

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
RAFAEL CERIOLI HERMOSO

FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS: PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CASCAVEL/PR

CASCAVEL
2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
RAFAEL CERIOLI HERMOSO

FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS: PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CASCAVEL/PR

Trabalho de Conclusão do Curso de
Arquitetura e Urbanismo, da FAG,
apresentado na modalidade Teórico-
conceitual, como requisito parcial para a
aprovação na disciplina: Trabalho de
Curso: Qualificação.

Professora Orientadora: Solange Irene
Smolarek Dias

Arquiteto e Urbanista Coorientador:
Roberto Zanon

CASCAVEL
2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
RAFAEL CERIOLI HERMOSO

FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS: PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CASCAVEL/PR

Trabalho apresentado no Curso de Arquitetura e Urbanismo, do Centro Universitário Assis Gurgacz, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Arquitetura e Urbanismo, sob a orientação da Professora Dr^a Solange Irene Smolarek Dias e co-orientação do Arquiteto e Urbanista Roberto Zanon.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora
Centro Universitário Assis Gurgacz
Prof^a Arq^a Dr^a Solange Irene Smolarek Dias

Coorientador
Centro Universitário Assis Gurgacz
Arq^o Roberto Zanon

Avaliadora
Centro Universitário Assis Gurgacz
Prof^a Arq^a M^a Sirlei Maria Oldoni

Coavaliadora
Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Arq^a Maria Paula Fontana de Figueiredo

Cascavel/PR, 15 de outubro de 2019.

RESUMO

Atualmente um dos assuntos mais comentados entre a população em geral, sobre o setor público é ligado a gestão e administração municipal, por parte dos gestores eleitos. O presente trabalho visa entender como as possíveis ferramentas do planejamento estratégico estão sendo utilizadas e abordadas na administração municipal da cidade de Cascavel no estado do Paraná. Essas ferramentas servem como diretrizes de planejamento, visto o fato que muitas são bases teóricas e práticas para a boa gestão de empresas e negócios. Em suma, estas metodologias quando bem aplicadas, promovem um bom desenvolvimento e eficiência do item a ser utilizado para aplicação, dando oportunidade neste trabalho, de avaliar se a mesma vem apresentando uma boa performance de desenvolvimento para a cidade acima citada. A pesquisa ainda segue em elaboração e será dada continuidade.

Palavras chave: Planejamento. Estratégico. Municipal.

LISTA DE ABREVIATURA E DE SIGLAS

APEB – Associação do Plano Estratégico de Barcelona

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH -- Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM -- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IPPUJ – Fundação Instituto de Pesquisa e Planejamento para o
Desenvolvimento Sustentável de Joinville

ONG's – Organizações Não Governamentais

ONU – Organizações Nações Unidas

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados dos confrontos da FOFA.	19
Figura 2 – Barcelona e seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal.....	29
Figura 3 – Joinville e seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PIB de Joinville de 2002 a 2016.....	34
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DIRECIONADAS AO TEMA DA PESQUISA	12
1.1 OS FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E O TEMA DA PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL	12
1.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
1.3 O PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
1.4 O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	17
1.5 A MATRIZ SWOT E A AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	18
1.6 CAPITAL SOCIAL	20
1.7 PRINCÍPIOS, VISÃO E VOCAÇÕES POTENCIAIS	21
1.8 ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	22
1.9 ENTENDENDO EFICÁCIA, EFETIVIDADE E EFICIÊNCIA EM PÉ	22
1.10 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	23
2 CORRELATOS	25
2.1 CORRELATO 1: BARCELONA/ES	25
2.3.1 Apresentação do Correlato	26
2.3.2 Proposta e Aplicação do Planejamento Estratégico	26
2.3.3 Resultados: Eficácia e Eficiência	28
2.4 CORRELATO 2: JOINVILLE/SC	30
2.4.1 Apresentação Do Correlato	30
2.4.2 Proposta e Aplicação do Planejamento Estratégico	31
2.4.3 Resultados: Eficácia e Eficiência	32

3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	35
---------------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS	37
--------------------------	-----------

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa correspondente ao “Trabalho de Curso” do curso de Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz – FAG, de Cascavel/PR, onde o mesmo se encontra na linha de pesquisa “Planejamento Urbano” e, sobre esta abordagem, tem como temática o Planejamento Estratégico Municipal.

