



A ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL E A GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

THE ADOPTION OF MUNICIPAL STRATEGIC PLANNING AND THE GENERATION OF SHARED VALUE

Gislene Lopes Maciel Chagas

Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
gigi-michel@hotmail.com

André Luís Janzkovski Cardoso

Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
cardoso9778@gmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar as contribuições da adoção do Planejamento Estratégico Municipal na prefeitura de Poxoréu-MT na geração de valor compartilhado com base na percepção dos secretários e servidores. O princípio do valor compartilhado envolve a geração de valor econômico, criando valor para a sociedade (Porter; Kramer, 2011) e é reforçada pela teoria do interesse público ao equilibrar as atitudes do mercado com os conceitos de bem comum para uma sociedade (Bozeman, 2007). Para gerar valor compartilhado, torna-se fundamental a questão da cidadania com atores ativos, capazes de julgar e influenciar as decisões (Segura, 2001), juntamente com o controle social com avaliações contínuas de ações públicas a favor da comunidade (Serra; Carneiro, 2012). Utilizou-se do método qualitativo com tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo, com base na categorização temática. Os resultados mostram que a geração de valor compartilhado no município está em andamento, envolvendo vários atores sociais, destacando o comportamento das pessoas participantes da elaboração e da consecução dos objetivos estratégicos de longo prazo. Este trabalho contribui para destacar a importância do

planejamento estratégico em uma organização pública, como forma de criar valor compartilhado entre a prefeitura, as empresas e a sociedade em Poxoréu-MT.

Palavras-chave: Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado; Planejamento Estratégico Municipal; Gestão Pública; Valor Compartilhado.

Abstract

The objective of this paper is to identify the contributions of the Municipal Strategic Planning' adoption at Poxoréu-MT city hall in the generation of shared value based on the perception of the secretaries and servers. The principle of shared value involves the generation of economic value as well creating value for society (Porter; Kramer, 2011) and is reinforced by public interest theory by balancing market attitudes with the concepts of the common good for a society (Bozeman, 2007). For Generating shared value, becomes key the issue of citizenship with active actors, capable of judging and influencing decisions (Segura, 2001), together with social control with continuous evaluations of public actions in favor of the community (Serra; Carneiro, 2012). The qualitative method was used with data treatment through content analysis, based on thematic categorization. The results show that the generation of shared value in the municipality is underway, involving several social actors, highlighting the behavior of the participants in the elaboration and attainment of the long-term strategic objectives. This work contributes to highlight the importance of strategic planning in a public organization, as a way of creating shared value between city hall, companies, and society in Poxoréu-MT.

Keywords: *Integrated Institutional Development Program; Municipal Strategic Planning; Public Administration; Shared Value.*

1. Considerações Iniciais

O Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI) foi ofertado a partir de 2012 pelo Tribunal de Contas do Estado para alguns municípios do estado de Mato Grosso. Possui o intuito de promover soluções inovadoras em termo de aprimoramento de gestão pública municipal e propicia a adoção de novas tecnologias voltadas à eficiência na gestão. Um dos projetos do PDI é o Planejamento Estratégico Municipal.

O objetivo deste trabalho é identificar as contribuições da adoção do Planejamento Estratégico Municipal na prefeitura de Poxoréu-MT na geração de valor compartilhado com base na percepção dos secretários e servidores.

Porter e Kramer (2011) definem o valor compartilhado como uma onda renovadora do capitalismo (capitalismo consciente) indicando três pilares para sua criação: (1) reconceber produtos e mercados; (2) redefinir a produtividade na cadeia de valor; e (3) promover o desenvolvimento de *clusters* locais. Contudo, os autores atentam que valor compartilhado não é nenhum tipo de filantropia ou responsabilidade social, embora sejam importantes, não devem ser confundidos. Porter e Kramer (2007) salientam que uma organização deve integrar a perspectiva social aos principais modelos de negócios utilizados reforçando assim sua estratégia empresarial frente aos concorrentes. Essa integração pode contribuir no desenvolvimento social, a partir da superação dos obstáculos que a sociedade enfrenta, resultando em valor compartilhado e no atendimento das necessidades reais dos cidadãos. Dessa forma, Porter e Kramer (2011) apontam que a solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico aliado à criação de valor para a sociedade.

Se as organizações do setor privado podem se interessar pela geração de valor compartilhado, as do setor público deveriam ter isso como objetivo. Bozeman (2007) sinaliza para uma necessidade contínua de desenvolver a teoria do interesse público, salientando que os valores e os interesses públicos deveriam se sobrepôr à utilidade do individualismo econômico, em qualquer análise de política pública. A teoria do interesse público visa equilibrar as atitudes do mercado com os conceitos de bem comum para uma sociedade (Bozeman, 2007).

Contudo, além da mudança requerida tanto das organizações do setor privado (Porter, Kramer, 2007, 2011) quanto do setor público (Bozeman, 2007), para gerar valor compartilhado, torna-se fundamental a participação social em termos de cidadania, com atores ativos, capazes de julgar e influenciar as decisões (Segura, 2001), além de evoluir no conceito de controle social em que os cidadãos realizam avaliações contínuas das ações públicas em prol de objetivos definidos e priorizados pela própria comunidade (Serra, Carneiro, 2012).

Neste sentido, espera-se que este estudo traga contribuições teóricas e práticas sobre a geração de valor compartilhado. Almeja-se que, este trabalho possa servir de apoio tanto para a Prefeitura Municipal de Poxoréu-MT, quanto para o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, em termos de avaliação qualitativa sobre o programa ofertado a diversos municípios do Estado. Além disso, este estudo se justifica por elucidar os caminhos de

propostas para alavancar o município de Poxoréu-MT, em termos econômicos, sociais e culturais, considerando a situação atual de estagnação, e contribuindo com alternativas que auxiliem na criação de valor compartilhado, pois em uma comparação com o desenvolvimento dos municípios vizinhos, não se percebe nada de significativo tendo sido desenvolvido pelo município, desde a época do auge dos garimpos de diamantes entre as décadas de 1960 e 1980.

A adoção de um planejamento estratégico pode potencializar as qualidades do município com a superação de obstáculos em meio a ações que visem o desenvolvimento sustentável do município. Ademais, como uma das premissas do PDI é envolver os diversos atores sociais na elaboração e discussão de um plano estratégico, esta pesquisa oportuniza a reflexão sobre a criação de valor compartilhado.

Como contribuição teórica, busca-se fomentar ideias para desenvolver outras produções científicas em torno do tema geração de valor compartilhado na gestão pública, levando em consideração ser este um assunto atual e tendo em vista a exiguidade de estudos nacionais sobre este assunto (Diogenes, Mota, 2015).

2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho é composto por dois temas, sendo o primeiro direcionado ao Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI) e o segundo sobre o valor compartilhado em organizações privadas e do setor público.

2.1 Programa De Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI)

A Constituição Federal de 1988 introduziu mudanças significativas no orçamento público, especialmente com a inclusão da obrigatoriedade de elaboração do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), com base nas metas e prioridades estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Além disso, com a reforma orçamentária de 2000 houve a adoção de mudanças no processo orçamentário incluindo medidas com fins gerenciais na elaboração do PPA e da LOA, incluindo: (i) estabelecimento de objetivos estratégicos; (ii) identificação de problemas a enfrentar ou de oportunidades a aproveitar, para alcançar os objetivos estratégicos; (iii) concepção de programas a serem implementados, com vistas ao atingimento dos objetivos, que implicarão a solução dos problemas; (iv) especificação das diferentes ações do programa, com identificação dos produtos que darão origem, quando couber, aos projetos e atividades; (v) atribuição de indicadores aos objetivos (e programas) e de metas aos produtos (projetos, atividades e outras ações); (vi) designação

de gerentes por programas; (vii) avaliação da execução e dos resultados; e (viii) cobrança e prestação de contas por desempenho.

