SEMANA ACADÊMICA
REVISTA CIENTÍFICA
ISSN 2236-6717

O PAPEL DAS SECRETARIAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DAS PREFEITURAS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL

[ver artigo online]

Bruno Gomes da SILVA[1]
Iago Coutinho de MATTOS[2]
Ludimila Mallmann SCHMALFUSS[3]
William Rios REYNOSO[4]

RESUMO

Sabe-se na construção civil que construir sem planejar pode acarretar em inúmeros problemas como desperdícios de materiais; problemas de segurança do trabalho; falta de viabilidade entre outros tantos. O presente estudo possui como objetivo demonstrar a importância e o papel das Secretarias de Gestão e Planejamento das prefeituras, para efetuarem suas obras de construção e restauração com o melhor desenvolvimento e buscando os melhores resultados. Esse trabalho possui uma metodologia de natureza qualitativa, do qual relata alguns dias de trabalho na Secretaria de Gestão e Planejamento de Obras de um município do Rio Grande do Sul. Obras de manutenção de pavimento flexível; construção de divisórias; restauração de esgoto pluvial e vistorias em reservatórios para abastecimento. Uma equipe formada por Engenheiro, Arquitetos e estagiários de ambos. Os avanços deste processo estão descritos no decorrer deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão e Planejamento, Estratégico, Construção Civil.

THE ROLE OF THE SECRETARIATS OF MANAGEMENT AND PLANNING OF THE CITY COUNCIL FOR CIVIL CONSTRUCTION

ABSTRACT

It is known in civil construction that building without planning can lead to countless problems as waste of materials; work safety issues; lack of feasibility among many others. The objective of this study is to demonstrate the importance and the role of the City Planning and Management Secretariats in order to carry out their construction and restoration works with the best development and seeking the best results. This work has a methodology of qualitative nature, which reports some days of work in the Department of Management and Planning of Works of a municipality of Rio Grande do Sul. Maintenance of flexible pavement; construction of partitions; restoration of sewage pluvial and surveys in reservoirs for supply. A team formed by Engineer, Architects and trainees of both. The advances of this process are described in the course of this work.

Keywords: Management and Planning, Strategic, Civil Construction.

1 Professor no IEEAB-RS. Licenciado em Física (Instituto Federal de Educação Sul-rio-grandense - IFSUL) e Bacharel em Engenharia Civil (Anhanguera de Pelotas). Especialista em Ciências e Tecnologias na Educação (IFSUL). Mestre no Ensino das Ciências (Instituto Politécnico de Bragança - Portugal). Doutorando em Ciência e Engenharia dos Materiais (Universidade Federal de Pelotas - UFPEL). brunoifsul@gmail.com

2 Bacharel em Engenharia Civil (Anhanguera de Pelotas). mattos.iago@hotmail.com

3 Bacharel em Engenheiro Civil (UCPEL). Mestra em Arquitetura e Urbanismo (UFPEL). ludimila.engcivil@hotmail.com

4 Bacharel em Engenharia Civil (Anhanguera de Pelotas). wrr2611@hotmail.com

http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-173-8874
FORTALEZA-CE. EDIÇÃO 173. V.1. ANO 2019.

ISSN 2236-6717

INTRODUÇÃO

A Construção Civil evoluiu muito ao longo dos anos e cada vez mais visa economia de gastos, menor tempo de construção e qualidade. Por isso, a importância de um bom planejamento e uma boa gestão. Antigamente na Construção Civil conduziam-se as obras sem planejamento, mas agora isso não está tendo mais vez.

O planejamento é um processo de organização para uma determinada ação antes que ela ocorra, com a finalidade que esta ação futura tenha mais sucesso de se concretizar, conforme (ACKOFF, 1981).

Planejar é tentar enxergar o futuro e elaborar ações para atingir este estado. Mediação entre elaborar alternativas no futuro e estruturar ações no presente para atingir os objetivos lançados (CLELAND, 1994).

Planejamento é a tomada de decisão, integração, hierarquização, coleta de dados, desenvolvimento de alternativas. É o primeiro passo para que os órgãos públicos elaborem melhor os seus empreendimentos de construção. Mesmo sabendo da importância de planejar, muitos órgãos públicos não planejam (LAUFER, 1992).

Com um bom planejamento estruturado, pode-se então gerir com facilidade, pois ambos estão correlacionados. O viés da produção enxuta - Lean Production tem seu foco voltado para melhoria da produtividade e para redução de custos através da diminuição de perdas em todo sistema produtivo que podendo se dar através da racionalização de materiais, mão-de-obra, capital e equipamentos.

Os insumos - inputs são transformados em um produto - output, através de processos, onde cada um deles pode ser dividido em sub processos, que também são considerados conversões (KOSKELA, 1992).

