou-se de todo o processo de planejamento, elaboração, implantação e implementação do plano de gestão da Secretaria Municipal da Fazenda do Município de São Luis, como também tem certa similaridade com o Município de Raposa em se tratando de tamanho, pois até mesmo o custo da estrutura é um pouco maior, obviamente respeitando a complexidade de ambos e atentando-se da maior abrangência que um município necessita, pois envolverá todos os órgãos públicos municipais e seus demais servidores, mas a filosofia, os princípios e demais ações servem de modelo para a implantação de um banco de dados no município de Raposa.

6. MODELO PROPOSTO DE UM PLANO DE GESTÃO

Evidentemente como o Município necessita iniciar o processo de desenvolvimento e implantação de um Plano de Gestão é de fundamental importância que se aplique de forma gradativa e contínua, onde se permita uma evolução desde a concepção a sua total implantação, no que tange a implementação é fundamentalmente consequência de resultados positivos nas fases anteriores.

6.1 Fase de Convencimento

Esta fase corresponde ao convencimento dos membros da organização ao nível de administração estratégica, pois que fique claro que mesmo no serviço público urge a necessidade de se apresentar o trabalho para identificar se este corresponde às expectativas do grupo, ou seja, se o grupo de administração estratégica não for convencido certamente o processo dificilmente chegara as demais fases que se segue.

Fundamentalmente, deve-se observar todos os detalhes desta fase em função dos componentes deste nível organizacional apresentados no figura 6 – operacionalização da fase 01, serem obrigados a ter a visão do todo, facilitando assim a equipe de convencimento de sentir e buscar atender aos anseios e expectativas da organização.

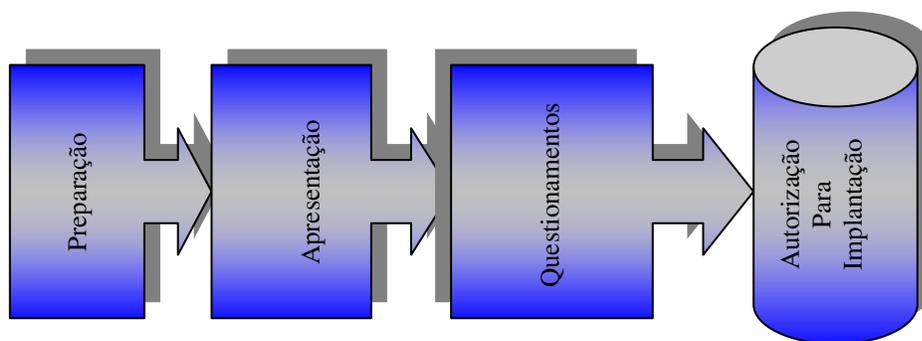


Figura 6 - Operacionalização Fase 01

O convencimento é a etapa de grande importância que deve ser preparada com maior rigor e riqueza de detalhes, ou seja, vai deste a entonação da voz na apresentação até a exemplificação que deve ser comentada para reforçar a “venda da Idéia”, recomenda-se que a apresentação seja realizada em sala reservada onde os executivos fiquem relaxados e bastante a vontade para participarem com perguntas e questionamentos de toda e qualquer ordem, a equipe de convencimento deve sim está preparada para responder com firmeza, clareza e rapidez as perguntas oriundas da plenária.

A filosofia do plano deve ser muito clara, com palavras auto explicativas, segundo a figura 7 – filosofia norteadora do plano de gestão, de forma que seja totalmente entendida para garantir o sucesso do plano.



Figura 7 - Filosofia norteadora do Plano de Gestão

Outro enfoque a ser ministrado nesta fase é buscar a internalização por todos os princípios utilizados para que o Plano venha a atender as necessidades dos órgãos de seus servidores e da população em geral, permitindo assim o conhecimento de todos sobre os princípios conforme figura 8 - princípios organizacionais a serem adotados, tornando-os assim os grandes paradigmas do plano.