Como uma ação inovadora, o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT) lançou em 2012 o Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI) com o objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência dos serviços públicos, fomentando a adoção de um modelo de administração pública orientada para os resultados para a sociedade.

O foco do PDI é o desenvolvimento integrado e permanente do TCE-MT e de todas as instituições públicas fiscalizadas, a partir da transferência de conhecimentos, tecnologias e boas práticas de gestão. Todos os projetos foram estruturados de forma transversal e integrada com a finalidade de otimizar a aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade. A expectativa do TCE-MT com a implementação do PDI é introduzir na administração pública e na sociedade de Mato Grosso as culturas do planejamento, da transparência, da educação continuada, da eficiência e da inovação, práticas essenciais para o desenvolvimento econômico e social (TCE-MT, 2012).

O Programa foi planejado para ser instrumentalizado em cinco projetos, distribuídos dessa forma: (1) Apoio ao Planejamento Estratégico; (2) Incentivo ao acesso a informação e à Consciência Cidadã; (3) Orientação por meio de cursos presenciais e a distância; (4) Controle Gerencial utilizando o sistema Geo obras; e (5) Modernização Institucional.

O projeto 1, Apoio ao Planejamento Estratégico, tem como objetivo dar apoio técnico na elaboração do Planejamento Estratégico Municipal e o integrando nos planos municipais, por meio do PPA, LDO, LOA e demais planos setoriais. O projeto 2 é o de Incentivo ao acesso a informação e à Consciência Cidadã e busca disseminar o conhecimento para a população com a intenção de os cidadãos para mais próximo da realidade do ambiente público municipal. O projeto 3, Orientação por meio de cursos presenciais e a distância, tem por objetivo capacitar os servidores municipais. O projeto 4, Controle Gerencial utilizando o sistema Geo obras, tem como principal função auxiliar o controle interno com instrumentos que acompanhem a execução das obras públicas. E o projeto 5, Modernização Institucional, tem como meta eliminar os excessos da burocracia a partir do uso de ferramentas tecnológicas e digitais.

A adoção do planejamento estratégico no setor público é mais recente que na esfera privada, mas nos últimos anos seu uso vem crescendo gradualmente (Pereira, 2006). A implementação do planejamento estratégico, com definição e monitoramento de metas desencadeia uma grande mudança na cultura organizacional, especialmente no setor público,

em que a condição de estabilidade dos servidores e os planos de remuneração não costumam gerar motivação por desempenhos extraordinários (Silva, Gonçalves, 2011, p. 462).

Para Bryson (1988, p. 76), o planejamento estratégico é desenhado para ajudar organizações públicas a responderem de forma efetiva às novas situações. É um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentadas para moldar a natureza e a direção das atividades de uma organização, dentro de certos limites legais. Na construção do planejamento estratégico são realizadas discussões entre gerentes e tomadores de decisão para definir o que é realmente importante para a organização. Os diversos conceitos sobre o planejamento estratégico levam a visualizar a importância desse procedimento, pois está ligado desde a construção das diretrizes organizacionais até a tomada de decisão.

A introdução da cultura do planejamento em uma organização pública remete a uma reformulação em suas práticas de gestão e na forma de trabalho de seus servidores. Contudo, como indica Tangari e Gonçalves (2012), quanto à modernização e à inovação, a mudança da gestão pública tem impacto direto no bem-estar dos cidadãos, além dos custos da própria ação pública. Diante disso, há a necessidade de assumir novas responsabilidades e amadurecer processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

No entanto, uma reformulação em toda estrutura da organização não teria sentido se não houvesse a participação daqueles para quem ela será realizada. Gomes, Silva e Silva (2005) explanam sobre esse processo efetivo da mudança que sugere o envolvimento das partes, onde faz-se mister que mudanças sejam efetivadas não apenas nas atitudes isoladas, mas, principalmente, nas práticas dos sujeitos coletivos envolvidos. Com esse envolvimento, espera-se que os responsáveis pela formulação e implementação destas políticas sejam protagonistas dessas mudanças (Milioni, 2002). Seguindo essa linha de raciocínio, faz-se necessário entender que a elaboração do planejamento estratégico deve ser produzida tendo como base as necessidades dos cidadãos, o que requer desses uma ampla participação na gestão. Com o aumento da participação coletiva seria possível realizar uma conexão daquilo que se pretende implantar com os anseios dos cidadãos.

Assim, adicionalmente ao que está estabelecido na constituição, alguns autores reforçam que rumo ao desenvolvimento social, as estratégias só serão efetivas se houver envolvimento da sociedade. Portanto, a formulação da estratégia não pode ser um plano de gabinete, mas sim um processo de construção conjunta com a sociedade (Sicsú, 2008). Desta maneira, cabe aos planejadores um papel fundamental para a realização dessas ações, uma vez que o processo emancipatório está relacionado ao comportamento humano e na construção

conjunta de estratégias orientadas para resultados e com controle social (Abreu. Gomes, 2010; Abrucio, Ferreira, 1998).

Ademais, conforme indica Kotler (2010), as empresas de uma determinada região não deveriam abordar os desafios sociais apenas como uma ferramenta de relações públicas, mas sim deveriam “agir como bons cidadãos corporativos e lidar com os problemas sociais no âmago de seus modelos de negócios” (Kotler, 2010, p. 146). Desta forma, também as empresas deveriam ser atores ativos em um processo de formulação estratégica das ações públicas de um município.

O planejamento estratégico desenvolvido por meio do PDI induz à preparação dos servidores e de todos os envolvidos na introdução dessa metodologia, realizando estudos do ambiente interno e do ambiente externo e mensurando as possibilidades de ameaças e oportunidades que poderiam ou não contribuir para o desenvolvimento do município. Nesse intuito, compreende-se que a geração de valor se torna possível a partir de um conjunto de ações, com o envolvimento dos atores sociais tanto no planejamento, na execução quanto no controle dessas ações e seus resultados.

2.2 Geração De Valor Em Organizações Privadas E No Setor Público

“O conceito de valor encontra suas origens em várias disciplinas, incluindo psicologia, psicologia social, economia, marketing e administração” (Woodruff, Gardial, 1996, p. 54), fazendo com que haja várias definições em diferentes perspectivas, pois o que constitui o valor é algo extremamente pessoal e idiossincrático (Zeithaml, 2002).

Em uma organização pública, a perspectiva dos clientes é substituída pela dos “cidadãos”, englobando eleitores, contribuintes, usuários de bens e serviços públicos, a sociedade e o munícipe. Essa substituição é justificada pelo fato de o cidadão ser o referencial de toda a atividade de um governo. Essa perspectiva apresenta dois importantes focos: (1) o cidadão/cliente, relacionado aos produtos/serviços prestados e o (2) cidadão/sociedade, relacionado à efetividade da administração pública (Ghelman, 2006).