Como justificativa para o tema, vive-se, atualmente, um momento econômico onde a maior parte das ações ocorrem com a falta de planejamento. Os gastos públicos mal direcionados são hoje a principal ameaça à gestão pública. Com base nessa afirmação Queiroz (2012, p. 42) discorre que o conflito na alocação de recursos públicos, está relacionado com as decisões políticas para os tais, sendo que é visível que há excessos de recursos em uma determinada área e a falta em outras. Para isto existem atualmente diversas leis e métodos a serem empregados pelos gestores, objetivando-se excelência na administração pública. Um dos métodos disponíveis é o planejamento estratégico, traçando assim uma rota que o município deve seguir para atingir seus objetivos.

Infelizmente no Brasil, nos planos de governo dos candidatos a prefeitos municipais, geralmente não são levados em conta os planos diretores municipais, bem como diretrizes de estratégias já antes elaboradas. Segundo Buriol (2005, p. 35) o mais importante é sempre pensar nas próximas gerações e não focar esforços somente para as próximas eleições. Em outras palavras, é como se a cada governo, todo o processo é recommençado, sempre se dando de quatro em quatro anos, conforme mandato do eleito.

Em suma, no estado do Paraná, é notável e exemplar o exercício de planejamento por parte das cidades, em relação ao restante da nação. Uma amostra desta afirmação é a lei sobre normas para execução do sistema das diretrizes e bases do planejamento e desenvolvimento estadual – Lei Estadual nº 15.229, de 25 de julho de 2006 (PARANÁ, nº 7276) -, que determina parâmetros para elaboração do plano diretor para as cidades paranaenses. Essa lei acaba interferindo no destino das cidades, definindo até mesmo sua vocação consolidadora através da elaboração do plano diretor municipal. Um exemplo claro disto, é o plano diretor elaborado em 2007 (DIAS, 2007, p. 236) do município de Capanema, que em uma de suas diretrizes, aproveita para

destinar a vocação de Capanema como uma cidade também turística, se, souber aproveitar os recursos naturais (cachoeiras e turismo rural).

Sendo assim, no município de Cascavel, por ser um polo de investimentos e desenvolvimento regional, considerado também o município sede da região metropolitana¹ de Cascavel, é justificada a verificação de existir ou não, o planejamento estratégico municipal e a verificação de sua aplicabilidade como está sendo feita hoje. A escolha de Cascavel como caso é por conta do seu crescimento acelerado nos últimos anos, sendo este município o terceiro maior polo de desenvolvimento do estado, a terceira melhor cidade do estado para se fazer negócios e a vigésima terceira melhor no país nesse aspecto. (URBAN, 2018).

Portanto, o problema da pesquisa é a seguinte indagação: *“Atualmente, na administração municipal de Cascavel utiliza-se, com eficácia as ferramentas do planejamento estratégico? ”*.

Para responder ao problema anteriormente formulado, acredita-se que a hipótese de resposta seja afirmativa, de que há em Cascavel a utilização de ferramentas do planejamento estratégico sendo empregadas com eficácia.

Objetivando a resposta a problemática acima descrita, se apresenta por objetivo geral, verificar se as ferramentas do planejamento estratégico estão sendo utilizadas na atual administração do município de Cascavel, e se as mesmas são eficientes em sua disposição. Em relação ao objetivo geral, é exposto em ordem os objetivos específicos: I) Definir o que é planejamento estratégico e quais suas ferramentas; II) Apresentar o planejamento estratégico municipal; III) Resgatar historicamente a utilização do planejamento estratégico em Cascavel/PR e seus resultados; IV) Verificar quais ferramentas do planejamento estratégico estão sendo utilizadas na cidade em questão; V) Analisar se as ferramentas utilizadas atualmente são eficazes; VI) Responder o problemas da pesquisa; VII) Comprovar ou refutar a hipótese inicial; Sendo assim, a pesquisa apresenta como marco teórico:

[...] “ O pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significa dominar o presente e conquistar o futuro”. (Rezende, 2006, p. 89).

