



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **GOVERNANÇA EM PROJETOS – ESTUDO DE CASO DA METODOLOGIA APLICADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM MUNICÍPIO CATARINENSE**

**JEFERSON KERBES**

Univali - Universidade do Vale Do Itajaí

**MOACIR MARQUES**

Universidade do Vale do Itajaí

**OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR**

Universidade do Vale do Itajaí



## **GOVERNANÇA EM PROJETOS – ESTUDO DE CASO DA METODOLOGIA APLICADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM MUNICÍPIO CATARINENSE**

### **Resumo**

O planejamento estratégico tem ganhado destaque para a gestão das organizações, isso devido ao cenário competitivo, globalizado, inovador e tecnológico do mercado. Manter-se ativo e concorrente neste mercado torna-se um desafio permanente, onde o futuro deve ser previsto, planejado e executado de modo que permita a organização prosperar. Destarte a sociedade tem exigido uma gestão pública mais eficaz, eficiente e transparente aos cidadãos. Neste contexto surge a necessidade de um planejamento estratégico para os municípios, que deve ser desenvolvido com uma governança e métodos condizentes à sua complexidade, usufruindo das boas práticas e que sejam customizados ao município. Este estudo se dá qualitativamente e para isso fez-se o uso de pesquisas bibliográficas e observação participante, a qual se deu durante todo o projeto. Por meio do método aplicado desenvolveu-se um planejamento estratégico baseado em: diagnóstico dos processos internos da prefeitura, desempenho em números do município, expectativas futuras da sociedade, tendências e boas práticas nacionais e internacionais e discussões com as lideranças da comunidade. Com base nos resultados obtidos percebe-se a relevância da metodologia aplicada e a importância deste estudo como base para outros projetos em municípios que, ainda em 2018, não possuem um planejamento para o direcionamento da gestão pública.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Gestão pública; Gestão de Projetos; Governança.

### **Abstract**

Strategic planning has gained prominence in the management of organizations, due to the competitive, globalized, innovative and technological scenario of the market. Staying active and competitive in this market becomes a permanent challenge, where the future must be predicted, planned and executed in a way that allows the organization to thrive. So society has demanded a more effective, efficient and transparent public management of citizens. In this context, there is a need for strategic planning for municipalities, which must be developed with a governance and method that is consistent with its complexity, using good practices and customized to the municipality. This study takes place qualitatively and for this it was made use of bibliographic researches and participant observation, which was given throughout the project. Through the applied method, a strategic planning was developed based on: diagnosis of the internal processes of the city hall, performance in numbers of the municipality, future expectations of the society, trends and good national and international practices and discussions with the leaders of the community. Based on the results obtained, one can see the relevance of the applied methodology and the importance of this study as a basis for other projects in municipalities that, still in 2018, do not have a planning for the direction of public management.

**Keywords:** Strategic planning; Public administration; Project management; Governance.



## 1. Introdução

Desde o início da civilização o ser humano se agrupa em comunidades para conseguir, na essência da vida, sobreviver. Nas últimas décadas as pessoas não esperam apenas isso, mas sim construir uma sociedade que atenda a todos os anseios do mundo moderno, tais como: segurança, saúde, educação, bem-estar social para toda a população.

Portanto, o desafio de todo o gestor público é entender e atender as necessidades dos municípios, criando uma forma de gerenciamento eficiente e eficaz buscando resolver o desafio que se constituem as cidades.

No atual momento, vivenciam-se profundas transformações, exigindo dos poderes públicos, capacidade de tomada de decisão com base em planejamento, uma vez que olhar apenas o presente responde a uma parte do desafio. A outra parte, o futuro, deve ser previsto, planejado e executado a partir do momento atual, de forma participativa e transparente. O planejamento estratégico é indispensável a qualquer gestor, seja ele do setor público ou privado.

O planejamento estratégico municipal é um instrumento de gerenciamento que tem o propósito de tornar a gestão de uma cidade mais eficiente, articulando políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados e gerar melhor qualidade de vida aos cidadãos.

A execução de projetos voltados para o planejamento estratégico em municípios é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo. Tem como foco a determinação dos objetivos, estratégias e ações que visem à concretização de um futuro promissor para a sociedade a que se destina. Por meio de um projeto global que considera as múltiplas temáticas da esfera municipal, valoriza a forma participativa e contínua de pensar e guiar o Município para o futuro – de forma sustentável e efetiva.