De acordo com Souza (2004), a distribuição de renda também condiciona o crescimento econômico em termos de criação de valor. Vista sob o ângulo de privação de capacidades, a pobreza passa a envolver múltiplas dimensões, além da simples carência de renda monetária. De fato, caracterizar a pobreza como privação de capacidades tem a vantagem de concentrar a atenção naquilo que é intrinsecamente importante, a expansão das liberdades reais das pessoas, e não apenas num único aspecto que, embora importante, é apenas instrumentalmente relevante. Para Souza (2004), embora não haja evidências de uma

relação sistemática entre desigualdade e nível de renda, estudos recentes demonstram existir uma relação inversa entre nível inicial de desigualdade e crescimento subsequente da renda *per capita*. Cattani e Ferrarini (2010) indicam que, não se trata de superar a pobreza existente no capitalismo e, sim, criar condições e perspectivas que visem superar o próprio sistema dominante.

De acordo com Gonzaga e Kirschner (2010) incorporar a responsividade nas práticas de gestão é atender ao seu público externo de forma pró-ativa, responsiva e responsável, alinhando-se à dinâmica e à velocidade das mudanças do mercado consumidor. Diálogo é o método da vez. Por meio do diálogo com a sociedade, as empresas estão agregando valor às suas marcas. Dialogar com seus colaboradores internos também tem surtido efeito positivo. Partindo desse pressuposto, percebe-se a importância do relacionamento entre as partes envolvidas (gestores, equipes, fornecedores e público alvo), os quais são peças decisivas para a tomada de decisão, o que pode impactar na produção de resultados.

Sendo assim, líderes empresariais e da sociedade civil dão atenção ao atrito que os divide e atenção insuficiente aos pontos de inserção. A dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado, ou seja, devem trazer benefícios para os dois lados. Segundo Porter e Kramer (2007, p. 58), “para colocar em prática estes amplos princípios uma empresa deve integrar a perspectiva social aos principais modelos já usados para entender a concorrência e nortear a estratégia empresarial”.

Acredita-se que o sucesso econômico, aplicado a outros fatores, garanta uma conexão capaz de contribuir no desenvolvimento social, a partir da superação dos obstáculos que a sociedade enfrenta. Este é o valor compartilhado conceituado por Porter e Kramer (2011). Nessa linha de raciocínio, os autores ainda afirmam que há um avanço na esfera do pensamento administrativo, pois se torna parte de um ciclo de mudanças na forma de gerir uma empresa voltando-se para os resultados, mas respondendo às necessidades reais dos cidadãos. Dessa forma, Porter e Kramer (2011) apontam que a solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade com o enfrentamento de suas necessidades e desafios.

Já na administração pública, a importância da gestão reside na distinção entre produtos e resultados, ou seja, entre *outcomes* e *outputs*. Os órgãos e entidades públicas utilizam insumos financeiros, humanos e materiais para a produção de bens e serviços (produtos), destinados à consecução dos objetivos de políticas públicas (resultados). Enquanto os produtos fornecem uma visão limitada do valor público que as políticas públicas agregam,

já que a medição de produtos é um processo contínuo que agrega valor às organizações, os resultados apresentam consequências também para o ambiente externo (Correa, 2007).

Bozeman (2007) sinaliza para uma necessidade contínua de desenvolver a teoria do interesse público em órgãos governamentais. Os valores e os interesse públicos oferecem um desafio teórico direto à utilidade do individualismo econômico, que é a teoria política predominante no mundo ocidental. Os argumentos de Bozeman (2007) estão mergulhados em uma teoria prática que avança no interesse público como uma medida viável e importante em qualquer análise de política pública. De acordo com Bozeman (2007), a teoria do interesse público oferece uma abordagem dinâmica e flexível que se adapta facilmente a situações em mudança e equilibra as atitudes atuais do mercado aos conceitos de bem comum de uma sociedade, defendidos por Aristóteles, Santo Tomás de Aquino, John Locke e John Dewey. Ao construir o caso para a adoção de um novo paradigma governamental com base no que o autor denomina de gerenciamento de publicidade, Bozeman (2007) demonstra por que os índices econômicos por si só não conseguem avaliar adequadamente a escolha social em muitos casos. Em sua pesquisa, Bozeman (2007) indica como a busca pela justiça pode, mais uma vez, desempenhar um papel pleno nos debates sobre políticas públicas e administração pública.

Segura (2001, p. 38) afirma que “a cidadania pressupõe a formação de sujeitos ativos, capazes de julgar, escolher e tomar decisões”. Segundo Serra e Carneiro (2012), o controle social remete ao cidadão engajado, contribuindo com a avaliação das ações da gestão pública, na intenção de verificar a realização dos objetivos, processos e resultados, em favor do interesse da coletividade. Gomes, Silva e Silva (2005) reforçam a ideia que a participação da sociedade, pensando no coletivo, seria o caminho para a criação de valor compartilhado. Contudo, há a necessidade de mecanismos de disseminação de informações que viabilizem o acesso ao conhecimento sistematizado, necessário para a tomada de decisões, bem como a avaliação e ações a partir de indicadores dos resultados e impactos das políticas públicas e suas diversas ações. A descentralização e o controle social são formas eficientes de gerir o gasto público. A proximidade com o usuário permite, com maior segurança, que as várias esferas de governo participem da oferta de serviços, de acordo com as necessidades sociais do território, evitando desequilíbrios causados por desconhecimento da demanda (Castro, 2004).

Assim, de acordo com Porter e Kramer (2011), o conceito de valor compartilhado, reconhece que as necessidades da sociedade, e não só necessidades econômicas convencionais, é o que define o mercado. É por este motivo que as organizações estão preocupadas em desenvolver outros tipos de valores que não sejam apenas os financeiros.

Drummond (2009) salienta que a criação de valor público pressupõe o melhor uso possível dos meios, isto é, a eficiência. Este é um dos papéis fundamentais e dever do gestor público em legitimar as ações da administração pública, criando mecanismos de controle social que possam institucionalizar práticas geradoras de benefícios para a sociedade, além disso, implantar instrumentos de gestão que auxiliem na responsabilização dos gestores pelos resultados alcançados.

Para este trabalho, o valor compartilhado pode ser sintetizado como sendo uma espécie de rede de oportunidades que abarca todos os envolvidos, incluindo a administração pública, os servidores, as empresas locais e os municípios. Trata-se de uma relação de troca onde os resultados são compartilhados e multiplicados.

A partir do referencial teórico apresentado, passa-se ao delineamento dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

O local escolhido como objeto de estudo foi a Prefeitura Municipal de Poxoréu-MT, um dos municípios que aderiram ao programa PDI no ano de 2014. A gestão 2013-2016 adotou como lema a frase “*Juntos podemos mais*” sendo formada por 9 secretarias: Administração e Fazenda; Saúde; Educação, Cultura, Esporte e lazer; Agricultura; Turismo e Meio Ambiente; Assistência Social; Viação e Obras Públicas; Indústria e Comércio; Receitas e Planejamento, Departamento de Água de Esgoto e a autarquia do Fundo de Previdência dos Servidores Municipais. Além disso, a prefeitura possui uma Controladoria Geral.

O município de Poxoréu está localizado na região Sul do Estado de Mato Grosso, possui uma população de 17.599 habitantes de acordo com os dados do IBGE de 2010, com uma renda per capita de 24.846,75 reais e um PIB de 428.159 mil, com um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,678, e com incidência de pobreza de 39%, aproximadamente (IBGE, 2015).



Fonte. Garcês (2015)

Figura 1 - Localização de Poxoréu no Mapa de Mato Grosso

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturado, sendo aplicado aos secretários e servidores que participaram da implantação do PDI e da elaboração do Planejamento Estratégico Municipal na Prefeitura de Poxoréu. O roteiro de entrevistas foi composto por 16 perguntas abertas e o tempo de duração de cada entrevista foi entre 25 e 30 minutos. Foram entrevistados cinco integrantes da prefeitura que tiveram participação ativa no desenvolvimento das etapas do PDI, assumindo a responsabilidade de desenvolver as ações e iniciativas do Planejamento Estratégico. As entrevistas foram transcritas literalmente.