¹ Lei Estadual 402/2012, sancionada em 14 de janeiro de 2015.

Esta pesquisa utiliza métodos de embasamento referencial de livros e artigos para o desenvolvimento da pesquisa científica, sendo definido como pesquisa realizada com base de conceitos, ideia por buscas de conteúdo mais literário, no qual há uma compreensão, descrição e o significado da tal pesquisa, algo mais aprofundado, explicativo para os leitores (LAKATOS, 2003).

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo realizar com base nos livros e artigos científicos reconhecidos. Os livros têm excelente conteúdo e em uma pesquisa as referências de livros são os melhores para enriquecer o conteúdo. Em um livro o tema é mais amplo e mais abrangente para se obter informações. Nos livros adquirem fontes bibliográficas reconhecidas mundialmente (GIL, 2002).

Por fim, esta pesquisa apresenta inicialmente os fundamentos arquitetônicos, sendo os mesmos apresentados no primeiro capítulo, gerando assim a relação dos grandes conceitos de estudo da arquitetura, com o tema proposto. A revisão bibliográfica apresenta os variados teóricos que apresentaram pesquisas e estudos com similaridade ao tema, em suposto afim de apresentar uma dinâmica de comparativos e bases da literatura.

1 FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DIRECIONADAS AO TEMA DA PESQUISA

Como base conceitual e teórica, é apresentado neste primeiro capítulo uma correlação entre a temática e os principais conceitos dos fundamentos arquitetônicos, sendo a história e teoria da arquitetura, metodologias de projetos arquitetônicos e paisagísticos, tecnologias da construção e principalmente ao urbanismo e planejamento. Estes quatro itens acima descritos, são as bases de estudos arquitetônicos e de importância para o profundo andamento da presente pesquisa.

Em seguida, este capítulo também busca apresentar embasamento teórico, apoiado em estudiosos do planejamento estratégico, para abordar e relacionar com a temática apresentada, sendo na maioria, análises de ferramentas e fatores que correlacionam o planejamento estratégico com municípios.

1.1 OS FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E O TEMA DA PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Em se tratando de planejamento estratégico, muito se encontra de suas ferramentas sendo aplicadas em organizações privadas, e cada vez mais pode se dizer que estas mesmas ferramentas, se encontram aos interesses de cidades como um todo. São mundialmente conhecidas e por inúmeras vezes, capazes de objetivar a mesma necessidade que o urbanismo procura, em relação ao condicionamento das cidades.

Em vista disso, cada pilar dos fundamentos arquitetônicos apresenta uma correlação com a temática apresentada. Iniciando por uma análise das tecnologias da construção, pode-se enfatizar Martha (2010, p. 1) que em seu livro, sobre análise de estruturas, ressalta que em qualquer tipo de estrutura, ela deve atender todas as necessidades para as quais ela será construída, satisfazendo condições mínimas, como segurança, utilização, economia, ambiental, estética, construtiva e legais. Dessa mesma maneira, fazendo uma conexão com o tema apresentado, podemos salientar que uma cidade, trabalha assim como um sistema estrutural. Cada ponto possui suas eficiências e suas fraquezas, mas no final, todos devem cumprir a mesma função: manter o sistema funcionando. Por fim, para manter o contexto, no planejamento estratégico, cada um dos

gestores é responsável por uma área específica, e que todas devem ter o mesmo rumo e o mesmo propósito de destino (PAGNONCELLI, 2004, p. 10).