Destarte, esta é a motivação e o sentido do planejamento estratégico do Município catarinense em estudo; construir uma visão de futuro para a cidade que seja comum para todos, de forma a transformar as dificuldades em desafios, apontando as ações que irão tornar a visão em realidade numa cidade inteligente, sustentável e com justiça social.

Contudo, a realização do planejamento estratégico se deu por meio de um projeto, onde a governança buscou definir uma metodologia que atendesse as boas práticas de gestão e as necessidades peculiares do contexto em que o Município está inserido, ou seja, buscou desenvolver uma metodologia adequada, viável, dinâmica e inteligente. Portanto, este artigo tem como objetivo apresentar a governança e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do planejamento estratégico e os resultados obtidos.

## 2. Referencial teórico

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: Gestão de projetos – o que são projetos e a gestão dos projetos; Governança – o que é governança, suas estruturas e comitê de gestão; Gestão pública – trata das definições de gestão pública e apresenta uma nova tendência de postura para o setor; Planejamento estratégico – aborda o conceito de planejamento estratégico tornando perceptível sua importância para as organizações; e Mapa estratégico – apresenta as definições de mapa estratégico.

### 2.1. Gestão de projetos

PMI (2017), Heldman (2006), e Vargas (2005) definem, de modo geral, um projeto como um esforço temporário, com início e fim bem definidos e que busca desenvolver um produto ou serviço único ou exclusivo e que está concluído quando seus objetivos e metas



foram alcançados e aprovados. Inteirando, Dinsmore (2003) considera que ao concluir, o projeto deve ser bem-sucedido e para isso deve necessariamente integrar-se com a visão da empresa e os demais projetos em andamento e, desta forma, necessita de coordenação entre as estratégias corporativas e alinhamento geral entre os demais projetos em execução ou em implementação.

Gestão de projetos é definido por PMI (2017) como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos. Rabechini e Carvalho (2006 como citado em Siedschlag, 2016, p. 5) complementam que a gestão do projeto tem como escopo alcançar um resultado predefinido, baseado na contribuição do projeto a um determinado objetivo. Para Valeriano (2005) a gestão de projetos ocorre por uma visão que considera o contexto organizacional, onde envolve diferentes projetos, quesitos organizacionais e estratégias do negócio. Corroborando com a visão dos autores, Kerzner (2002) diz que o gerenciamento de projetos abrange o planejamento, a programação e o controle de tarefas, onde o intuito é alcançar os objetivos com sucesso de forma que beneficie as partes envolvidas no projeto.

Nesta perspectiva, nota-se que para realizar a gestão deste projeto de planejamento estratégico se faz necessária a atuação de agentes que se envolvam e estejam familiarizados com o assunto, uma estrutura de gestão apropriada e especializada.

## **2.2. Governança**

A governança do projeto é determinada quando a estrutura para sua gestão está bem definida e, portanto, tem-se evidente qual a autoridade do projeto. Esta autoridade, nas palavras de PMI (2017), representa a estrutura de governança e normalmente destina-se ao gerente do projeto, que é o responsável pelo projeto como um todo e, segundo Vargas (2005), concentra os processos de comunicação.

Quanto à responsabilidade da governança, Peters (2013) afirma que é a descoberta de meios de identificar metas e meios para alcançar essas metas, assim, conforme afirma Vanni (2005), a governança direciona e controla a organização para o alcance dos seus objetivos. Kerbes et al. (2017) complementam afirmando que cada nível da governança possui atribuições e responsabilidades específicas de gestão e manipulam informações diferenciadas, consumindo e produzindo comunicação com os demais níveis em periodicidades e formatos distintos. Neste sentido, a governança proporciona ao projeto um controle abrangente e consistente de suas ações, assegurando maior probabilidade de sucesso (PMI, 2017).

Com o projeto em estudo buscou-se definir uma estrutura de governança (item 4.1) compatível com o contexto em que está inserido, pois são inúmeras as dificuldades encontradas ao se elaborar um projeto objetivando o planejamento estratégico para gestão pública em um município.

## **2.3. Gestão pública**

O termo gestão pública, segundo Vieira (2014), remete a gestor público, é inovador em seu aspecto geral, pois é advindo do termo administração pública que direciona à um campo do conhecimento, onde visa o processo de administrar ou gerenciar determinado órgão ou entidade que atenda ao interesse público como um todo.