O tratamento dos dados foi realizado à luz da análise de conteúdo de Bardin (1977), onde se aplica o método de categorização, ou seja, as transcrições das entrevistas foram sendo divididas em recortes menores com significado (temas), depois em subcategorias, categorias e por fim meta-categorias de análise. Com isso, foi possível extrair termos mais específicos que possibilitaram visualizar possíveis respostas às questões de pesquisa levantadas em conjunto com os objetivos da pesquisa. Segundo a explicação de Bardin (1977, p. 119), “a categorização tem como primeiro objetivo, fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”. Sendo assim, todas as respostas das entrevistas foram submetidas a essa técnica de análise categórica e os fragmentos de falas dos entrevistados foram indicados com a letra E seguida de um número de 1 a 5.

Os dados coletados foram trabalhados em uma planilha no Excel, divididos em colunas. Os temas encontrados foram lapidados à percepção, dedução e inferência, resultando em diversas subcategorias, algumas categorias e finalmente em meta-categorias (Gioia, Corley; Hamilton, 2012) que foram utilizadas como base na discussão dos resultados.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados serão apresentados considerando as meta-categorias identificadas nesta pesquisa: (1) Problemas no Município; (2) Situação da Prefeitura; (3) PDI; e (4) Valor Compartilhado.

4.1 Problemas No Município

Levando em consideração as percepções dos entrevistados, foram analisadas as características positivas e negativas do município estudado. Os principais problemas citados pelos respondentes estavam voltados para a falta de infraestrutura, o que resulta diretamente na falta de geração de emprego e, conseqüentemente, na evasão da população para os municípios vizinhos, conforme indicaram os entrevistados E1 e E5. Outro fator que aumenta a evasão dos munícipes é a ausência de uma universidade, o que implica na saída dos jovens em busca de ensino superior. De acordo com o entrevistado E2, “esses mesmos jovens tendem a não voltar para o município quando concluem sua formatura, pois encontram melhores oportunidades para desenvolver a carreira profissional”.

Após identificar estes problemas, pode-se conjecturar um cenário do município, caracterizado pela infraestrutura debilitada, impactando nos aspectos sociais, econômicos e políticos. Em relação ao aspecto social, pode-se abordar a vulnerabilidade como principal problema de acordo com o entrevistado E1.

No cenário econômico, o impacto maior está na geração de emprego, pois a principal fonte de renda do município indicada pelos entrevistados era o garimpo. Uma fonte de riqueza que foi esgotada rapidamente, sem a preocupação com a sustentabilidade. Com o fim do garimpo, a cidade ficou sem opções de trabalho, de acordo E1 que relata que como a classe garimpeira era composta por pessoas desprovidas financeiramente, os filhos conseqüentemente seguiam a mesma linhagem, e por este motivo, não tinham escolaridade, o que implicava na má administração dos recursos obtidos com a extração de diamante, além de serem enganados por muitos compradores na venda das pedras valiosas que conseguiam extrair.

Para os entrevistados, o cenário político estava desacreditado na visão dos munícipes, pois o município vinha sofrendo perdas significativas em representatividade e importância no estado. Além disso, o prestígio político já tinha sido afetado devido aos escândalos ocorridos

na esfera federal, revelados pela Operação Lava Jato¹, como uma das maiores fraudes do meio político, o que contribuiu, ainda mais, para o descontentamento da população, como sinalizado pelo respondente E5.

Para os entrevistados, a classe política atual deveria começar a pensar numa postura diferente para reverter essa situação, porque esse comportamento afetava todas as esferas do âmbito político, provocando descrédito da categoria. De acordo com André (1995), as mudanças podem ser transformadas em oportunidades e a qualidade das novas práticas vai depender da qualidade do planejamento, da implantação e da supervisão, cabendo criar inovações que elevem de fato o comportamento ético que satisfaçam a sociedade.

A primeira iniciativa realizada foi aderir o PDI como uma ferramenta de organização e apoio que ajudasse a construir um planejamento adequado e que atendesse aos interesses tanto da prefeitura como da sociedade (TCE-MT, 2014). Neste sentido, foram identificadas as prioridades e, em seguida, elaboradas as ações e iniciativas que viessem ao encontro dessas prioridades. Nesta ocasião foi importante o comprometimento dos governantes e da sociedade, de forma a intensificar a capacitação dos servidores para a melhoria dos serviços públicos, para a redução da pobreza, geração de emprego e renda, e para dar novos rumos à economia do município.

A adesão e implantação do PDI começou no início do segundo ano da administração do município, gestão 2013-2016. Para o entrevistado E1, foi necessário partir da estaca zero o que aumentou a importância do planejamento estratégico naquele momento. Buscou-se extrair dos depoimentos dos respondentes fatores que pudessem evidenciar o diferencial do município de Poxoréu, em comparação aos municípios vizinhos. O aspecto mais evidenciado, como perspectiva de desenvolvimento no município, foi a sua localização, que segundo narrativas, Poxoréu se encontra entre dois municípios de economia pujante, principalmente no comércio agrícola: Rondonópolis e Primavera do Leste. Ademais, a adoção de um planejamento estratégico também foi salientada, pois segundo E1, “[...] por conta de tudo isso que já foi falado, planejamento estratégico e também pela localização geográfica [...] tem a perspectiva de desenvolvimento, a valorização é muito grande”.

De acordo com E5, Rondonópolis e Primavera do Leste estão com poucas opções em investimento em se tratando de áreas territoriais. O objetivo principal deles é a instalação de novas fábricas, além do escoamento da produção e a prática da pecuária. O entrevistado E5

¹ A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia.

acredita que isto pode ser benéfico para o futuro do município de Poxoréu, focando em esforços para garantir novas parcerias no investimento de infraestrutura e de geração de emprego e renda para a população Poxoreense, pois viabilizaria a logística e o turismo.

Apresentada a categoria problemas no município, a próxima categoria indica a situação da prefeitura municipal.

4.2 Situação Da Prefeitura

A situação da prefeitura de Poxoréu tem sido bastante desafiadora, tendo em vista os problemas apontados na categoria anterior. O primeiro desafio, portanto, foi a readequação de toda estrutura organizacional, segundo E2, pois a instituição não possuía um planejamento estratégico formal que conduzisse à uma boa gestão. Esta ausência do planejamento ocasionou diversos problemas. Um deles está relacionado à dificuldade de coordenação, haja vista que as atividades não eram direcionadas para as secretarias competentes, o que incorria em ações improvisadas, confirmado no depoimento de E4, indicando que os conflitos não eram resolvidos na sua fonte, ou seja, apenas eram tratados superficialmente. Por este mesmo motivo, os problemas se repetiam ou se agravavam ainda mais.

Outro fator preocupante em relação à situação da prefeitura se dá quanto a má administração dos escassos recursos financeiros. O imprevisto na tentativa de soluções práticas dos problemas acabava por consumir os recursos financeiros de forma irregular e não satisfatória, sendo assim não atendendo aos interesses públicos, conforme indicou E1. Essa atitude dificultava o alcance de objetivos de curto prazo e, conseqüentemente, tornava quase impossível realizar os de longo prazo.