A tendência é a mesma em relação aos espaços públicos, pois segundo Colin (2000, p. 94), em pequenas cidades, todos os equipamentos urbanos e espaços são utilizados por igual entre as classes sociais que ali vivem. Dentro de um perímetro urbano é necessário fazer o planejamento estratégico desses espaços, cujo os quais são incumbidos de variadas possibilidades e diretrizes, visto que em suma, eles possuem diversos fatores culminantes que são levados em consideração, como os de ordem física, técnica, histórica, teórica e da utilização, sendo que além de todos esses fatores, agregam-se fatores da gestão pública e viabilidade de implantação (BRAGA, 2003, p.19). Em comparativo com uma intervenção urbana, o planejamento estratégico deve abordar todas essas questões e sempre deve levar em consideração, todas as questões que já existem a anos no local a ser tratado.

Segundo Lobato (2009, p. 21), a estratégia pode ser tratada como um padrão, isto é, uma consistência das ações ao longo do tempo, assim como as variadas escolas arquitetônicas apresentaram padrões projetuais ao longo de sua história.

Obviamente, é possível trafegar sobre inúmeros teóricos de fundamentos arquitetônicos para encontrar embasamento sobre o tema. Mas em destaque, pode se colocar os estudiosos do urbanismo como ênfase desse trabalho. A estreita relação em planejar um município, com suas ligações urbanísticas é um para outro assim como uma receita de bolo: cada condimento (teórico) vai apresentar uma finalidade já previamente testada e aprovada para produzir um bolo (cidade) aceito por todos (população).

Segundo Dias (2005, p. 23), o objetivo da criação das cidades é aumentar o bem-estar e o nível de socialização nas diversas etapas da civilização. Fato é que nas cidades é onde o ser humano passa a realizar a condição de cidadão, participando ativamente da melhora de sua comunidade. Pagnoncelli e Aumond (2004, p. 13), afirmam que uma cidade é composta de vários agentes (empresas, associações, mídia, governo, etc.) que, juntos, devem formar uma perspectiva de um futuro para melhor atender a necessidade da população.

Sendo assim, com todas essas características e particularidades, é absolutamente normal dizer que sem adequação e progressão, uma cidade é passível de caminhar a passos largos porem sem um destino em geral. Assim sendo, nos próximos subcapítulos

é que irá tratar melhor sobre os fatores culminantes do planejamento estratégico municipal.

1.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta pesquisa inicia sua jornada através de uma base teórica em dois tipos de pesquisadores, sendo estes ligados ao urbanismo e planejamento municipal e teóricos ligados ao planejamento estratégico, cuja os quais em sua maioria pertencem ao ensino administrativo.

Em relação a isso, é importante salientar algumas definições das palavras centrais desse trabalho, sendo elas a estratégia e planejamento. Por começar pela palavra estratégia, do grego, *strategós*, sendo *stratos* “exército” e *ago* “liderança” ou “comando”. Em suma, de acordo com Lobato (2009, p. 18), estratégia é alcançar um determinado desempenho competitivo.

Ainda em definições de conceitos, para a palavra planejamento, segundo o significado da palavra, encontrado no dicionário Aurélio (2014), sendo uma planificação de; criar a planta de; programar; demonstrar um propósito para realizar alguma tarefa. Assim, na união das duas palavras, planejamento e estratégia, tem o ato de alcançar um objetivo específico de maneira programada, ou seja, com o começo, meio e fim, calculado.

Desta forma, na literatura da temática apresentada, tem se acesso ao marco teórico² da pesquisa, que se resume a frase de Denis Alcides Rezende, em seu artigo: Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense.

A base, como a própria leitura do texto de Denis apresenta, é o ato de prevenir o futuro de maneira centrada, com base em fundamentos teóricos e práticos, bem como sustentada sob uma forte base de dados para análise e perspectivas.