O valor do produto de um processo está diretamente associado ao valor de seus insumos. Que o custo total pode ser minimizado através da diminuição dos custos de cada sub processo que o compõe. Entretanto, considerando-se os princípios e as vantagens da produção enxuta, podem ser feitas críticas ao modelo tradicional (SIMMER, 2013).

ISSN 2236-6717

1. DESENVOLVIMENTO

Acabam desconsiderando os fluxos físicos, que são atividades de movimento, armazenamento e inspeção. Por estas não agregarem valor ao produto final. Na construção civil existem muitos desperdícios, muitas vezes os construtores não se programam e constroem de forma desorganizada.

O setor de construção sofre de um mal em relação ao gerenciamento dos problemas relacionados ao cliente, projeto e funções da produção, não conseguindo integrá-los de maneira eficaz (KOSKELA, 2000).

Quando se depara com limitações de recursos, necessita-se de direcionamento estratégico para escolher as decisões mais sensatas, que mantenham equilibradas com o ambiente onde atuam (ANSOFF, 1983).

O Planejamento Estratégico visa manter esse equilíbrio, assim adequar as capacidades da organização ao ambiente e explicar o que acontece, assim analisar as implicações do ambiente nele inserido (PORTER, 2004).

Em instituições públicas, existe uma necessidade de um bom planejamento, que seja eficaz, estratégico, para que possa maximizar os resultados, e claro com o mínimo investimento possível.

Nessa busca, define o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão com o objetivo de traçar planos de execução e abrangência de suas ações, definindo internamente a forma de atuar, as responsabilidades de execução e as metas a alcançar.

Para Simmer (2013) o Planejamento Estratégico Trata-se de "*um processo de tomada de decisões, dentre alternativas ou cenárias existentes e elaborados, com objetivo de alcançar o futuro desejado e determinado para a organização. Planejar precede a ação, decide-se o que, quando e como fizer antes de executar*" (SIMMER, 2013, p.36).

Planejamento é estruturar e idealizar o futuro, controlar o futuro, gerir decisões, processo para conquistar um resultado no qual foi previamente calculado e estruturado com antecedência (MINTZBERG, 2004).

ISSN 2236-6717

Planejar é enxergar o futuro, é definir quais atitudes devem ser tomadas para transformar conhecimentos de especulação em fatos reais. É projeção estruturação para a situação que se idealiza se transformar em situação real. É transformar e resolver os problemas existentes, com a projeção antecipada do que pode vir a ocorrer (VALENTIM, 2018).

O planejamento é um dos fatores mais relevantes da gestão de uma obra. São um conjunto de fatores que envolvem desde orçamento, compras, gestão de pessoas e comunicações, previsões futuras de adversidade. Tudo com a finalidade de evitar transtornos, desperdícios, acidentes e outros empecilhos, de acordo com (MATOS, 2010).

O ato de planejar é um processo que requer tempo e energia. Requer elucidações, escolhas para as tomadas de decisões, no qual se destaca as metas e as formas para atingi-las, sendo importante a criação de métodos para o seu controle. Pois, sem controle adequado o planejamento se perde (PIRES, 2014).

Devido às crises políticas, sociais, que atingem o governo, este precisa se organizar e ter um planejamento a fim de suprir as suas necessidades.

As organizações públicas, logo utilizar ferramentas voltadas principalmente para o retorno do acionista como numa empresa, a maximização de lucros, concorrência de diversas empresas, até expor estas ao menor lucro encima dos envolvidos e a satisfação do cliente.

O estado é o orientador da sociedade e busca a institucionalização e a eficácia da ação governamental. Para isso busca as melhores ações na tentativa de conseguir as escolhas necessárias para investir recursos monetários da melhor forma possível para melhorar a vida das pessoas (ANTUNES; GONÇALVES, 2010).

O planejamento é uma prática essencial na administração pública, o saber planejar. Seus benefícios traduzem a administração pública abrangente a todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos, de acordo com (PEREIRA, 2009). A gestão pública precisa transformar a grande burocracia em praticidade e empreendimentos que busquem retorno aos cidadãos.

Para isso, precisa-se que os gestores entendam sobre o planejamento estratégico. Buscando eficiência e melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados (SILVA et. *al.*, 2013).

A importância do planejamento estratégico é dada por organizações na busca de se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem as novas oportunidades. O planejamento estratégico "*é uma ferramenta de gestão e pela latente necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da máquina pública no Brasil*" (SILVA et. *al.*, 2013, p.91).

De acordo com a Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP, 2006), Planejamento e Gerenciamento de Projetos, descrevem que para alcançar a melhor forma de gestão do setor público, precisa buscar os resultados para o cidadão. Assim se desenvolve quando realizada de forma participativa, gestão pública deve ser fiscalizada pelo cidadão, e este buscar a gestão participativa através da cooperação entre ambas as partes.