A administração pública, nas palavras de Cateli e Santos (2004) e Motta (2013), deve atender às demandas sociais pelo uso eficiente de recursos e transparência de seus atos e, para que isso ocorra, os cidadãos devem ser continuamente informados pelos meios de comunicação sobre os impactos dos planos, das políticas, dos orçamentos, dos déficits e superávits dos governos, na qualidade de vida de cada membro e setor da sociedade.



Segundo Castro (2006) a administração pública está sendo questionada quanto a sua eficiência e gestão administrativa e isso faz com que se tenha uma busca por um modelo de gestão que favoreça uma maior flexibilidade do processo decisório e contribua para um melhor clima organizacional. Para Vieira (2014) o termo gestão pública traz a conotação do poder de gerir a entidade pública, inovando nos processos e ainda, conciliando atitudes das entidades privadas e traduzindo-os para o setor público.

Neste sentido, Santos e Selig (2014, p 82) comentam que o interesse pelo uso de indicadores de desempenho na administração pública tem sido uma constante nos últimos anos. Supõe-se que tal fato está ligado às pressões por um governo mais eficaz, eficiente, efetivo e, sobretudo, transparente aos cidadãos.

Sanderson (2001) afirma que as autoridades locais precisam desenvolver a capacidade de produzir mudanças consistentes com as metas e objetivos desejados, a partir das evidências produzidas pela medição de desempenho. Além disso, é preciso mudar a cultura organizacional, assegurando que a avaliação seja incorporada à rotina, ou seja, criar uma forma de gestão pública inovadora.

A nova gestão pública, uma tendência atual, busca absorver as ideias do setor privado para o setor público, com foco na eficiência e no empreendedorismo, centrando-se em resultados e promovendo a concorrência dentro e fora do governo. Seus objetivos primordiais envolvem a melhoria da prestação de serviços, a reforma do serviço civil, a reorganização das instituições, a racionalização da mão de obra, a descentralização, a redução de gastos e o combate a corrupção (Sarker, 2006).

De acordo com Osborne e Gaebler (1994), a nova gestão pública diz respeito a um governo catalisador, próprio da comunidade, competitivo, movido por missões, orientado para resultados, voltado para seus consumidores, empreendedor, previdente, descentralizado e orientado para o mercado. Contribuindo com autores, Denhardt e Denhardt (2015) elaboram sete princípios-chave para o novo serviço público, quais sejam: 1) servir cidadãos, não consumidores; 2) perseguir o interesse público; 3) dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; 4) pensar estrategicamente e agir democraticamente; 5) reconhecer que a prestação de contas não é simples; 6) servir em vez de dirigir; e 7) dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Neste sentido, tem-se uma tendência de tornar a gestão pública mais humanizada e planejada, focando em metas e objetivos definidos, bem como nas pessoas e suas necessidades futuras. A nova tendência de gestão pública busca realizar o planejamento adequado das cidades para contribuir no bom desenvolvimento dos seus serviços, portanto o planejamento estratégico cria forma dentro da gestão pública.

## **2.4. Planejamento estratégico**

Planejamento estratégico, para Drucker (1998), é um processo contínuo e sistêmico de tomar decisões atuais que envolvam riscos, porém com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Corroborando neste sentido, Rumelt (2012) também define o planejamento estratégico como um processo e complementa afirmando que por este motivo, tem entradas, atividades, produtos e resultados. Esse processo, como todos os processos, tem restrições. Pode ser formal ou informal e geralmente é interativo, com loops de feedback ao longo do processo. Alguns elementos do processo podem ser contínuos e outros podem ser executados como projetos com um início e fim definitivos durante um período.





O planejamento estratégico fornece input para o pensamento estratégico, que orienta a formação da estratégia de fato. O resultado é a estratégia da organização, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que a organização pretende realizar e as principais iniciativas ou planos de ação para alcançar a política orientadora (Rumelt, 2012).

Oliveira (2010), Chiavenato e Sapiro (2010) descrevem o planejamento estratégico como sendo formado por: análise macro ambiental e análise do ambiente interno, missão, visão e valores, formulação e implementação de estratégias, elaboração de plano de ação e avaliação e controle.

## 2.5. Mapa estratégico

O mapa estratégico tende a representar o caminho a ser trilhado para desenvolver a estratégia que o Município aplicará para guiar os seus objetivos para o futuro – de maneira clara e sucinta. O mapa estratégico mostra o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da organização (Costa, 2006).