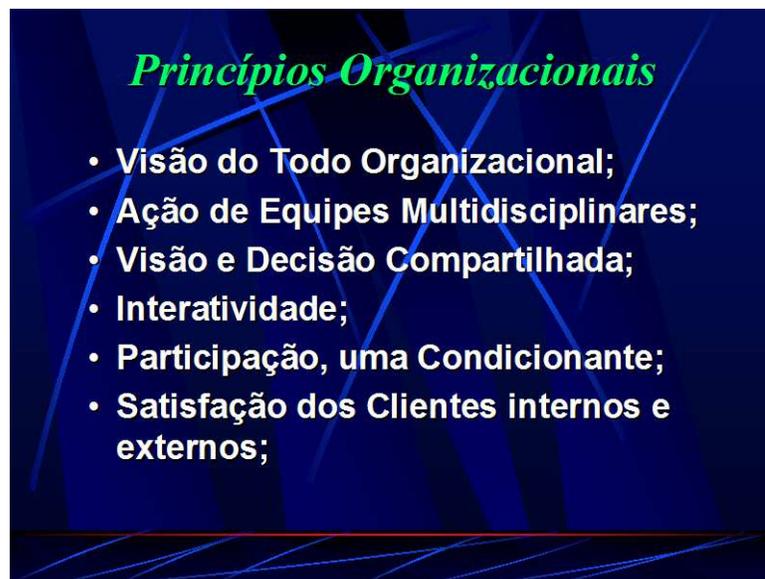


Figura 8 - Princípios Organizacionais

6.2 Fase de Preparação da Organização

Nesta fase deve-se divulgar o Plano de Gestão ao máximo, de maneira que se possa levar o maior volume de informações possíveis sobre o Plano de Gestão na organização. Não excluir nenhum funcionário e/ou servidor público, percebe-se que o sucesso do Plano tem relação direta com a quantidade de servidores envolvidos, o envolvimento de todos reforça o comprometimento de cada um no processo.

Realizar palestras, seminários e pequenas conversas com todos os membros das unidades administrativas da prefeitura municipal, sempre com o enfoque: o que é o Plano de Gestão; para que serve; quem são os envolvidos; qual a abrangência dele; como utilizar para melhorar; onde podemos chegar com ele, etc...

Operacionalização

Preparar palestras utilizando-se de tecnologia disponível, onde permita um contato visual agradável e didático, para que as informações venham a ter o feedback positivo dos participantes;

Desenvolvimento de material gráfico para afixar nos ambientes de todas as unidades administrativas do sistema de poder executivo municipal;

Utilizar a distribuição de panfletos informativos a todos os órgãos municipais, para que seja disseminado o conhecimento das atividades a serem desenvolvidas no Plano já que estes serão os maiores responsáveis pelo sucesso do processo, onde todos devem saber e entender, segundo a figura 9 - O Porque do Plano de Gestão, não se deve esquecer também de apresentar o plano ao Poder Legislativo, a título informativo, convidando os vereadores para assistirem palestras até mesmo para um certo envolvimento político, mas com bastante cuidado.



Figura 9 - Porque do Plano de Gestão

Agendamento prévio de todas as palestras, seminários e pequenos encontros e ficar investindo em lembranças a todos garantindo assim a maior participação possível.

Identificação de todos os participantes por órgão, para posterior as palestras encaminhar questionários de avaliação, aqui os que não forem identificados devem ser visitados ou novamente chamados a comparecer a algum evento, caso não se consiga, envolver os executivos dos órgãos ou até mesmo o executivo municipal se necessário for.

O grande sucesso desta fase é conseguir convencer as pessoas a comparecerem para participar e receber informações pertinentes ao Plano é uma fase muito trabalhosa e cansativa, mas fantástica se atingida seu objetivo, transformar o assunto Plano de Gestão no assunto de todos é indispensável para se ter maiores chances de sucesso, além do mais, ficar-se atento a

opinião de todos para realização de uma análise detalhada evitando assim passar algo despercebido que poderia ser corrigido de imediato.

6.3 Fase de Implantação

Esta fase requer do município a utilização da burocracia, na condição de se obter, formalmente, uma equipe de elaboração, implantação e implementação e gerenciamento, onde o executivo municipal formaliza por decreto, permitindo que a equipe tenha acesso a todos os órgãos municipais tanto da administração direta quanto da administração indireta, se ficar um órgão a margem do processo, qualquer que seja poderá comprometer o todo.