O grande desafio da gestão pública é mudar as burocracias governamentais, e deixar este sistema empreendedor. Logo, os gestores precisão buscar eficiência, e resultados, com preços menores.

Assim estes gestores, precisam estar preparados a enfrentarem períodos de incerteza política, crises governamentais, planejando com uma política de continuidade (SILVA, 2013).

A implantação do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos pode gerar cinco benefícios. Entre eles: a promoção do Pensamento Estratégico; o Planejamento Estratégico; a Otimização do Desempenho; a Coordenação Sistêmica e o Potencial de Beneficiar as Pessoas Envolvidas (BRYSON, 2004).

Planejamento pelos municípios fundamentado em orçamentos. Sendo as atividades da organização estabelecidas com base nos limites de custos estabelecidos. Logo a não continuidade do processo revela a falência do setor público (SILVA, 2013).

A administração pública sofre transformações, e busca cada vez mais eficiência, resultados e melhorias a população com os investimentos adequados. E que para isso aconteça, o cidadão esteja junto, cobrando e fiscalizando os serviços (LIMA, 2007).

O planejamento governamental tende a adotar política flexível para conseguir gerir envolvidos, seja do setor privado, ou estatal, assumindo assim um papel estratégico no planejamento, a articulação com os Estados e municípios precisa também ser expandida, para aumentar a eficácia (GARCES; SILVEIRA, 2002).

Quando se pensa em algo em longo prazo, estamos falando de planejamento estratégico. E é assim que as prefeituras precisam agir. Os responsáveis das Secretárias de Gestão e Planejamento precisam pensar e planejar para o bem do cidadão e, das futuras gerações que ali estão por vir.

O planejamento estratégico é preferencialmente realizado por lideranças administrativas políticas do mais alto escalão. Definindo assim, o que será executado por toda força de trabalho com o intuito de efetivar da melhor forma, com atitudes responsáveis a gestão nos gastos das obras.

A Engenharia Civil é de extrema importância para o processo evolucional de um município bem estruturado. Precisa-se de equipar-se de um bom planejamento de todas as obras, reformas e ampliações. Toda obra deve ser analisada, projetadas e fiscalizadas por profissionais capacitados da área específica de atuação.

O presente estudo irá relatar algumas obras, procedimentos e processos promovidos pela Secretaria de Gestão e Planejamento do município de Canguçu-RS, cidade a qual situada próxima a capital do estado.

Bem como, irá ilustrar a importância do planejar antes do executar. Será descrito como se desenvolve o processo de planejamento pela Secretaria de Gestão e Planejamento do município de Canguçu.

Como também serão ilustrados os componentes da equipe de planejamento; como são tomadas as decisões da equipe. Esses processos estão descritos em detalhes no tópico de metodologia a seguir.

ISSN 2236-6717

1.1. METODOLOGIA

Este estudo possuiu como objetivo principal demonstrar a importância e o papel das Secretárias de Gestão e Planejamento das prefeituras, para construção e restauração de obras em um município. Bem como, relata alguns dias de obras, os processos utilizados e os procedimentos adotados. Obras em vigor de manutenção de pavimento flexível; construção de divisórias; restauração de esgoto pluvial; vistorias em reservatórios; e o trabalho em grupo, da equipe da Secretaria de Gestão e Planejamento do município investigado.

Nesse estudo será utilizada uma metodologia investigativa de natureza qualitativa. Cujo caráter se denomina relatos de experiência. Essa metodologia descreve em detalhes a ação investigativa realizada na sobre um determinado acontecimento. A pesquisa qualitativa valoriza um acontecimento em específico (NASCIMENTO et *al*., 2018).