Para Fernandes (2002), mapa estratégico é a representação visual de um planejamento estratégico, viabilizado por meio de uma imagem que direciona todo o comportamento da organização. Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton (2004) afirmam que o objetivo principal de um mapa estratégico é o de descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir dos seus ativos intangíveis.

O mapa estratégico, ajustado à estratégia organizacional, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que devem exercer o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos clientes, acionistas e comunidades, dessa maneira, proporciona retorno financeiro aos acionistas e faz com que a organização crie valor (Kaplan e Norton, 2004)

## 3. Metodologia aplicada

Este método foi aplicado junto a um Município de Santa Catarina, que em parceria com uma universidade local, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade quanto aos aspectos de segurança, saúde, educação e bem-estar social; realizou o planejamento estratégico para o Município visando o ano de 2040. O Município possui população estimada para 2017 levemente superior a 200 mil habitantes e segundo SEBRAE (2010), possui uma taxa de crescimento populacional de 1,7% ao ano, o que justifica os gestores públicos a pensar no futuro do Município.

Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos três autores, bem como, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva e se utilizou, como base, o plano de gerenciamento do projeto e o documento final do planejamento estratégico realizado.

A observação participante foi praticada na instituição gestora do projeto e ocorreu durante todo o ciclo de vida do projeto, o que propiciou, aos autores, amplo conhecimento sobre o mesmo. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que a observação participante tem como base a participação real do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa, onde o pesquisador se envolve com o grupo que está sendo estudado e acaba participando das atividades cotidianas deste.

Para alcançar o objetivo da pesquisa e pelo aspecto do objeto de análise, optou-se por uma abordagem qualitativa, a qual busca entender situações singulares como parte de um contexto único e suas interações e é ricamente descritiva, uma vez que enfocam em processos, sentidos e experiências (Merriam, 1998).



A pesquisa bibliográfica foi o meio usado para a fundamentação teórica e metodologia do trabalho, o qual possui como objetivo destacar os temas associados à: gestão e governança em projetos, gestão pública, planejamento estratégico e mapa estratégico.

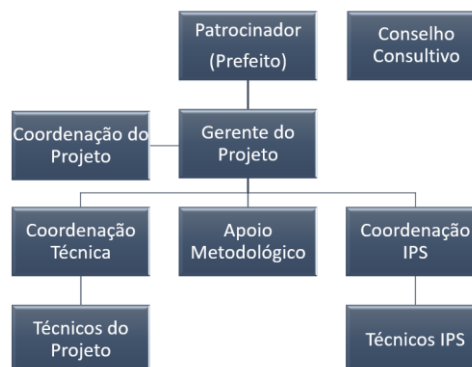
Para a análise de dados, teve-se como objetivo resumir com qualidade as informações adquiridas por meio da observação participante e pelos documentos do planejamento estratégico de modo a viabilizar a exposição das informações pertinentes e relevantes a esta pesquisa.

#### 4. Análise dos resultados

Nesta seção é apresentada a governança, a metodologia utilizada no planejamento estratégico e os resultados obtidos.

##### 4.1. Governança do Projeto

Baseado nas boas práticas de gestão pública administrativa e gestão de projetos definiu-se a estrutura que mais compatibiliza com o contexto em que o projeto está inserido, a qual busca transparência e uma gestão de eficiência e eficácia. Neste sentido, optou-se por estruturar a governança considerando quatro níveis funcionais sendo: deliberativo, estratégico, tático e operacional, onde cada um possui suas respectivas responsabilidades. As atribuições e responsabilidades de cada nível funcional auxiliam na definição da governança do projeto e determinam as informações necessárias a cada nível. A Figura 1 apresenta a governança do projeto, identificando todos seus níveis funcionais.



**Figura 1: Governança do projeto**

Fonte: Autores

Considerando a importância da clareza das responsabilidades dos elementos da governança, estas foram definidas da seguinte forma:

##### 4.1.1. Deliberativo

Representa o patrocinador do projeto. Tem a responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto e tomar decisões de nível estratégico, com base nas informações recebidas ou arguidas pela coordenação do projeto ou gerente do projeto.

A periodicidade das informações de acompanhamento geradas para o nível deliberativo foi mensal em formato de *status report* do projeto. Entretanto, o nível deliberativo poderia ser consultado a qualquer momento do projeto, devendo responder aos questionamentos a ele dirigidos de acordo com a urgência e possibilidade de resposta. A



qualquer momento o patrocinador poderia solicitar a comprovação de despesas e receitas relatadas no relatório financeiro mensal, e deveria ser atendido o mais breve possível.