Fato é que atualmente, existem variadas maneiras de planejar algo específico, principalmente em se tratando de um determinado município ou região. Para isto, é

² [...] “ o pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensa estrategicamente e agir operacionalmente significa dominar o presente e conquistar o futuro”. (REZENDE, 2006, p. 89)

necessário entender o contexto do espaço a ser estudado, para assim, encaixar os dados obtidos dentro dos processos de estudo teórico, afim de que se possa ter uma metodologia de como aplicar os conceitos de planejamento estratégico para efetivar uma performance adequada.

Em se tratando de ferramentas do planejamento estratégico, é visto aqui uma breve introdução do que pode se possuir de amostra para a verificação neste presente trabalho. É possível também salientar que tem se uma abordagem muito mais ampla em se tratando do planejamento municipal em si. São variadas as intempéries que podem ocasionar ou não em um ajuste sobre a demanda municipal a longo, médio e curto prazo.

Sendo assim, segundo Pfeiffer (2000, p. 7), o planejamento estratégico municipal tem somente uma serventia: tornar um município mais competente em sua gestão. Seja por meio de distribuição adequada de recursos humanos ou financeiros, ou então, por meio de políticas públicas que classifiquem os melhores benefícios para a população em geral.

Como dito, por possuir variáveis em relação a performance municipal, algumas diretrizes nunca devem ser esquecidas como cita Rezende (2006, p. 97), sendo a vocação da cidade, as leis federais, estaduais e municipais que regem a boa conduta, o plano diretor municipal, a ampla visão da cidade em questão, entre outros.

Com essa pequena perspectiva bibliográfica sobre o assunto é necessário aqui compreender uma questão importante sobre o tema: o que não é planejamento estratégico municipal. O planejamento estratégico segundo Pagnoncelli e Aumond (2004, p. 13) não é um plano da gestão pública municipal, um plano diretor ou urbanístico e nem um plano de governo. Por envolver toda a sociedade, levando em consideração um tempo maior do assumido pelos governos (quatro anos), o planejamento estratégico passa a ser um norteador para a gestão pública municipal. Mais adiante, será explicado como o planejamento estratégico (PE) funciona, e sua utilização na gestão pública municipal.

1.3 O PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No subcapítulo anterior entende-se a importância do planejamento para nosso cotidiano e vida em sociedade. Nos próximos subcapítulos a partir deste, serão revelados as características e necessidades básicas para a formulação de um planejamento estratégico (PE) municipal.

O planejamento estratégico abrange algumas etapas, sendo elas segundo Rezende (2005, p. 25) uma a sequência da outra, possuindo como base quatro passos fundamentais, responsáveis em dar um bom encaminhamento as informações obtidas, bem como são amplamente utilizados no meio empresarial. São os quatro passos: o diagnóstico, a formulação, a implantação e a atualização.

O diagnóstico é o primeiro passo e o mais importante pelo seguinte fator: se caso esta etapa for executada de maneira equivocada, pode acarretar em uma série de problemas de informações, bem como em um completo desastre a formulação do PE municipal. Neste sentido, segundo Buriol (2005, p. 59) são recolhidos características e aspectos acerca do município, afim de se quantificar sua atual situação e predispor parâmetros de análises.

A formulação, segundo Lobato (2009, p. 101) é a compilação dos dados obtidos em diagnóstico, já os separando em suas devidas finalidades e conceitos, que serão utilizados para objetivar as estratégias e os programas estratégicos a serem adotados.

A implantação passa a ser feita a partir do momento que todas as variáveis internas e externas do ambiente a ser analisado forem bem definidas, traçadas e apreciadas de forma a uma complementar a outra e assim, fornecer alternativas estratégicas para resolver os problemas dinâmicos da cidade (PAGNONCELLI, 2004, P. 30). Consiste em colocar em prática todas as análises e por fim verificar o andamento das mesmas. Esta seria considerada a última etapa, porém, como qualquer situação de empresas e municípios, os fatores e circunstâncias sempre se alteram ao decorrer do tempo, necessitando de uma modernização do PE municipal.