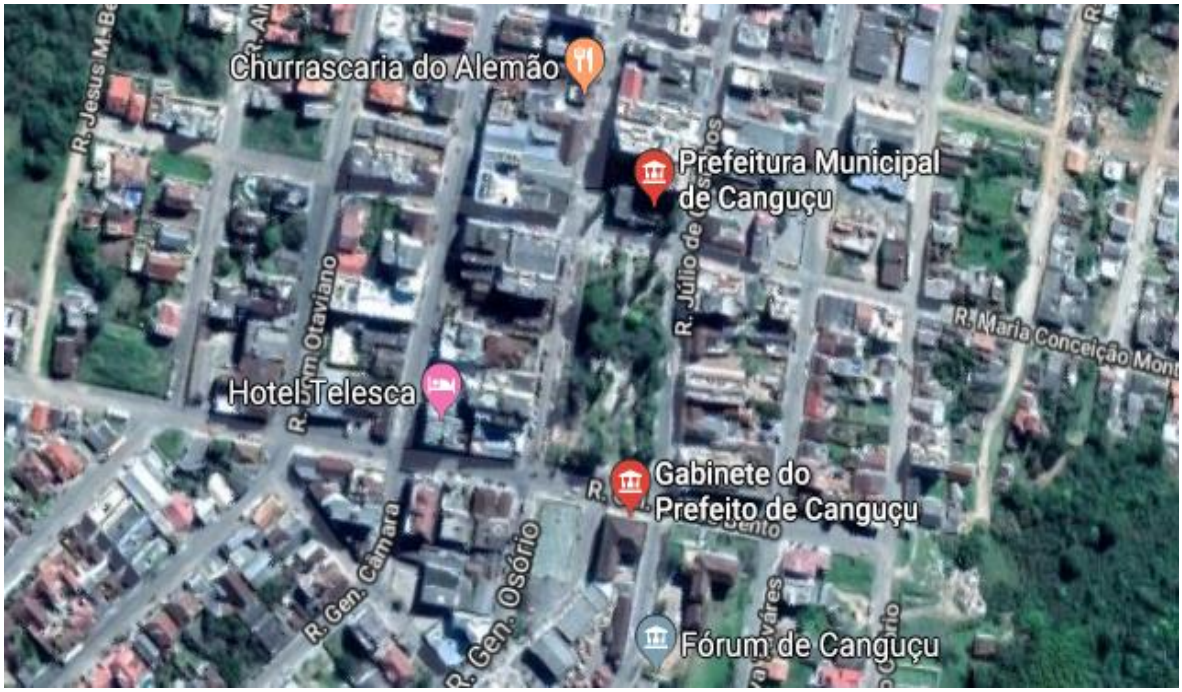
Esta ação exploratória visa apreender atitudes e opiniões das pessoas envolvidas, como também analisa fatos ocorridos de caráter único, talvez antes nunca acontecidos ou não sendo possível reproduzi-los (SOARES; CAMELO; RESCK, 2016).

Estudos investigativos de caráter exploratório precisam buscar a essência dos pensamentos e ideia a quem está sendo estudado. Essa natureza investigativa da voz e valor a essas ideias explicita (HOGA; ABE, 2000).

Setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Canguçu-RS. Localizado na rua Praça Dr. Francisco Carlos, 240. A equipe de trabalho do setor é formada por uma engenheira civil, dois arquitetos, dois técnicos em planejamento, um administrador e um estagiário de arquitetura. Setor encarregado de analisar; planejar; fiscalizar; reformar; as obras públicas em geral no município.

A seguir estão descritos sobre a Secretaria de Gestão e Planejamento nas figuras 1, 2 e 3: localização; estrutura arquitetônica e Planta Baixa da edificação, respectivamente.

Figura 1: Localização da Prefeitura Municipal de Canguçu.