#### **4.1.2. Estratégico**

O Conselho Consultivo foi composto por colaboradores que ocupam cargos de alta administração em áreas diretamente relacionadas à administração da Universidade e de setores de prestação de serviços e projetos, que atuaram como facilitadores e forneceram os recursos organizacionais e suporte para o sucesso do projeto. A ele incumbia-se a responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto e tomar decisões institucionais e de nível estratégico, com base nas informações recebidas ou arguidas pelo gerente do projeto. Este acompanhamento dava-se pelo recebimento semanal do *status report* do projeto, atas das reuniões dos grupos de trabalho e em reuniões mensais com o grupo e o gerente do projeto.

#### **4.1.3. Tático**

Representa a Coordenação do projeto e foi constituído por representantes da Universidade e da gestão municipal. Sua responsabilidade foi de acompanhar, controlar e fiscalizar o gerenciamento do projeto, divulgando a transparência das informações, tomando decisões de nível tático que envolva o projeto. O grupo foi autocontrolado, onde os integrantes decidiam pontualmente a realização de reuniões estratégicas para o planejamento ou gerenciamento de crises.

O gerenciamento do projeto se deu a partir do gerente do projeto e esteve amparado pelas sugestões da Coordenação do projeto. Foram realizadas reuniões quinzenais de acompanhamento do projeto, com informações geradas em formato de memória de reunião. O nível tático desenvolveu o relatório no formato de cronograma de atividades, com a relação de tarefas a serem executadas para a semana seguinte da reunião. Além disso, contou também com o *status report* emitido mensalmente.

#### **4.1.4. Operacional**

O nível operacional do projeto foi constituído unicamente por colaboradores da Universidade e representou-se pela Coordenação Técnica, Coordenação IPS e o Apoio metodológico. A eles competia a responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto e tomar decisões de nível tático/operacional, com base nas informações recebidas ou arguidas pelo gerente do projeto. Este nível emitia relatórios semanais que informavam o andamento das atividades do projeto.

A Coordenação Técnica gerenciou o grupo constituído pelos técnicos e pesquisadores que compunham a equipe do projeto. A este grupo competia à responsabilidade de executar as atividades do projeto. Além destas atribuições o grupo deveria tomar decisões de nível operacional e focadas ao bom desenvolvimento destas ações. Já a Coordenação IPS fez a gestão do grupo de Técnicos IPS, que tinham como responsabilidade o fornecimento de dados, por meio de pesquisas e levantamentos realizados com a sociedade.

### **4.2. Método do planejamento estratégico**

Com relação ao método utilizado, determinou-se o formato ideal por meio de pesquisas teóricas sobre planejamento estratégico para a gestão pública, além de pesquisas a 16 trabalhos práticos realizados pelo Brasil.





O projeto para o futuro foi concebido de acordo com uma metodologia pré-definida em todos os seus aspectos e foi customizado para o âmbito do Município. Contudo, as fases, etapas, instrumentos e entregas deste planejamento estratégico foram estruturadas e operacionalizadas da seguinte maneira (conforme Figura 2):



Figura 2: Metodologia das fases do planejamento estratégico

Fonte: Autores

Nesse contexto, as ações de acordo com a metodologia elaborada foram definidas em quatro grandes questões a serem respondidas:

#### 4.2.1. Fase 1: Onde e como estamos?

Nesta fase foi descrito o contexto do Município, onde se apresenta os indicadores de desempenho municipais, segundo várias instituições de pesquisas, que se denominou Cidade em Números. Também são utilizados os resultados da pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Sociais da universidade (IPS) junto a população do Município. Conclui-se com o diagnóstico da estrutura da gestão municipal que resultou na análise SWOT, e se apontou ações de curto prazo relacionadas à gestão municipal, que se denominou: Bases para o Crescimento.

#### 4.2.2. Fase 2: Onde podemos chegar?

Nesta fase, denominada Análise de Cenários Prospectivos, apresentou-se a pesquisa de boas práticas de gestão e tendências que apontam inovações a serem praticadas no futuro, tanto no âmbito nacional como internacional. Concomitante expõe-se o resultado da pesquisa realizada com as lideranças municipais para se obter a perspectiva da população quanto a como seria o futuro da cidade em 2040. Esta pesquisa se deu por meio das oficinas do futuro. Estas bases fomentam a proposição de objetivos estratégicos, metas e ações.