E3 abordou a falta de planejamento indicando riscos e falhas no ambiente institucional, tendo em vista que ações não planejadas induzem ao erro e a ações improvisadas que resolvem os problemas momentaneamente, provocam problemas futuros ainda maiores. Além disso, a falta de padronização e organização das atividades nos setores, torna difícil o diagnóstico e o mapeamento dos problemas sociais, resultando em má prestação dos serviços públicos. Em torno dessas situações, foram apontados, durante as entrevistas, alguns diagnósticos das secretarias que poderiam servir como possíveis soluções de planejamento. Os primeiros diagnósticos revelaram que o perfil de cada secretaria deveria ser analisado de forma a permitir mudanças no comportamento dos secretários, além de melhorias nos diversos setores dentro de cada secretaria. Com isso, facilitaria o mapeamento das atividades e, conseqüentemente, das ações e iniciativas. Como ferramenta de facilitação na observância dos aspectos positivos e negativos da organização, os entrevistados indicaram o uso da análise

SWOT possibilitando visualizar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades em cada setor. A partir deste momento, a definição dos problemas e o apontamento das necessidades vieram à tona com mais facilidade, podendo traçar, portanto, uma linha de raciocínio que direcionasse à construção do planejamento estratégico propriamente dito.

Outro fator de grande relevância apontado nos diagnósticos, foi a falta de participação da população no Plano Plurianual, nas discussões da LDO e LOA. Na visão dos entrevistados, a falta de participação da população nas discussões sobre as prioridades do município acaba gerando falta de conhecimento dos motivos das ações, levando a críticas e especulações sobre a administração pública. Para E2, esse comportamento não ajuda na elaboração de medidas de desenvolvimento e só impacta negativamente na administração do município e na própria sociedade.

Em relação à ineficiência da prefeitura, é possível apontar, segundo a análise das entrevistas, que a inexistência de práticas administrativas é um dos principais fatores que afeta diretamente o bom funcionamento da instituição, implicando em: (1) uma má distribuição das tarefas; (2) a falta de comunicação entre os setores; (3) o excesso de burocratização das atividades; e (4) a falta de capacitação dos servidores. Um dos entrevistados apontou que a participação parcial dos servidores nas ações do PDI também pode ser assinalada como falha nos resultados do próprio PDI, pois dessa forma, haveria menor contribuição com ideias e sugestões, dificultando o atingimento das expectativas do programa de fornecer suporte para realinhar a estrutura organizacional da prefeitura.

Tendo apresentado os principais problemas do município e a situação da prefeitura, a seguir são indicadas descobertas sobre a adoção do PDI.

4.3 Programa De Desenvolvimento Institucional (PDI)

Para alguns entrevistados, a percepção inicial foi de que o PDI seria a solução para todos os problemas da prefeitura de Poxoréu, porém ao longo de sua implantação os participantes perceberam que o PDI tinha o objetivo de orientar a estrutura organizacional da prefeitura para mudanças necessárias que pudessem contribuir para a sociedade e empresas sediadas no município.

O PDI foi importante para o planejamento de longo prazo, pois sua composição determina que todas as ações sejam vislumbradas num plano de 10 anos, ou seja, os benefícios conquistados por meio do planejamento contribuiriam com as futuras administrações da prefeitura como suporte à continuidade das boas práticas. A vantagem em

torno disso seria que a sociedade poderia contar com constante aperfeiçoamento dos serviços públicos.

O PDI foi mencionado por E5 como um norteador de boas práticas administrativas, ou seja, o planejamento conduz a um melhor gerenciamento do município. Para E5, um gestor preparado, organizado, pautado em planejamento conduz de forma mais acertada a organização e esta atitude reflete na visibilidade da organização e do município. Este anseio por mudanças na forma de gerir uma organização pública é desejado pela sociedade atual, assim coadunando com o estudo feito por Milioni (2002) referenciado nesta pesquisa.

Segundo E5, o PDI serve como um indutor de resultados positivos no cenário atual do município, tendo em vista que trabalhar focado em metas auxilia no comprometimento da equipe em cumpri-las, adquirindo assim uma elevação nos índices dos resultados.

Outra importância do PDI está voltada para a composição das ações e iniciativas, que receberam todo um tratamento, para só assim, definir quais seriam as principais ações que comporiam o planejamento. Trata-se das etapas antes da formalização das ações, por exemplo, mapeamento geral, levantamento do perfil dos cidadãos, necessidades da população, principais problemas e a escolha das prioridades.

O PDI foi relevante também com a organização das ações no sentido de priorizar as ações urgentes daquelas que poderiam aguardar um pouco mais para serem executadas e, ainda promoveu confiança na prática das ações, de acordo com a visão de E5 que disse que o PDI “ensina a planejar ações exequíveis, sem tentar construir castelos em bolhas de sabão”. Isso contribui para uma segurança maior no alcance dos resultados.

A implantação do PDI na prefeitura de Poxoréu trouxe diversas contribuições, reforçando, de fato, a importância em sua adoção. Essas contribuições partem primeiramente da observância dos primeiros resultados, quando houve mais organização das atividades diárias, mais envolvimento da equipe, algumas mudanças administrativas, entre outros fatores indicados pelos entrevistados.

Uma das maiores contribuições, no entanto, se deve ao fato de que o PDI requer a inclusão da sociedade nas atividades de planejamento, principalmente na elaboração das ações. O motivo disso é a ideia de que se os benefícios obtidos do programa são direcionados à população, porque eles mesmos não podem definir o que desejam. Sendo assim, os resultados esperados podem ser benéficos e mais expressivos, como indicou E2, de que “uma das maiores contribuições que eu pude observar é o chamamento da sociedade para participar das atividades do programa como forma de interação”. Além disso, E2 aponta para outra

vantagem nesta relação que é a proximidade da sociedade com o poder público, direcionando-os até os problemas e, projetando por meio da troca de conhecimento as tomadas de decisões.

A participação social nas políticas públicas sempre foi um anseio utópico, mesmo assim, o PDI se empenhou em tornar esse acontecimento uma realidade. Pode-se apontar essa iniciativa desde a década de 1980 no momento da elaboração da constituinte e do Grupo de Estudos sobre a construção democrática que aconteceu no ano de 1999 e salientado por Paula (2005). Como ações do PDI foram favorecidas nas etapas do processo de elaboração do planejamento, contribuições vindas diretamente de pessoas do contexto local, na intenção de trazer maior efetividade das ações de melhoria.

Outra contribuição relevante do PDI foi quanto às capacitações oferecidas aos servidores no intuito de melhorar a prestação de serviços. Segundo E2, “quando a sociedade percebe a mudança nesses serviços ofertados pela prefeitura, ela começa a repensar algumas atitudes o que leva à mudança de comportamento também [...]”, ou seja, a conduta dos servidores tem a capacidade de promover uma mudança na cultura social local, o que é extremamente positivo para o ambiente público.

Dentre as benfeitorias do PDI indicadas pelos entrevistados, pode-se elencar a melhoria na gestão; a melhoria do ambiente interno; a correlação dos objetivos com as ações, tornando as medidas mais eficazes e satisfatórias; o bem-estar social; a melhoria no relacionamento entre os setores, compartilhando assim, ideias e sugestões para o aperfeiçoamento das atividades.

Quanto à melhoria da gestão é possível apontar as seguintes: a visão geral do ambiente, melhor desempenho na organização e padronização das atividades; melhor distribuição das atividades de rotina nos seus setores, e maior comprometimento dos gestores, pois terão que cumprir uma série de exigências do TCE-MT após implantação do programa PDI. Segundo relatos de E4, “há maior controle sobre os resultados das ações, o que promove credibilidade ao gestor perante a sociedade e as parcerias”.