Esta é uma fase de grande trabalho e muito cautelosa em se tratando de prazos, caso as pessoas não estejam comprometidas e não priorizarem, a equipe terá que refazer no órgão a fase anterior.

Operacionalização

Elaborar cronograma das atividades de implantação e distribuir a todas as chefias dos órgãos, de preferência protocolados evitando assim esquecer algum ou alguém, fundamental é sempre se telefonar no dia anterior para confirmar a presença de todos, até mesmo porque primar pelo sucesso é condição intrínseca a todos os envolvidos no Plano.

Atentar-se para o cronograma é fundamental no processo, identificar qualquer atraso e imediatamente se verificar o porque da pendência, buscar corrigi-la o mais rápido possível, se não se tiver rigoroso controle dos prazos as coisas irão caindo no esquecimento e descaso, podendo comprometer o Plano seriamente.

Paralelamente deve-se desenvolver a estrutura administrativa do Plano de Gestão, ou seja imediatamente criar uma secretaria a nível de assessoramento, definindo suas atribuições segundo a figura 10 - Secretaria Executiva do Plano, onde se deve concentrar as informações para sociabilizar, todos que necessitarem de informações sabem onde ir procurar, transformando-a em centro de informações.



Figura 10 - Secretaria Executiva do Plano

6.4 Fase de implementação

Quando a idéia deixa de ser discutida e passa a ser trabalhada é o momento de implementar, ou seja, agora se pode desenvolver atividades mais complexas para atender a detalhes até então não possíveis de trabalhar, observa-se que as informações encontram-se sociabilizadas, as pessoas passam a ter visão sistêmica da administração pública municipal assim podem desenvolver processo decisório com base no conhecimento e bom senso, ou seja, nenhum dirigente deverá ficar a exigir se sabe e tem conhecimento que as prioridades são outras para o volume de recursos disponíveis.

O ápice do processo é a realização de assembléias gerais ver figura 3.9 - Informações x Participação de Todos, com um processo de organização que se venha a tirar proveito das discussões e demonstre a maturidade organizacional que os profissionais do município estão atingindo.



Figura 11 - Informações x Participação de todos

7. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES PARA OS PRÓXIMOS TRABALHOS

7.1 Considerações Finais

O pequeno município de Raposa, necessita obviamente de tantas outras coisas, conhecimentos, obras, etc., mas mesmo assim se conseguir fomentar o conhecimento de planejamento e desenvolver-se um plano de gestão para o gerenciamento das ações a serem provocadas pelo planejamento, como também o processo de organização do próprio planejamento será certamente um grande avanço da administração municipal, basta apenas considerar-se:

Considerando-se que a metodologia a ser desenvolvida para fomentar o conhecimento do planejamento servira para outros conhecimentos que possam vir (AnexoXV);

Considerando que ao buscar-se a participação popular a cidadania terá um grande avanço na localidade;

Considerando-se que ao se estabelecer um plano de gestão que sociabilize informações, estaremos gradualmente formando gestores públicos com visão sistêmica, o que muito fortalece o município;

Considerando que as equipes de planejadores ficarão com o conhecimento e certamente difundirão pela sociedade civil organizada;

Enfim busca-se finalmente é proporcionar com este trabalho novos nichos de pesquisa e aplicação de procedimentos científicos que busquem permitir o acesso à informação e a redução do analfabetismo virtual da população local.

Sugere-se que cada uma das áreas de levantamento realizadas requerera estudos específicos, principalmente dependendo da atuação do município como gestor público e que pretende investir e/ou analisar investimentos nesta ou naquela área e que devem vir a somar com o global, ou seja, exemplificando o turismo no global foi identificado como vários nichos de prática do turismo no município, a gestão pública ao preterir investir no de eventos deve iniciar

suas informações pelo levantamento existente, mas intensificar e buscar aprofundar o levantamento e a análise neste nicho escolhido.

Sabe-se que o município de Raposa, como a maioria dos pequenos municípios do Estado do Maranhão, necessita de estudos mais aprofundados para identificar as áreas de investimento a serem realizadas e até mesmo para qualificar os gastos a serem realizadas.

Referências

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchnarking, empowermwent, gestão pela qualidade total, reengenharia.** São Paulo: Atlas.2001.Págs 133 e 134.