### 4.2.3. Fase 3: Onde queremos chegar?

Nesta etapa, elaborou-se a missão, visão e valores do Município, assim consolidando o direcionamento para 2040. A partir do diagnóstico e da análise SWOT, bem como com os objetivos do desenvolvimento sustentável, definiu-se a estrutura da estratégia com cinco premissas; que apontam para quatro dimensões, que por consequência, aliam-se às áreas estratégicas conforme os direcionadores do plano de desenvolvimento PDSC 2030 (plano de desenvolvimento de Santa Catarina).

### 4.2.4. Fase 4: Como chegar lá?

Nesse contexto, com o desenho do mapa estratégico, elaboraram-se objetivos, ações estratégicas, metas e indicadores do planejamento de modo que se formou o “Como Chegaremos a 2040”; que para a efetivação do planejamento estratégico, propõe-se a constituição Escritório de Gestão de Projetos, para o apoio e acompanhamento na operação dos programas e projetos, que responde pela execução do planejamento.

Entretanto, ainda na Fase 3 e 4, como forma de auxílio para a determinação dos objetivos e ações estratégicas na construção do mapa estratégico, foram utilizados os principais documentos deste processo metodológico, assim denominado de D I P T O, conforme representado na Figura 3; tendo como componentes os seguintes itens: Diagnóstico da Prefeitura, Cidade em Números, Pesquisa nos Bairros, Tendências e Boas Práticas, e Oficinas. Ainda, concluindo o processo metodológico, foram realizadas validações dos objetivos e ações estratégicas com todo o primeiro escalão da gestão municipal, além de constantes apresentações e entregas de documentos auxiliares ao longo da construção deste projeto.