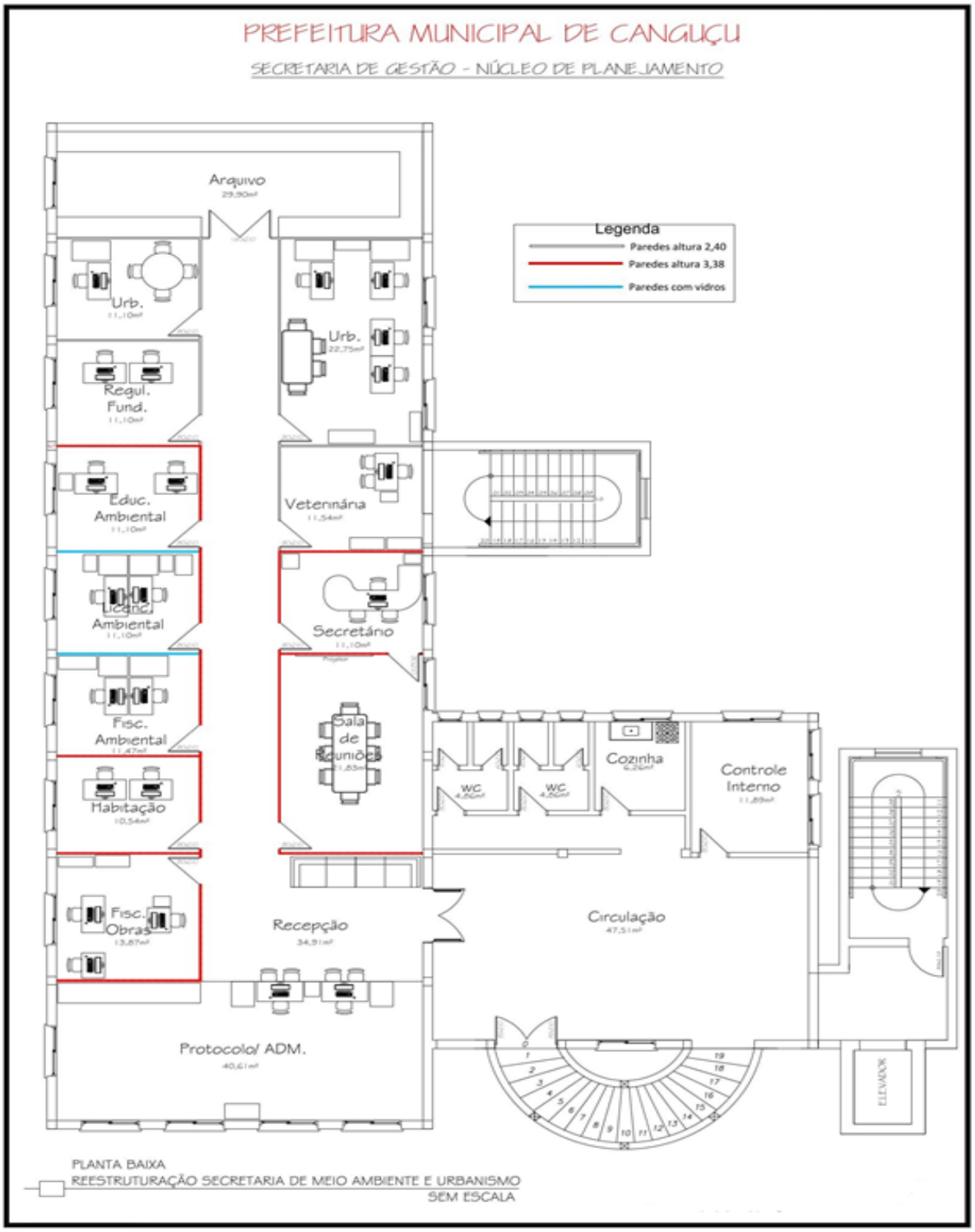


Fonte: Google Satélite.

Figura 2: Estrutura Arquitetônica da Prefeitura Municipal de Canguçu.

Fonte: Google Imagens.

Figura 3: Planta Baixa da Secretaria de Gestão e Planejamento.



Fonte: autor.

1.2. RELATOS DE EXPERIÊNCIA

Os relatos da investigação ocorreram no período de fevereiro e março de 2018. Serão demonstrados as obras, os procedimentos e os processos que sucederam interna e externamente na Secretaria de Gestão e Planejamento de obras do município de Canguçu, mostrando a importância da Secretaria e de Gerir e Planejar as obras.

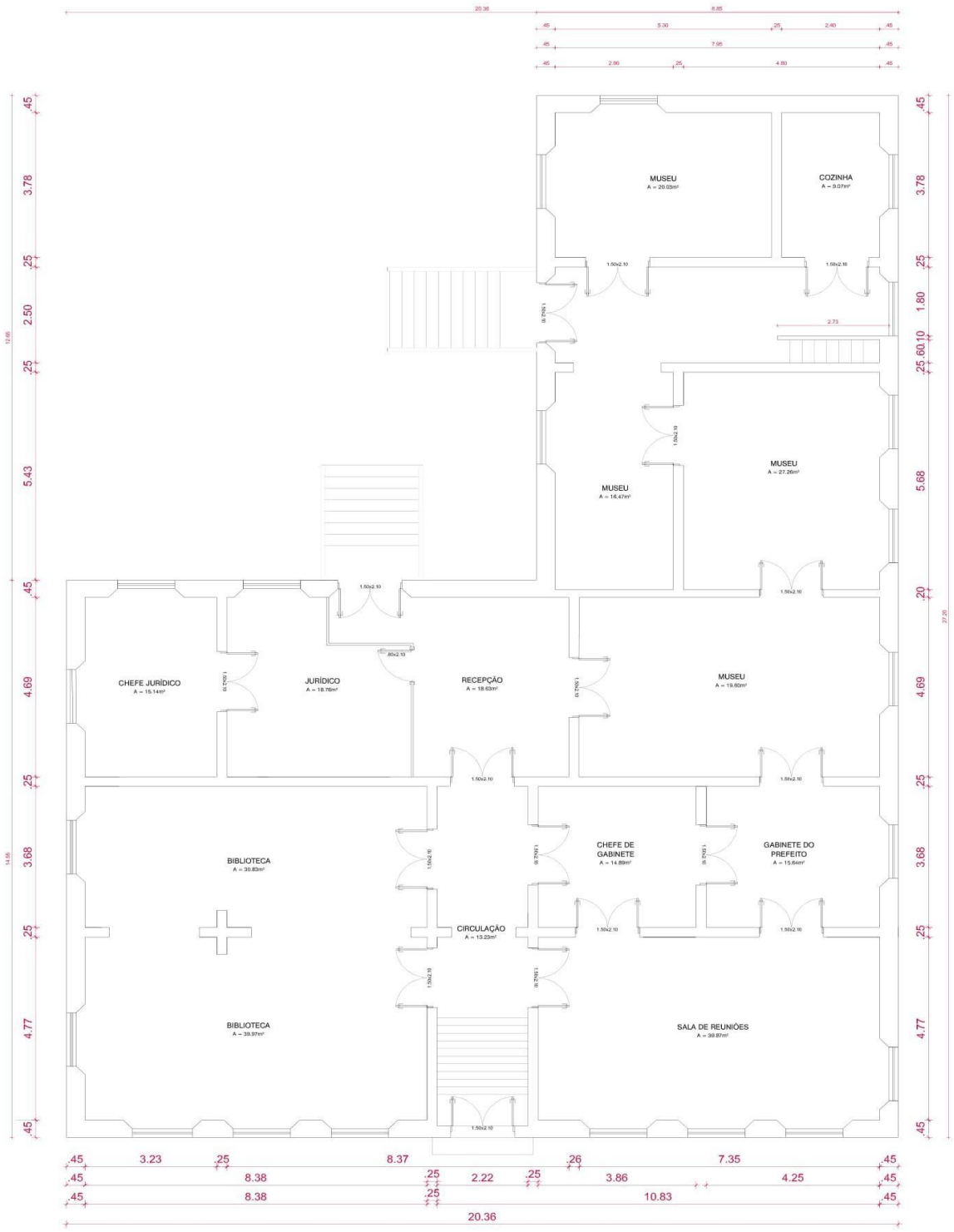
Logo pela manhã do dia 20 de fevereiro, sucedeu-se uma reunião junto com a equipe do núcleo da Secretaria. Composta pelo secretário de gestão; o chefe do núcleo de planejamento; a engenheira civil; o arquiteto e a arquiteta e o técnico em planejamento. Ao decorrer da reunião definiram-se as tarefas para a semana. Foi colocado em debate assuntos referentes ao planejamento de trabalho e análise de projetos a serem cumpridos ao decorrer dessa.