CARDOSO, Manoel Frazão. **O Maranhão por dentro.** São Luís: Lithograf. 2001. (Pág 427)

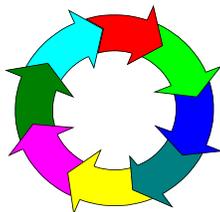
MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000. Págs 175 a 261.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 12^a.ed.São Paulo: Atlas,2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimento de executivos.** São Paulo: Atlas.1999.

PMAT – **Projeto de Modernização da Administração Tributária do Município de São Luís.** Secretaria Municipal da Fazenda. Fevereiro de 1999. Disponível em: <<http://www.ibam.org.br./municipio/genese.htm>>.

ANEXO A – Informações Gerais



1 DADOS GERAIS

- 1.1 Nome do Município :
- 1.2 Porque do Nome : _
- 1.3 Fundado por:
- 1.4 Data de Fundação ____/____/____
- 1.5 Histórico do Fundador
- 1.6 Histórico do Município
- 1.7 Período da Festa do Município: ____/____/____ á ____/____/____
- 1.8 Vultos Históricos

1.9 Símbolos Municipais

- 1.9.1 Bandeira
- 1.9.2 Brasão
- 1.9.3 Hino

2 DADOS GEOGRÁFICOS

- 2.1 Área do Município:
- 2.2 Latitude :
- 2.3 Longitude:
- 2.4 Altitude:
- 2.5 Gentílico:
- 2.6 Precipitação pluviométrica:
- 2.7 Densidade Demográfica:

2.8 Fronteiras

- 2.8.1 Ao Norte :
- 2.8.2 Ao Sul :
- 2.8.3 Ao Leste :
- 2.8.4 Ao Oeste :

2.9 Região

- 2.9.1 Micro Região:
- 2.9.2 Macro Região:

3 POPULAÇÃO

- 3.1 População Urbana
- 3.2 População Rural
- 3.3 População Masculina

3.4 População Feminina

3.5 População Total

4 RELEVO

5 HIDROGRAFIA

6 VEGETAÇÃO

7 CLIMA

8 DISTÂNCIA DAS PRINCIPAIS CIDADES DO ESTADO DO MARANHÃO

São Luís :

Imperatriz :

Caxias :

Bacabal :

Santa Inês :

Balsas :

Codó :

9 DISTÂNCIA DAS PRINCIPAIS CAPITAIS DO PAÍS

Brasília :

São Paulo:

Rio de Janeiro :

Belo Horizonte:

Fortaleza :

Recife:

10 VOCAÇÃO

11 FAMÍLIAS TRADICIONAIS

11.1 Família Tradicional:

Sobre Nome

Representante atual

Endereço:

Telefones:

Trabalho

Residência

Celular

Envolvimento Político: ~ Sim ~ Não

Situação Política

12 FATOS HISTÓRICOS/POLÍTICOS

12.1 Fato

Tipo

Descrição

Envolvidos

Ano:

13 LENDAS

13.1 Lenda

13.n Lenda

14 CASOS INTERESSANTES

14.1 Caso

Descrição

Envolvidos

Ano:

ANEXO B – Informações Políticas



1 PREFEITOS DO MUNICÍPIO (ordem decrescente)

1.1 Nome do PREFEITO(a):

Período de Gestão - ____/____/____ à ____/____/____

Gestão : ~ 1ª Eleição ~ Reeleição

Partido Político

Síntese Curricular

Principais Fatos Políticos do Período de Gestão

2 Principais Obras Municipais

2.1 Obra

Descrição

Período de Realização

Fonte de Recurso

Prefeito Atual

3 VEREADORES DO MUNICÍPIO

3.1 Gestão ____ a ____

Nome do Vereador (a):

Partido Político da Época

Mandato

Quantidade de Votos Última Eleição:

Base Eleitorais

Principais Projetos

Observações

4 PARTIDOS POLÍTICOS

4.1 Partido

Nome

Sigla

Endereço

Telefones

Histórico do Partido no Município

Observações

5 CAMARA MUNICIPAL

5.1 Gestão _____ a _____

Mesa Diretora

Cargo

Vereador

Partido

6 Políticos com Atuação no Município

6.1 Cargo

Nome

Partido Político da Época

Mandato

Base Eleitorais

Principais Projetos

Observações

7 ÓRGÃOS PÚBLICOS

7.1 A Nível Municipal

7.1.1 Órgão

Finalidade

Endereço

Observação

7.2 A Nível Estadual

7.2.1 Órgão

Finalidade

Endereço

Observação

7.3 A Nível Federal

7.3.1 Órgão

Finalidade

Endereço

Observação

8 LOGRADOUROS PÚBLICOS

8.1 Logradouro

Endereço

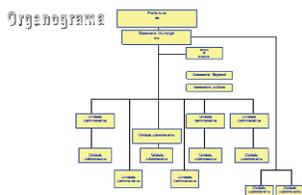
Eventos Ocorridos

Observação

9 INFORMAÇÕES ELEITORAIS

9.1 Zona Eleitoral	Seção	Nº Eleitores	Endereço
---------------------------	--------------	---------------------	-----------------

ANEXO C – Informações Estrutura Administrativa/Física



1. Gestão : Início ____/____/____ Término: ____/____/____

Órgão

Finalidade

Observações

ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE PODER EXECUTIVO MUNICIPAL

Urbanismo

4 Abastecimento de Água e Esgoto

5 Abastecimento de Energia Elétrica

6 CONSELHOS MUNICIPAIS

6.1 Conselho de _____

Histórico

Área de atuação

Principais atividades

7 Cadastro Organizações Não Governamentais

Nome

Finalidade

Endereço

Telefones

Principais atividades

Reconhecimento de Utilidade Pública

Observações

ANEXO D – Informações Educação



1 CADASTRO DE ESCOLAS

1.1 A Nível () Municipal () Estadual () Federal () Privada

1.1.1 Escola

Nome

Endereço

Telefones

Graus que Leciona

Capacidade: Quantidade de Salas de Aula~

Quantidade de Alunos Matriculados

Quantidade de Funcionários

Quantidade de Professores

Dependências :

Sala de professores

Biblioteca

Sala Supervisão Pedagógica

Sala orientação Educacional

Cozinha

Quadra Esportiva Descoberta

Quadra Esportiva Coberta

Ginásio de Esportes

Campo de Futebol

Área para Recreação

Área Verde

Laboratório

Auditório

Banheiros

Refeitório

Observações sobre as Instalações Físicas

2 CADASTRO DE BIBLIOTECA

2.1 Biblioteca

Nome

Endereço

Telefones

Área de Atuação: Pública / Particular / Religiosa / Comunitária

Nível de Governo Municipal / Estadual / Federal ou Particular

Acervo

Estado de Conservação do Acervo: ~ Ótimo ~ Bom ~ Regular ~ Ruim ~ Péssimo

Dias de Funcionamento: ~ 2ª feira ~ 3ª feira ~ 4ª feira ~ 5ª feira ~ 6ª feira

~ Sábado ~ Domingo

Horário de Funcionamento : Turno Matutino _____ às _____

Turno Vespertino _____ às _____

Turno Noturno _____ às _____

Observações sobre a Biblioteca

3 CADASTRO DE ENTIDADES DE ENSINO, TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

3.1 Nome

Área: ~ Pública ~ Privada ~ Religiosa ~ Comunitária

Endereço Filial no Município

Telefones

Opinião da População sobre os Cursos : ~ Ótimo ~ Bom ~ Regular ~ Ruim ~ Péssimo

Cursos Ofertados:

ANEXO E – Informações Saúde



1 CADASTRO DE HOSPITAIS

1.1 Nome

Área : ~ Particular ~ Municipal ~ Estadual ~ Federal ~ Outros

Endereço

Telefones

Capacidade: Quantidade de Leitos

Atendimento: ~ SUS ~ Particular ~ Convênios ~ Outros:

Especializações Médicos / Nome

Opinião da População sobre o Hospital

Observações

2 CADASTRO POSTO DE SAÚDE (Municipal)

2.1 Nome

Endereço

Telefones

Capacidade

Atendimento

Especializações

Médicos / Nome

Opinião da População sobre o Posto de Saúde

Observações

3 Dados Estatísticos

Gráficos Demonstrativos

ANEXO F – Informações Agricultura



1 COSTUMES AGRÍCOLAS

2 PRINCIPAIS PRODUTOS AGRÍCOLAS

2.1 Produto

Área Plantada

3 CADASTRO PRODUTORES RURAIS

3.1 Nome Fazenda/Empresa Agrícola

Proprietário

Localização

Telefones

Referência

Área do Imóvel

Atividade Principal: ~ Agricultura ~ Pecuária

Produtos Agrícolas Produzidos

Principais Criações

PROJETOS AGRICOLAS DESENVOLVIDOS

4.1.1 () A Nível Federal () Nível Estadual () Nível Municipal

Projeto

Descrição

Ano

Situação

COMUNIDADES AGRÍCOLAS

5.1 Comunidade

Nome

Origem

Exploração: ~ Total ~ Regular ~ Muito Pouca

Acesso : ~ Rodovia ~ Ferrovia ~ Hidrovia ~ Aéreo

Discriminação

Estado de Conservação do Acesso: ~ Ótimo ~ Bom ~ Ruim ~ Péssimo

Área da Comunidade

Área Produtiva

Área Improdutiva

Atividade Principal: ~ Agricultura ~ Pecuária

Produtos Agrícolas Produzidos

Principais Criações

6 ÁREAS CULTIVAVEIS

6.1 Localização

Área

Exploração: ~ Total ~ Regular ~ Muito Pouca ~ Inexplorado

Acesso : ~ Rodovia ~ Ferrovia ~ Hidrovia ~ Aéreo

Estado de Conservação do Acesso: ~ Ótimo ~ Bom ~ Ruim ~ Péssimo

Produtos Agrícolas Produzidos

Principais Criações

Observações

7 PECUÁRIA

7.1 Rebanho

Principais Criadores

Quantitativo Média

8 PESCA

8.1 Tipo Pescado

8.1.1 – Nome

Como Pescar

Instrumentos

Observações

9 ASPECTOS ECONÔMICOS

9.1 Recursos Naturais

9.2 Recursos Minerais

9.3 Extrativismo Mineral

9.4 Recursos Vegetais

9.5 Extrativismo Vegetal

9.6 Recursos Animais

9.7 Extrativismo Animal

10 Casos de Destaque

11 Gráficos demonstrativos

ANEXO G – Informações Comércio



1 CADASTRO DE ESTABELECIMENTOS

Nome de Fantasia

Ramo/Atividade

Definição: ~ Matriz ~ Filial ~ Único

Endereço

Telefones

Horário de Funcionamento : de: _____ á _____

Observações

2 COMÉRCIO INFORMAL

Localização

Principais Mercadorias

Horário de Funcionamento : de: _____ á _____

A Via Pública de Acesso (Conservação) : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação Geral : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação das Mercadorias : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação dos Vendedores Informais : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

O Atendimento : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Higiene do Local Interna : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

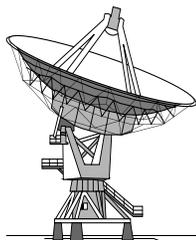
Higiene do Estabelecimento Externa : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

A Frequência de Clientes : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Observações:

|| _____ ||

ANEXO H – Informações Comunicação



1 CANAIS DE TELEVISÃO

O Município dispõe dos Serviços de Televisão: ~ Sim ~ Não

Nome da Empresa Repetidora

Canal de Repetição

Endereço

Telefones

Horário de Funcionamento _____ à _____

O Município dispõe de Programas Locais: ~ Sim ~ Não

Nome _____ Horário _____ Tipo _____

Qualidade da Imagem : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

Observações

2 CANAIS DE RÁDIO

O Município dispõe dos Serviços de Rádio: ~ Sim ~ Não

Nome da Empresa

Canal de Repetição

Endereço

Telefones

Horário de Funcionamento: _____ à _____

O Município dispõe de Programas Locais: ~ Sim ~ Não

Nome _____ Horário _____ Tipo _____

Qualidade da Som : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

Higiene do Estabelecimento Externa : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