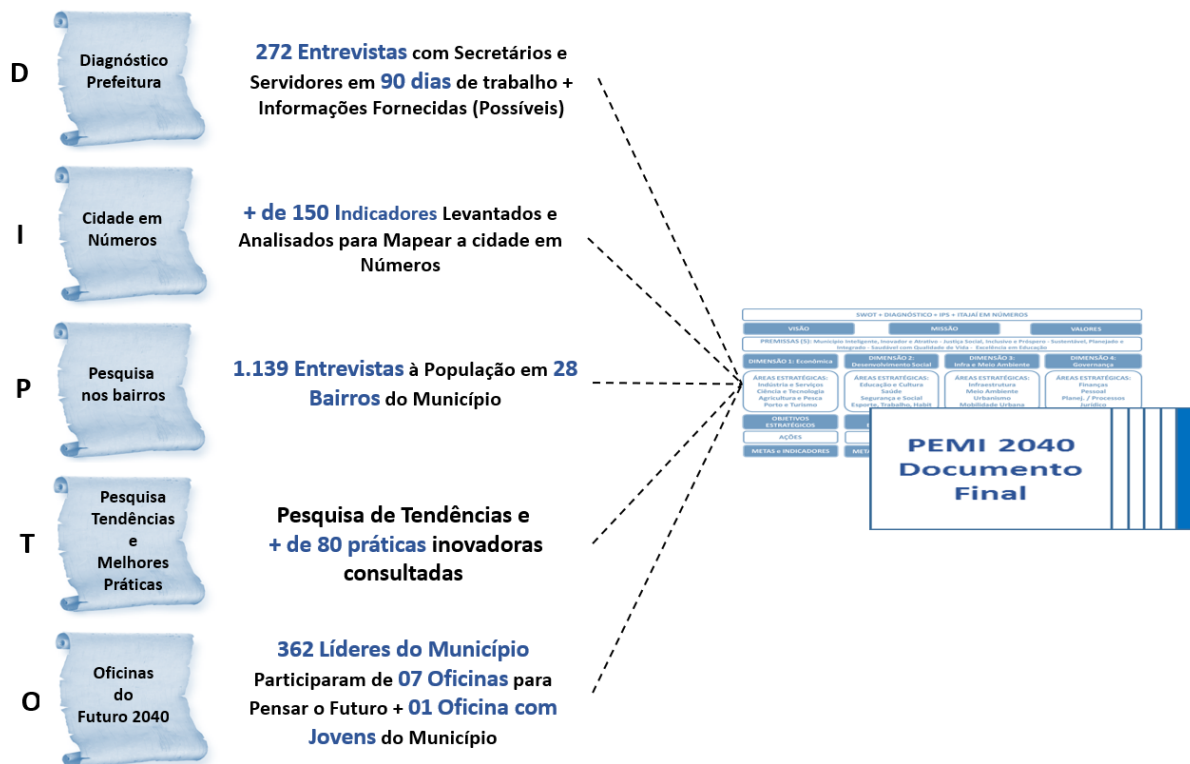


Figura 3: Documentação D I P T O  
Fonte: Autores



### 4.3. Resultados obtidos

Conforme apresentado, para a realização do planejamento estratégico se faz necessário o envolvimento de todas as partes interessadas, e isso justifica a estrutura de governança adotada e a estrutura metodológica apresentada na seção anterior, que tem seu valor reforçado ao analisar os resultados obtidos. A governança foi crucial na boa condução do projeto, envolvendo as partes interessadas e gerenciando as expectativas, bem como no planejamento e controle do projeto e na definição da metodologia de ação. Esta metodologia proporcionou grande fundamentação para a definição da missão, visão, valores, metas, objetivos estratégicos, ações estratégicas e os indicadores de gestão justamente por envolver, em suas dimensões, todo o Município.

O diagnóstico aplicado na prefeitura do Município permitiu conhecer os processos realizados por cada secretaria, que por meio da análise dos resultados obtidos pode-se identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este processo envolveu diversos servidores públicos que contribuíram expondo suas atividades, experiências e conhecimento práticos sobre as atividades realizadas em suas respectivas secretarias.

A pesquisa social realizada nos bairros, teve o objetivo principal identificar qual a expectativa da sociedade quanto ao futuro do Município. Basicamente, por meio de um questionário elaborado com foco nos objetivos e resultados esperados, buscou-se conhecer o que os munícipes esperam da cidade em que vivem para as próximas duas décadas.

Esta pesquisa apontou que 25% (vinte e cinco) dos entrevistados definiram como problema principal a segurança e, portanto, como expectativa pensam em uma cidade mais segura. Cerca de 18% (dezoito) sinalizaram o interesse em infraestrutura e mobilidade urbana como sendo sua principal expectativa de melhoria. Para saúde e gestão pública, somente 3% (três) têm expectativas relacionadas à estas áreas.

Nas tendências e boas práticas foram identificadas 101 (cento e uma) proposições, e destas houve alguns destaques, como principalmente a necessidade de um novo modelo de governança pública, o uso de alta tecnologia e seu emprego para a melhoria da educação, saúde e segurança. Também se percebeu uma forte tendência para a humanização das cidades, criando áreas verdes para o convívio social e revitalização de ruas e rios, estes que também já são boas práticas realizadas por diversas cidades nacionais e internacionais.

A pesquisa de tendências também demonstrou um aumento com a preocupação na conservação ambiental, redução da vulnerabilidade social e imigrações desordenadas. Apontou a propensão do compartilhamento de meios de transporte e moradias, além de uma mudança nas relações de trabalho.

As oficinas do Futuro foram realizadas em 8 (oito) etapas, sendo que em cada uma houve a participação de diversas partes interessadas ao planejamento estratégico, como representantes de empresas e comunidades, ONGs e grupos étnicos, instituições de ensino, sindicato e associações, instituições sociais, políticos, religiosos, imprensa e jovens, todos com o objetivo de vislumbrar a cidade para 2040. Como resultado destas oficinas obteve-se 1188 (mil cento e oitenta e oito) ideias relacionadas à cidade do futuro.

Como efeito dos trabalhos realizados, definiu-se o mapa estratégico do Município conforme apresenta a Figura 4. O mapa estratégico apresenta as relações entre a visão, missão e valores com as premissas, dimensões e áreas estratégicas, objetivos e ações estratégicas e as metas e indicadores.



**Figura 4: Mapa Estratégico**

Fonte: Autores

As premissas são o ponto de partida para o planejamento e serve como modelo construtivo para as iniciativas que nortearão o seu desenvolvimento, enquanto as dimensões são consideradas representações de agrupamentos das áreas de atuação que possuem elevada relevância e que concatenam o conjunto de ações com objetivos em comum, que são desdobradas em áreas a serem impactadas pelo conjunto de objetivos e ações do planejamento estratégico, originando as áreas estratégicas.

Já os objetivos estratégicos são resultados a serem alcançados pelas atividades executadas no intuito de se obter êxito no cumprimento do planejamento estratégico, ao passo que as ações estratégicas são os meios para atingir os objetivos estratégicos. Poderão se transformar em projetos ou então em planos de ação.