No dia 21 de fevereiro pela manhã juntamente com a equipe de planejamento, foi discutida as possibilidades e opções de como e onde construir um pavilhão de eventos. Precisava ser em uma área disponível, próxima ao Centro Esportivo Municipal Conrado Ernani Bento. Após esta análise, foi desenvolvido um croqui da área a ser edificada, uma lista, de empresas e construtoras de pavilhões pré-moldados de concreto e aço, para solicitar orçamento para as mesmas. Após, sucede-se analisar e organizar os orçamentos recebidos.

No dia 23 de fevereiro, pelo período da manhã, a equipe, foi até o prédio de a casa cultura fazer medição do prédio e compartimentos para ser feito projeto de prevenção e combate a incêndio. Após a medição e conferencia de medidas, então foi efetuado o planejamento onde foi dado início à representação gráfica em AutoCAD para realização do projeto, de acordo com a figura 4.

A seguir, foi iniciada a projeção de novas divisórias para instalação de alguns setores da prefeitura que estavam mudando seu local de atendimento, como gabinete do prefeito, departamento jurídico, museu, biblioteca e uma sala de reuniões, de acordo com a figura 5 sobre a montagem das divisórias a seguir.

Figura 4: Planta baixa casa cultura.



Fonte: autor.

Figura 5: Montagem das divisórias.

Fonte: autor.

No dia 2 e 3 de março, foi iniciado o processo de pesquisa e levantamento de ruas a serem visitadas, analisadas e medidas. Após isto, constatados locais intransitáveis e outros com pouca necessidade de concerto, foi efetuado o levantamento da área a ser recuperada do pavimento flexível.

Então organizado conforme tabela no Excel, com nome da localização, extensão, largura, área total e área a ser recuperada. Finalizando a tabela de ruas asfaltadas, foi entregue aos técnicos responsáveis para análise.

No dia 6 de março a arquiteta e a engenheira, foram realizar a primeira etapa de vistoriar um projeto da Funasa de reservatórios de água. Neste dia a vistoria foi feita em 4 reservatórios, os quais já estavam com sua execução de 70% concluída. Após a reunião rotineira de início de semana, foi observado que todos os reservatórios se encontravam em situações precárias e necessitavam de reformas, de acordo com a figura 6.

No dia 7 de março, a equipe desloucou-se até o prédio do atual auditório da secretaria de educação, o qual vistoriado com o objetivo de analisar a possibilidade de dividi-lo em salas, para melhor atender o público de alguns setores que estavam em mudança. Um salão de aproximadamente 400 m² o qual dividir em no mínimo, 14 salas e mais um espaço de circulação em busca de melhorar o atendimento ao público nas repartições.

No dia 8 março, efetuada a confecção de medidas da planta e início a projeção em Auto Cad do projeto. As divisórias à serem projetadas deviam atender todos os setores da secretaria de meio ambiente e urbanismo.