Em consequência a essas mudanças, o ambiente interno também sofreu algumas alterações, principalmente em relação à comunicação. Atuando efetivamente nas atividades propostas pelo PDI, o envolvimento dos participantes se consolidou e eles tiveram a oportunidade de compartilhar ideias, sugestões de melhoria, realizar algumas atividades em conjunto e, por este motivo, os resultados começaram a ser percebidos na prestação de serviços.

Uma área que recebeu atenção especial durante a elaboração das ações do PDI foi a de assistência social. Ao fazer análise do aspecto social do município, E5 afirmou que o PDI

contribuiu fortemente nas áreas de assistência social e saúde, pois a população vinha sofrendo bastante por não possuir sequer o básico e condições dignas estabelecida por lei, sendo assim, houve concentração de esforços voltados para o social. Dessa forma, espera-se que as ações desencadeadas pelo PDI possam resultar em melhoria do bem-estar social da população Poxorense.

Dos benefícios oriundos da implantação do PDI é possível citar a organização das rotinas; o uso controlado dos métodos burocráticos; as melhorias nos serviços públicos; a condução para uma Gestão preventiva; a transparência nos resultados para o melhor conhecimento da população; as mudanças administrativas na implantação do programa e a avaliação e readaptação do modelo de gestão. O PDI trouxe benefícios primordiais voltados à organização das atividades, sequenciando e padronizando um modelo que permite controlar até mesmo o retorno do serviço esperado. Esse tipo de benefício refletiu também na tentativa de desburocratização, diminuindo a quantidade de documentação exigida, controlando horários e acelerando o atendimento ao público.

Todas essas mudanças começam a influenciar na prestação de serviços e a ganhar maior visibilidade do público, do ambiente interno de trabalho e da própria gestão. O aprimoramento dos serviços públicos, após a implantação do PDI, trouxe uma nova forma de praticar gestão, denominada por E4 como uma “Gestão Preventiva”. Ou seja, antes que comecem a surgir os problemas algumas medidas são tomadas, minimizando ou eliminando de vez a possibilidade de se acontecer. Essa gestão parte da observação das falhas frequentes para correções futuras. Esta mudança é suportada por Tangari e Gonçalves (2012, p. 4) que sugerem que “a inovação na gestão não só se justifica como é primordial”.

A transparência dos resultados da administração pública foi outro benefício proporcionado pelo PDI segundo E5, pois permite o acesso a todos e capacita os conselheiros de políticas públicas para que tenham embasamento e participem de maneira efetiva, avaliando e contribuindo com sugestões conscientes. Para E5 “muitos dados foram coletados, leis estudadas, procedimentos revistos. Como uso do sistema de Gestão de Planejamento Estratégico (GPE), do Tribunal de Contas, o registro de todo o processo pode ser acompanhado e modificado no decorrer do tempo”. Isso significa que o PDI promove o acompanhamento contínuo das atividades, indicando mudanças sempre que necessárias. Para os entrevistados, esse foi mais um dos benefícios após a implantação do programa.

Em relação aos resultados esperados pelo PDI, os respondentes citaram a avaliação contínua; a participação social; a melhoria da visibilidade da prefeitura na região, na sociedade e nas empresas sediadas no município; o cumprimento das ações; a credibilidade do

setor público frente à sociedade; a padronização das atividades no longo prazo; os serviços públicos de eficiência; o desenvolvimento de fontes de renda, especialmente, com a piscicultura e a agricultura familiar.

Como exemplos de ações, no ano de 2015, a Secretaria de Estado de Agricultura familiar e assuntos fundiários, juntamente com a Prefeitura Municipal de Poxoréu e Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão rural firmaram um termo de cooperação técnica que possibilitou a realização da 1ª Semana de agricultura familiar de Poxoréu, fornecendo capacitação técnica aos pequenos produtores locais; implantação de estações de piscicultura, flores tropicais, mandiocultura e avicultura na Escola Agrotécnica. Além disso, a Prefeitura de Poxoréu buscou readequação da Feira livre da Agricultura Familiar com a implantação de *box* fixos, pias para higienização, banheiros e coleta seletiva. A Prefeitura receberia, ainda, alguns equipamentos, insumos agrícolas, três veículos destinados à Secretaria de Agricultura e um resfriador com capacidade de dois mil litros para incentivar a bacia de leite.

Quanto às vantagens obtidas com a adoção do PDI, E1 e E5 acreditam que a maior delas seja a preparação para as gestões futuras, pois garante que o planejamento de longo prazo perpetue na continuidade das ações formuladas o que pode ser capaz de mudar toda uma cultura de descontinuidade das ações públicas com as trocas de gestores. Além disso, a execução eficiente das ações formuladas no planejamento estratégico diferencia as prefeituras que aderiram ao PDI junto ao Tribunal de Contas do Estado, pois com todos os deveres cumpridos, os municípios têm a possibilidade de exigir mais das esferas superiores por possuírem uma conduta correta legitimada pelo órgão de controle externo e futuramente apoiada pelo controle social. Para os entrevistados, a participação social e a atuação como controle social é justamente o maior desafio do PDI para a geração de valor compartilhado.

Assim, a adoção do planejamento estratégico, conforme indicado por Hood (1995) citado por Araújo e Pereira (2012) evidencia que o uso de práticas do setor privado pode contribuir relevantemente para a melhoria dos serviços oferecidos pelo poder público, considerando que a introdução desses conceitos pode levar à eficiência, responsabilidade e avaliação de desempenho.

Após a apresentação da categoria PDI, passa-se a detalhar a última categoria identificada neste trabalho.

4.4 Valor Compartilhado

A categoria valor compartilhado aborda temas relevantes para este trabalho, tendo em vista ser o assunto principal em que a pesquisa está pautada. Nesta categoria são apontados, segundo a ótica dos entrevistados, os componentes que conduzem à geração de valor compartilhado entre a Prefeitura de Poxoréu, a sociedade e as empresas sediadas no município. Pode-se inferir que, os benefícios gerados para o cidadão em termos de geração de emprego e renda, com o envolvimento das equipes da prefeitura e da sociedade na elaboração do planejamento são os elementos que, possivelmente, implicam na geração de valor compartilhado. No entanto, alguns outros elos foram identificados e estão relacionados uns com os outros, ou seja, para que o valor compartilhado realmente exista é preciso haver um processo sistêmico. A associação de cada um dos elos proporciona um vínculo de responsabilidades das partes interessadas: poder público (prefeitura), servidores, sociedade e empresas sediadas no município.

Sendo os cidadãos os principais beneficiários das ações do planejamento, como afirma a maioria dos entrevistados, eles tendem a responder melhor às iniciativas da prefeitura e com essa mudança de comportamento a expectativa se volta para a proximidade da sociedade para com o poder público. Com essa premissa, algumas etapas do PDI investiram na participação coletiva da sociedade, convidando-os a atuar nas etapas de identificação das necessidades, de elaboração das ações e iniciativas, das escolhas de prioridades e, a partir disso, na composição do comitê de monitoramento do programa.

Entende-se como valor compartilhado voltado para o setor público, levando em consideração o conceito de Bozeman (2007, p. 13), aqueles valores que fornecem consenso normativo sobre: os direitos, benefícios e prerrogativas designados aos cidadãos; as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o Estado, e um ao outro; e os princípios nos quais os governos e as políticas deveriam ser baseados. Assim, pode-se evidenciar a percepção de E1 indicando que “Quando se presta um serviço de qualidade e atende à demanda da sociedade isso causa um impacto muito grande na própria sociedade”. Da mesma forma, os serviços públicos de eficiência surgem como uma resposta à mudança cultural da sociedade local que, estando satisfeitos, podem adotar uma postura que contribui para o compartilhamento de responsabilidades.