Observações

3 JORNAIS

O Município dispõe dos Serviços de Imprensa Escrita: ~ Sim ~ Não

Nome da Empresa

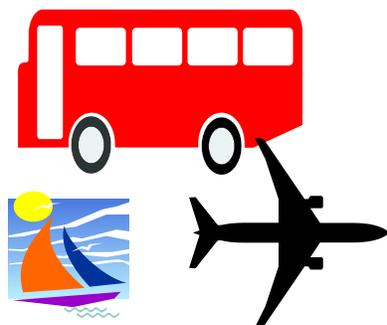
Endereço

Telefones

Telefones: ~~~~~ / ~~~~~ / ~~~~~

Horário de Funcionamento: _____ à _____

ANEXO I – Informações Transportes



1 CADASTRO VIAS PÚBLICAS

1.1 () Rodovia(s) - () Ferrovia (s) – () Hidrovia (s) () Aerrovia (s)

Vicinais

Municipais

Estaduais

Federais

2 CADASTRO EMPRESAS ONIBUS

2.1 Empresa de Transporte

Nome

Endereço Filial no Município

Telefones

Endereço Matriz

Telefones

Linhas

Dias

Horários

3 AEROPORTO

Nome:

Endereço

Telefones

Breve Histórico

Horários de Vôos

Dia

Turno

Destino

4 PORTO

Nome

Endereço

Telefones
Breve Histórico
Horários das embarcações Dia Turno Destino

5 RODOVIÁRIA

Nome
Endereço
Telefones
Breve Histórico
Horários das Viagens Dia Turno Destino

ANEXO J – Informações Cultura/Lazer/Turismo



1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE TURISMO

Qual o Tipo de Turismo que o Município Proporciona

Festas Folclóricas

Eventos

Litorâneo

Beira Rio

Banhos Cachoeira

Histórico

Carnaval

Carnaval Fora de Época

São João

São Pedro

Outros

2 PRINCIPAIS PONTOS TURÍSTICOS DO MUNICÍPIO

2.1 Identificação

Origem

Endereço

Referência

Características Principais

Observações

A Via Pública de Acesso (Conservação) : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Estrutura para Atendimento ao Turista : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação Para Turistas : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Conhecimento dos Moradores Locais : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

As Informações sobre o Local : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Higiene do Local : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

A Frequência de Clientes : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

3 CADASTRO DE ESTABELECIMENTOS PARA HOSPEDAGEM

3.1 Nome da Empresa

Tipo: ~ Hotel ~ Motel ~ Pensão ~ Pensionato ~ Quarto ~ Hotel Fazenda

Número de Estrelas: ~ 1 ~ 2 ~ 3 ~ 4 ~ 5 ~ Sem cotação para menos

Endereço

Telefones

Horário de Funcionamento: _____ à _____

Dias de Funcionamento : ~ Domingo ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira
~ 6ª Feira ~ Sábado

Serviços e Equipamentos

~ Bar	~ Piscina	~ Televisão Quartos	~ Parque para Crianças
~ Restaurante	~Sauna	~Televisão Rool	~ Refeição Self service
~ Lavanderia	~Quadra de Esportes	~ Música Ambiente	~ Refeição Lacarte
~ Garagem	~Campo Futebol	~ Banheiros Quartos	~ Café Manhã
~ Estacionamento	~ Ping Pong	~ Frigobar	~ Serviço Taxi
~ Ar Condicionado	~Sinuca	~ Cartão de Crédito	~ Auditório
~ Central Telefônica	~Barco	~Lojas	~ Cofres
~ Telex	~Montaria	~Venda Artesanato	~ Serviço de Quarto

A Via Pública de Acesso (Conservação) : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação Fachada : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Apresentação dos Funcionários : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~ Péssimo

O Atendimento : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Higiene do Estabelecimento Interna : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Higiene do Estabelecimento Externa : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

A Frequência de Clientes : ~ Ótimo ~Bom ~Regular ~Ruim ~Péssimo

Observações

4 CADASTRO GRUPOS FOLCLÓRICOS

4.1 Nome do Grupo

Tipo de Brincadeira:

Endereço Sede

Telefones

Número de Componentes em Média

Época dos Ensaios: _____ à _____

Época da Brincadeira: _____ à _____

Tempo de Apresentação : Horas _____ Minutos _____

Observações

5 Manifestações Folclóricas

6 Artesanato

7 Hábitos de Vida (Tradições, Costumes Familiares, comunitários, usos e costumes, etc...)

8 Culinária

9 Esportes

10 Diversões

11 Aspectos Curiosos

ANEXO K – Informações Religião



1 PADROEIRO(A) DO MUNICÍPIO

Nome do Padroeiro(a)