Dia 9 de Março, juntamente ao trabalho anteriormente citado de projeção de divisórias localizadas no 4º pavimento de nossa edificação, foi feito o projeto de restauração e reforma do prédio.

No qual em questão, conta com pavimentos, térreo, local de funcionamento do posto central de saúde, 2º pavimento onde também pertence a secretaria de saúde, 3º pavimento onde se encontra a secretaria de educação, cultura e esportes e no 4º pavimento local destinado para a secretaria de urbanismo e meio ambiente.

10 de março, a ocorrência de um desmoronamento do solo de uma garagem antiga, próxima ao centro da cidade, construída irregularmente. Ao executarem a obra da edificação, na época foi feito uma nova canalização, pluvial antigo, devido ao grande fluxo de água a nova canalização acabou não suprindo a necessidade solicitante do mesmo o que acarretou a passagem de agua nos dois encanamentos.

Como foi construída uma caixa sobre os canos antigos ocorreu o rompimento da canalização, consequentemente fazendo o solo romper com o passar dos anos. Como é uma via de alto fluxo de veículos, leves, bem como, pesados, foi de extrema urgência os reparos na via com o menor tempo possível para causar o mínimo de estresse a população da cidade.

Dia 13 de Março, acompanhamento da obra de reconstituição da rede pluvial a qual foi iniciada no dia 10 de março, de acordo com a figura 7. A obra de restauração durou quatro dias.

No dia 14 de março, reunião semanal do setor de planejamento, o qual foi tratado sobre os assuntos que foram trabalhados anteriormente e, todos os projetos a serem realizados nos dias da semana.

Foi discutido, também, sobre a vistoria do da execução do projeto das divisórias da secretaria de urbanismo e meio ambiente. Pois, os trabalhadores de campo já estavam atuando no local.

No dia 15 de março, a equipe de Gestão e Planejamento, foi uma das creches do município, na qual se apresentava a necessidade de um projeto de reforma de um muro que avia cedido e se encontrava com patologias. Ao decorrer do dia de trabalho, foi vistoriado também, as duas obras em processo de execução descritas anteriormente.

Dia 20 de Março, após a reunião rotineira semanal, foi efetuada a vistoria a obra de reconstituição da rede pluvial a qual encontrava-se aproximadamente 80% concluída. Como também, acompanhamento das divisórias que estavam em processo de montagem, foi concluído na sexta feira dia 17 de março.

Figura 6: Reservatório FUNASA.

Fonte: autor.

Acompanhamento de execução da obra de reconstituição da rede pluvial.

Figura 7: Reconstrução da rede pluvial.

Fonte: autor.

Dias 21 e 23 de março, efetuado o levantamento com planilhas orçamentárias das vias que foram pavimentadas, com o pavimento asfáltico, do município. Porém, listado apenas as que apresentavam urgência em sua reconstituição, no caso, as ruas intransitáveis, que possuíam alta demanda de veículos e grande importância para o município, isto, definido pela equipe da secretaria.

Após o encerramento do levantamento citado no relatório anterior, juntamente com a equipe de planejamento, acompanhamos o funcionário da empresa a ser contratada para execução do projeto de operação tapa buracos.

No dia 24 de março, os responsáveis técnicos analisaram uma ocorrência de pedido de reforma em um muro de uma escola. O qual apresentava péssimas condições estruturais. Bem como, foi pedido em primeiro momento isolamento da área em que se situava por mostrar riscos à segurança de alunos e pessoas que se aproximassem.

No qual era uma área de fluxo intenso, pois, os alunos praticavam exercícios no pátio da escola e, no lado de fora, possuía um fluxo de pessoas transitando pela calçada. Após a vistoria no local, ocorreu a reunião rotineira semanal no setor da secretaria de Gestão e Planejamento.

27 e 28 de março, a equipe técnica da Secretaria de Gestão e Planejamento foi restaurar o muro que apresentava patologias.

Esses relatos descrevem apenas alguns dias de trabalho dentro de uma Secretaria de Gestão e Planejamento de uma cidade em específico. Porem demonstra a importância da Secretaria de Gestão e Planejamento, pois todas as decisões dentro de uma cidade passam por ela. E a decisão dessa equipe de pessoas interfere diretamente na vida das pessoas que ali moram.

Visto que o município de Canguçu se encontra em um ritmo de constante evolução, apresentando mudanças em sua infraestrutura física e administrativa, é notável tamanha a importância do setor de planejamento da Prefeitura Municipal. Setor este que conta com profissionais amplamente qualificados e, que exercem plenamente sua profissão para melhorias do município. Visto que planejar é essencial para obter uma boa gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo possuiu como objetivo principal demonstrar a importância e o papel das Secretárias de Gestão e Planejamento das prefeituras. Para a construção e restauração de obras nos municípios.