Porque, de acordo com E4, não basta apenas criticar, o cidadão tem o dever de fazer parte do meio e entender como acontecem os processos do ambiente público para que não fiquem sem solução. Em contrapartida, o cidadão participativo tende a dividir as

preocupações com o setor público procurando ter conhecimento de causa e voltando suas intenções para o todo e não apenas para suas necessidades individuais, configurando assim, um verdadeiro ato de participação social na responsabilidade pela formulação e implementação das políticas públicas, como afirmam Gomes, et al. (2005) citados nesta pesquisa.

Sob a ótica de E2, ressalta-se que a importância do “chamamento” da sociedade para contribuir como protagonista na elaboração de um plano de longo prazo e a real participação na prática. Se há interesse do poder público que a sociedade participe mais dos processos públicos como as audiências públicas, nem sempre a sociedade quer ser participativa. Um dos entrevistados alegou indignação, pois segundo ele “quando se convida uma pessoa para participar de uma reunião de busca de soluções, de composição da LOA, da LDO ou de uma Audiência Pública, a resposta é sempre negativa”.

Esta é uma situação cultural, e é por este motivo, que a prefeitura, com o apoio do PDI, busca quebrar esse paradigma. Gomes, et al. (2005) reforçam a ideia de que a participação da sociedade por si só, não seria suficiente, mas que, somadas as forças, pensando no coletivo, o caminho da criação de valor compartilhado estaria mais próximo.

Um dos projetos do PDI vem ao encontro dessa necessidade, a de formar pessoas mais participativas e críticas, essa etapa recebeu o nome de Incentivo ao Acesso à Informação e à Consciência Cidadã - Cultura da Transparência e do Controle Social. Acredita-se que essa seja uma maneira de mudar o comportamento da população por meio da conscientização, principalmente das crianças, mostrando o quanto a participação da sociedade tem de importância nas políticas públicas. A formação de sujeitos ativos, capazes de julgar, escolher e tomar decisões é a base da cidadania (Segura, 2001).

Nessa ótica, foram desenvolvidos alguns instrumentos de controle que facilitaria o acesso à informação da população, aguçando a curiosidade pelos acontecimentos das ‘coisas públicas’. Um exemplo é o Geobras, um *software* que faz o georreferenciamento, utilizado no controle externo das obras e serviços de engenharia executadas pelas unidades gestoras, fiscalizadas nas esferas estadual e municipal. Outro é o portal da transparência da prefeitura.

A geração de emprego e renda é também um elemento importante na criação de valor compartilhado. Tomando como referência a realidade do município estudado, E5 disse que “o maior anseio dos cidadãos, portanto, é a garantia de sobrevivência por meio de seu esforço, ou seja, ele quer trabalhar para possuir uma vida digna e confortável”. Não obstante, a prefeitura procurou, por meio das ações formuladas no PDI, fomentar novas fontes de renda que pudessem resgatar a dignidade da população local e que fossem compatíveis com suas

habilidades. O desgaste e a falta de esperança da única fonte de renda que o município possuía fez com que a população perdesse a confiança no aspecto econômico da cidade. Conforme indicou E1, “o município de Poxoréu é de origem garimpeira e tem passado agora para a questão da agricultura familiar e agricultura de grande escala, mas também está ganhando um novo caminho que é a piscicultura”. Para E1, essas novas fontes de geração de renda trouxeram esperança para esta população sofrida e desacreditada no desenvolvimento do município.

A preocupação em reduzir a pobreza e a carência da população é dever do poder público, zelando pela dignidade do seu povo, porém não é o único aspecto que atribui o bem-estar e a satisfação plena na vida das pessoas. Por um lado, no tocante às empresas, Porter e Kramer (2011) entendem que se deve encontrar uma forma moderna e sofisticada de capitalismo que possibilita atender os propósitos sociais para as organizações. Os autores indicam que o valor compartilhado não pode ser confundido com responsabilidade social, mas sim como uma nova forma de obter sucesso econômico e pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo. Por outro lado, do ponto de vista das organizações públicas, a teoria do interesse público, salientada por Bozeman (2007), reforça que os valores e os interesses públicos devem ser priorizados aos interesses do individualismo econômico e que o interesse público deve ser contemplado em qualquer análise de política pública e em situações de mudança, pois traz equilíbrio entre as atitudes do mercado e os conceitos de bem comum.

Partindo desta ideia, pode-se indicar que a prefeitura, juntamente com sua equipe, formulou ações pensando no futuro, ações estas que viriam fornecer a dignidade no âmbito social, pois além das necessidades básicas de um cidadão, estes seriam amparados em todos os aspectos culturais, pessoais e potenciais. Isso pode ser identificado na fala de E2 quando disse que “quando digo valores pessoais e culturais me refiro à grande leva de pessoas nascidas em Poxoréu que ocupam lugares de destaque por este mundo afora, ou seja, temos a total capacidade de sermos destaque aqui dentro do nosso município”. Em outro trecho, E2 ressalta que “além disso, temos frequentemente apostado em nossos valores culturais, como o encontro de violeiros, que já tem visibilidade nacional, recitais de poesia, os quais já são amplamente divulgados na região, a União de escritores e os grupos de teatro”. E3 confirma que este é o caminho correto na criação de valor compartilhado indicando que “é o nosso rumo, nosso caminho para que as próximas gerações tenham dignidade tanto na esfera social como na política [...]”.

Ademais, na busca de alternativas para esta problemática voltada para a valorização e a geração de emprego e renda, conforme afirma E2, foram instaladas na cidade fábricas de médio porte, que produzem piscina, asfalto e blocos de cimento. Para garantir que houvesse retorno para a sociedade local, foi estabelecido um acordo referente à contratação, onde a maioria das pessoas deveriam pertencer ao município. Na intenção de promover uma boa relação entre as partes, a prefeitura proporcionou cursos de capacitação, de forma que as pessoas empregadas pudessem oferecer serviços de qualidade e estarem qualificadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

A participação da sociedade nas políticas públicas traz contribuições valorosas para a geração de valor compartilhado, no entanto, existem outros atores que são fundamentais nesse processo, entre eles, os servidores públicos municipais. Diante das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que o envolvimento da equipe foi essencial para a harmonia de interesses de forma que o valor compartilhado realmente exista, pois, a prestação de serviços públicos eficientes produz uma credibilidade naqueles que o recebem como afirmou E5 na passagem “[...] a população também percebe as tentativas de seu governo municipal em atender a todos na medida do possível”.

Com essa preocupação a prefeitura investiu em cursos de capacitação que preparassem os servidores, como relatado por E4, “porque eu acredito que quanto mais preparada a prefeitura estiver, mais fácil se torna a administração identificar essas prioridades, fazendo com que elas diminuam ao máximo”. Da mesma forma, a prefeitura tem trabalhado para mudar a concepção que se tem sobre o funcionalismo público, na esperança de receber o retorno da população, principalmente na questão da participação, e dessa forma garantir que os resultados dos serviços oferecidos com eficiência sejam de conhecimento da sociedade.

5. Considerações Finais

A partir do referencial teórico apresentado nesta pesquisa, do material do site do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT) sobre o PDI, da análise das entrevistas e com as quatro categorias identificadas, pode-se inferir que a geração de valor compartilhado no município de Poxoréu está em processo, envolvendo os diversos atores sociais, entre eles, a administração pública, os servidores, as empresas e os munícipes.