Definidas também as metas, que são pontos ou posições a serem alcançados no futuro. Constituem-se em propulsores da gestão – gerenciar consiste em desenvolver ações objetivando o atingimento das metas e para medir a evolução dos resultados obtidos com a implantação das ações, de forma a comparar resultados com as metas pré-estabelecidas, tem-se os indicadores de gestão.

## 5. Considerações finais

Devido ao atual cenário brasileiro, fortemente influenciado pela recessão e principalmente pela globalização e aumento na competitividade exige das organizações novas formas de agir, de modo que garanta a sua sobrevivência futura. Neste contexto e influenciado principalmente pela nova tendência de gestão pública, o Município em estudo buscou realizar o planejamento estratégico para as próximas duas décadas, de modo que permita a ele prosperar em um futuro que não pode ser previsto.

Em virtude da complexidade de se realizar um planejamento estratégico para uma cidade, fez-se necessário adotar uma governança que proporcionasse ao projeto maior probabilidade de sucesso, bem como a transparência necessária ao setor público. Está





governança teve como responsabilidade principal utilizar uma metodologia que atendesse as necessidades de tal projeto. Esta metodologia, apresentada neste artigo, proporcionou um forte embasamento para a definição da visão, missão, valores, metas e objetivos estratégicos do Município, justamente por envolver representantes de todas as partes interessadas e processos inovadores.

Como resultado geral do projeto de planejamento estratégico foram envolvidas aproximadamente 1800 (mil e oitocentas) pessoas, sendo 272 (duzentos e setenta e duas) no diagnóstico realizado na prefeitura, 1.139 (mil cento e trinta e nove) munícipes entrevistados na pesquisa realizada em 28 (vinte e oito) bairros e mais 477 (quatrocentos e setenta e sete) líderes comunitários nas oficinas do futuro.

Como efeito do mapa estratégico definiram-se 33 (trinta e três) objetivos estratégicos que atuam em 24 (vinte e quatro) áreas distintas e originam 228 (duzentos e vinte e oito) ações estratégicas, as quais serão responsáveis pela criação de diversos projetos que visam atender suas necessidades. Para o monitoramento do desempenho destes resultados, definiu-se 80 indicadores de gestão, supridos principalmente pelo fruto da Cidade em números.

Neste sentido, analisando os resultados obtidos, pode-se perceber a relevância da metodologia aplicada e a importância deste estudo como base para outros trabalhos em municípios que ainda em 2018, não possuem um planejamento para o direcionamento da gestão pública.

## 6. Referências

- Castro, R. B. D. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública.
- Catelli, A., & Santos, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 38(3), 423-450.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2010). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2º Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Costa, A. P. P. da. (2006). *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. Atlas.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à administração*. Pioneira.
- Fernandes, A. D. C. (2002). *Mapas estratégicos do Balance Scorecard: contribuições ao seu desenvolvimento*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Gulf Professional Publishing.
- Kerbes, J. Silva Jr, O. F. P. da. & Rech, P. J. (2017). *Governança em projetos – Estudo de caso do Projeto Inovamfri*. Conbrepro.
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Bookman Editora.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 7.





- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Montes, E. (2017). Comitê de Projetos. Recuperado em 21 de julho, 2018 de <https://escritoriodeprojetos.com.br/comite-de-projetos>.
- Motta, P. R. D. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Mh Comunicação.
- Peters, B. G. (2013). O que é Governança?. *Revista do TCU*, (127), 28-33.
- PMI. Project Management Institute, Inc (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. Sexta Edição.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8).
- Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. *Public administration*, 79(2), 297-313.
- Santos, P. M., & Selig, P. M. (2014). Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(3), 82-97.
- Sarker, A. E. (2006). New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 180-203.
- SEBRAE; S. B. de A. M. P. E. (2010). *Santa Catarina em números: macrorregião sul*.
- Silva Junior, S. D. da., & Luciano, E. M. (2010). Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. *Revista Gestão e Projetos-GeP*, 1(1), 26-46.
- Sorgi, F. A. (2009). *Desenvolvimento economico regional*. UFP.
- Vanni, R. M. P. (2005). *Governança de TI na Universidade de São Paulo*. São Paulo: USP.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos (6a edição)*. Brasport.
- Vieira, R. D. (2014). As normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e os demonstrativos contábeis na avaliação de desempenho da gestão pública municipal: os casos de Jumirim e Laranjal Paulista/SP.