Bem como, foi relato alguns dias de obras, os processos utilizados e os procedimentos adotados. Obras em vigor de manutenção de pavimento flexível; construção de divisórias; restauração de esgoto pluvial; vistorias em reservatórios; e o trabalho em grupo da equipe da Secretaria de Gestão e Planejamento do município investigado.

Os municípios atribuem maior importância aos fatores diretamente relacionados à população, pois a polução possui o poder do voto. Assim revelando a influência política, que interferem diretamente na decisão das ações. Por mais que as Secretarias de Gestão e Planejamento sejam formadas por profissionais das áreas específicas, os cargos de gestão das Secretarias são políticos, logo, as decisões finais ficam restritas a ideias partidárias.

Para a evolução de qualquer município, é de extrema importância o setor de Gestão e Planejamento. Este deve focar em desenvolver a região, deve ter auxilio de outros órgãos, como estado e governo federal. Que ambos possam trabalhar de forma conjunta.

Valem lembrar, também, que, o cidadão deve fiscalizar os orçamentos, as obras da região e qualquer acontecimento que achar que está de forma errônea. Comunicar as entidades competentes, afim, de buscar o resultado de desenvolvimento da infraestrutura, com os menores preços.

Porque todos os investimentos feitos pelos órgãos estatais, saem dos cofres do tesouro, logo é o próprio cidadão brasileiro que arca, em impostos, cujo são pagos com o suor do seu próprio trabalho.

Entretanto, muitos municípios conseguem desenvolver a parte do Planejamento estratégico vinculada apenas à parte orçamentária, de menor custo. Muitas vezes, não tendo em vista a qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future** - John Wiley – 1981.

ANTUNES, M. C., GONÇALVES, A. O. Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre os Programas e/ou Ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os Órgãos Responsáveis por sua Gestão. **ENAPG**, Vitória, 2010.

AKTOUF, Omar. Governança e Pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. In: RAE – **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Jul/Set 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3ª Edição. San Francisco, Jossey Bass, Publishers, 2004.

CLELAND, D. I. **Management: Strategic design and implementation** - 2nd edition - McGraw Hill – 1994.

FUNDAP – Fundação de Desenvolvimento Administrativo. **Planejamento e Gerenciamento de Projetos**. São Paulo, 2006. Apostila de Educação Continuada – Gestão de programas e projetos governamentais.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, J. Paulo. Gestão Pública Orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Editora ENAP, V.53, n.4, Brasília, 2002.

HOGA, L.K.; ABE, C.T. Relato de experiência sobre o processo educativo para a promoção da saúde de adolescentes. **Revista Esc. Enf. USP**, v. 34, n.4, p. 407-12, dez. 2000.

KOSKELA, L. **An exploration towards a production theory and its application to construction**. 2000. 298 p. Thesis (Engineering Doctoral Thesis). Helsinki University of Technology, Espoo, Finland, 2000.

_____. Application of the new production philosophy to construction. **CIFE Technical Report**, 75p. Stanford University, Palo Alto, California, 1992.

LAUFER, A. – A micro view of the project planning process – **Journal of Construction Management and Economics** – Vol.10 pages 31-43 – 1992.

LIMA, Roberto C. de; FEDERICI, Adriana. **Gestão Estratégica**: Um Novo Paradigma para o Setor Público. 3 GEN Gestão Estratégica, 2007.

MATTOS, Aldo D.. **Planejamento e controle de obras / Aldo Dórea Mattos** – São Paulo, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO L. C. N et *al.* Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência em entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. N. 71, p. 228-33.Rio de Janeiro, 2018.

PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

PIRES, Daniel L. **Aplicação de técnicas de controle e planejamento em edificações**. (Monografia) apresentada ao curso de especialização em construção civil da escola de engenharia UFMG. Belo Horizonte, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de janeiro, 2004.

SILVA, W. C. et. *al.* **O planejamento estratégico na administração pública**: um estudo multicaso. Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, 2013.

SIMMER, P. **Planejamento Estratégico: uma proposta para o caso da secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos do poder Judiciário Capixaba.** (Dissertação de Mestrado) pela Universidade Federal do Espírito Santo, centro de gestão Pública Espírito Santo, 2013.

SOARES, M.I.; CAMELO, S. H.; RESCK Z. M. R. A técnica de grupo focal na coleta de dados qualitativos: relato de experiência. **REME – Rev. Min Enfermagem**. 2016. DOI: 10.5935/1415-2762.20160012.

SPPC – Setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Canguçu. **Arquivos Confidenciais.** Agricultura Familiar, Cidade de Canguçu-RS, 2018.

VALENTIM, Marta. **Planejamento tático e operacional** - Marília/SP, 2018.