Por um lado, a prefeitura precisa intensificar a proximidade com os cidadãos, tomando consciência de suas necessidades e evitando ruídos de comunicação entre o poder público e a sociedade. Por outro lado, quanto à participação da sociedade, requer-se mais

empenho das pessoas, formalizando assim, uma consciência cidadã real onde: (1) o pensamento coletivo esteja acima dos individuais; (2) a contribuição no desenvolvimento das ações seja efetiva, não por obrigação, mas por vontade própria; e (3) a interação com o poder público funcione como uma parceria e não como luta de poder.

Para que a sociedade receba os serviços públicos com qualidade é necessário que os servidores estejam preparados para responder às demandas da população, focados numa gestão de resultados que elevem os indicadores sociais. O valor compartilhado pode se tornar visível, pois tanto o servidor público terá uma melhor imagem, quanto os serviços prestados com eficiência impactarão na situação da prefeitura e a sociedade sentirá os efeitos dessa melhoria.

Além disso, esses resultados refletem na valorização do município e, conseqüentemente, as empresas locais terão oportunidades, mas espera-se que as empresas adotem uma postura de *stakeholders* demonstrando interesse, participação e realizando investimentos com enfoques econômicos, mas também sociais e ambientais.

Quanto à geração de valor compartilhado, deve-se reforçar que os conceitos de Porter e Kramer (2007, 2011) e de Bozeman (2007) não parecem ser excludentes na análise dos dados desta pesquisa. Esse estudo revelou que o PDI trouxe contribuições que nortearam iniciativas para a geração de valor compartilhado. Os cinco projetos desenvolvidos pelo PDI dão margem para colocar em prática a busca por elementos que visam integrar ações entre os diversos atores sociais, capazes de fazer a conexão entre iniciativas e tornar possível a criação de valor compartilhado. Em especial, a implantação do Planejamento Estratégico Municipal, possibilitou contribuições para a Prefeitura Municipal de Poxoréu e a Consciência Cidadã, deu o início no estabelecimento do controle social por parte dos cidadãos (Serra, Carneiro, 2012).

Esta pesquisa possui limitações, sendo a principal ter entrevistado apenas integrantes da prefeitura o que leva a certa precarização das análises não envolvendo visões, complementares ou conflitantes, sobre a geração de valor compartilhado. A percepção de empresários e cidadãos poderia revelar nuances das diferentes realidades. Assim, surge uma oportunidade de pesquisa futura em ampliar a pesquisa para os diferentes atores sociais. Além disso, deve-se destacar a exiguidade de pesquisas sobre valor compartilhado em organizações públicas, assim a ampliação de estudos envolvendo essa temática é recomendável, especialmente considerando os conceitos e práticas associados às organizações privadas (Porter, Kramer, 2007, 2011) e às públicas (Bozeman, 2007).

Referências

- Abreu, W. M., Gomes, R. C. (2010) Orçamento público: análise da formulação de estratégias sob a perspectiva do planejamento emancipatório e desenvolvimentista. *Revista do Serviço Público*, 61, (3), 269-286.
- Abrucio, F. L., Ferreira, V. M. (1998) *Reforma do Estado e o Contexto Federativo Brasileiro*. Centro de Estudos, 12.
- André, M. A. (1995) Contratos de gestão - contradições e caminhos da administração pública. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 6-13.
- Araujo, P. G., Pereira, J. R. (2012) Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1179-1199.
- Segura, D. S. B. (2001) *Educação ambiental na escola pública: da curiosidade ingênua a consciência crítica*. São Paulo: Annablume: Fapesp.
- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Livraria Martins fontes.
- Bozeman, B. (2007) *Public value and public interest: counterbalancing economic individualism*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Bryson, J. M. (1988) *A strategic planning process for public and non-profit organizations long range planning*. Long Range Planning, 21(1), 73-81.
- Cattani, A. D., Ferrarini, A. V. (2010) Participação, desenvolvimento local e política pública: estratégias articuladas para a superação da pobreza. *Revista Kátal*, 13(2), 164-172, julho./dezembro..
- Castro, M. H. G. (2004) A política de combate à pobreza do governo do estado de São Paulo. *São Paulo Perspectiva*. São Paulo, 18(4), 3-7, December.
- Correa, I. M. (2007) Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista Adm. Pública [online]*. 41(3), 487-504.
- Diogenes, K. C. A., Mota, J. M. B. (2015) *O caminho da pesquisa em criação de valor compartilhado no Brasil*. IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais do IV SINGEP, São Paulo-SP, Brasil 08, 09 e 10 Novembro.
- Drummond, A. (2009) *Criação de Valor Público*. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=191>> Acesso em: 29 novembro. 2015.
- Ghelman, S. (2006) *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. 86f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total)- Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Garcês, W. (2015) *Poxoréu pode perder território para Primavera do Leste*. Recuperado em 01 junho, 2017 de <https://www.agoramt.com.br/2015/08/poxoreu-pode-perder-territorio-para-primavera-do-leste>

Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Gomes, R. C. C., Silva, A. B., Silva, V. P. (2005) Gestão Social das Políticas Públicas nas pequenas cidades. *Revista Eletrônica de Geografia e Ciências Sociais*.

Gonzaga, A. M., Kirschner, A. M. (2010) *Aspectos da geração de valor compartilhado através da responsabilidade socioambiental empresarial estratégica*. VI Congresso Nacional de Excelência em gestão. Niterói: Rio de Janeiro.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Painel dos municípios. Recuperado em 01 novembro, 2015 de <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=510700&search=%7Cpoxoreo>

Kotler, P. (2010) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Milioni, B. (2002) *Manual de Gestão de pessoas e tendências*. Volume I. São Paulo – SP. Ed. Gente.

Paula, A. P. P. (2005) Administração Pública brasileira entre gerencialismo e a gestão social. *Revista Adm. Emp.* Março, 45, 36-49.

Pereira, S. C. S. (2006) *O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço*. In: XI Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2007) *Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial*. Harvard Business Review. Abril.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011) *Criação de Valor compartilhado*. Recuperado em 30 novembro, 2015 de <http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>

Porter, M. E., Kramer, M. (2011) *The big Idea; Creating shared value*. Harvard Business Review, Boston, 89(1-2), January./February.

Serra, R. C. C., Carneiro, R. (2012) Controle social e suas interfaces com os controles interno e externo no Brasil contemporâneo. *Espacios Públicos*, 15(34), 43-64, maio/agosto.

Sicsú, J. (2008) *Planejamento Estratégico do Desenvolvimento e as Políticas Macroeconômicas*. Texto para Discussão, 1346, IPEA, Brasília.

Silva, F. A., Gonçalves, C. A. (2011) O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 458-476, setembro./dezembro.

Souza, A. P. (2004) Por uma política de metas de redução de pobreza. *São Paulo em perspectiva*. 18(4): 20-27.

Tangari, M. F. R., Gonçalves, R. A. (2012) *Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais*. V Congresso Consad de Gestão Pública.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO. (2012) *Cultura do Planejamento*. Recuperado em 01 junho, 2017 de <http://www.tce.mt.gov.br/conteudo/sid/598>

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO. (2014) *Gestores de dez municípios assinam termo de adesão ao PDI para melhorar os resultados de gestão*. Recuperado em 01 junho, 2017 de <http://www.tce.mt.gov.br/conteudo/show?cid=36841>

Woodruff, R. B., Gardial, S. F. (1996) *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Zeithaml, V. (2002) Consumer perceptions of price, quality, and value - a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22, July.