Período da Festa - Início: ____/____/____ à ____/____/____

Histórico do Padroeiro(a)

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

2 CADASTRO DA IGREJA (MATRIZ)

Nome Matriz

Endereço

Histórico da Matriz

Atividades Desenvolvidas

Missas - Dias da Semanas : ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira ~ 6ª Feira
~ Sábado ~ Domingo

Batismos - Dias da Semanas : ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira ~ 6ª Feira
~ Sábado ~ Domingo

Comunhão - Datas : ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

Novenas - Datas ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

Procissão - Datas ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

3 CADASTRO DE IGREJAS

3.1 Nome da Igreja

Endereço

Histórico da Igreja

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

Missas - Dias da Semanas : ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira ~ 6ª Feira
~ Sábado ~ Domingo

Batismos - Dias da Semanas : ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira ~ 6ª Feira
~ Sábado ~ Domingo

Comunhão - Datas : ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

Novenas Datas ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____
Procissão Datas ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

4 CADASTRO DE CONGREGAÇÕES RELIGIOSAS DE ATUAÇÃO NO MUNICÍPIO (CATOLICAS)

4.1 Nome

Endereço

Finalidade

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

5 CADASTRO DE TEMPLOS (EVANGÉLICOS)

5.1 Nome do Templo

Endereço

Histórico do Templo

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

Cultos - Dias da Semanas : ~ 2ª Feira ~ 3ª Feira ~ 4ª Feira ~ 5ª Feira ~ 6ª Feira
~ Sábado ~ Domingo

6 CADASTRO DE GRUPOS EVANGÉLICOS

6.1 Nome

Endereço

Finalidade

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

7 CADASTRO DE CENTROS ESPÍRITAS

7.1 Nome do Centro

Endereço

Histórico do Centro

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

8 CADASTRO DE GRUPOS ESPIRITAS

8.1 Nome

Endereço

Finalidade

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

9 CADASTRO SEITAS, ETC...

9.1 Nome da Seita

Endereço

Histórico

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

10 CADASTRO DE GRUPOS RELIGIOSOS (DIVERSOS)

10.1 Nome

Endereço:

Finalidade

Datas Comemorativas

Descrição

Datas

Atividades Desenvolvidas

ANEXO L – Informações Povoados/Bairros



1 CADASTRO POVOADOS

1.1 Nome

Distância Para a Sede do Município

Porque do Nome

Origem

Fundado por

Data de Fundação ____/____/____

Histórico do Fundador

Fatos Históricos do Povoado

Fatos Políticos do Povoado

Nº de Habitantes

Nº de Famílias

Acesso Referência

Nº Habitantes: ~~~~~ - Nº Famílias: ~~~~~ Nº Eleitores : ~~~~~

Vocação

Principais Atividades do Povoado

Projetos: ~ Sim ~ Não

Discriminação

Responsável

Fonte de Recurso

Zona Eleitoral a que pertence o Povoado: _____

Seções

Endereço

Nº Eleitores

Tem Colégio: ~ Sim ~ Não

Nome

Responsável

Mantenedor

Qtd. alunos

Tem Organizações não Governamentais: ~ Sim ~ Não

Tipo : ~ Associação ~ Clube de Mães ~ Sindicatos ~ Cooperativas ~ Outros:

Nome

Endereço

Dirigente

Qtd. Assoc.

FAMÍLIAS DE DESTAQUE

2.1 Nome

Histórico da Família

Principal Representante

PESSOAS DE DESTAQUE

3.1 Nome

Endereço

Telefones: Trabalho: ~~~~~ Resid.: ~~~~~ Celular: ~~~~~

Atividade(s) que desenvolve

Porque do Destaque

ANEXO M – Informações Segurança



1 CADASTRO AUTORIDADES

1.1 Autoridades

Cargo

Nome

1.2 Pessoal Segurança

1.3 Viaturas

1.4 Detentos

1.4 Estatísticas

2 Polícia Militar do Maranhão

3 Polícia Civil

4 FORÇAS ARMADAS

Exercito

Marinha

Aeronáutica