Essa atualização ou modernização (última e constante etapa), deve ser feita para manter sempre o PE em sintonia com o que está acontecendo no cotidiano da sociedade. Sua importância é extrema, pois de nada adianta um plano de ação onde as variáveis, os dados e aspectos estejam em desconformidade com o que se encontra na realidade.

Assim como um plano diretor municipal que se renova de cinco em cinco anos, o PE também deve ser analisado e formulado através de indicadores (QUEIROZ, 2012, p. 201), que serão tratadas nos próximos subcapítulos, que servem para verificar se a meta foi ou não atingida.

1.4 O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Como toda análise, o planejamento estratégico, segundo Kunsch (1986, p. 23) é baseado em estruturas organizacionais, bem como para este caso, aspectos e características de uma cidade. Todos esses conhecimentos serão adquiridos através de metodologias desenvolvidas pelo grupo responsável pelo PE municipal.

Essas informações serão transcritas em dois grandes acervos: referentes a ambientes externos e ambientes internos. Correlacionando a uma empresa, é fácil definir o que seria ambiente externo e ambiente interno, porém, em relação a uma cidade, quais seriam esses dois ambientes?

Para responder essa pergunta, é necessário entender as condições de uma cidade. Sua gestão é feita através de uma administração pública, eleita pelo povo, cuja a qual, segundo Bernardi (2008 p. 140) se subdivide em duas partes: o poder legislativo e o poder executivo. Esses dois poderes são responsáveis em guiar a cidade para um desenvolvimento, através de leis que serão propostas e aplicadas anualmente para a população. Portanto, o ambiente externo de uma cidade é ela como um todo e suas redondezas (estado e federação), e o ambiente interno, é os poderes e pessoas que gerenciam esse município.

O ambiente interno é subdividido, segundo Rezende (2005, p. 59) em duas partes: as forças e as fraquezas. Nesta parte, serão feitas pesquisas para dimensionar as capacitações, os recursos, as características internas, as competências e as questões críticas para o desenvolvimento sustentável da localidade. Nesta etapa, também já poderá ser pensado em como outros municípios estão desempenhando seu papel (afim de se obter parâmetros), priorizando como base, municípios com altas taxas de crescimento e Índice de Desenvolvimento Humano - IDH.

O ambiente externo é subdividido em duas partes: as oportunidades e ameaças. Muito se discute a importância de conhecer os elementos variáveis e que os mesmos,

segundo Buriol (2005, p. 70) mudam de acordo com a cidade, não existindo uma fórmula exata para sua determinação. As variações que possam interferir em uma estratégia devem ser compreendidas de uma maneira sensata, levando em consideração as generalidades do ambiente externo.

Novamente, nesta etapa serão recolhidos dados relacionados ao cenário ao qual a cidade vive, bem como buscando antecipar reações do setor econômico, social e cultural da localidade. Segundo Lobato (2009, pg. 76), os estrategistas dividem os ambientes em quatro quadro gerais sendo eles: demográfico (taxas de crescimento, pirâmide populacional), sociopolítico (traços culturais, hábitos, leis), tecnológico (investimentos em pesquisas, aplicação do conhecimento) e econômico (índices de desenvolvimento, níveis de emprego e renda). Adiante, será revelado o que essas informações obtidas em ambientes externos e internos podem revelar de estratégias para o futuro da cidade.

1.5 A MATRIZ SWOT E A AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Coletar as informações do ambiente externo e interno é parte fundamental do PE municipal. A questão principal está em como essas informações podem trazer conhecimentos acerca da atual situação do município e de suas características.

A matriz SWOT (*strenghts, weakness, opportunities and treats*) que em português pode ser entendido como: forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, respectivamente, é uma importante ferramenta sendo também a mais utilizada no planejamento estratégico (LOBATO, 2009, p. 104). Como dito anteriormente em análise de ambiente, essa matriz se compõe do diagnóstico adquirido, em que são verificados as forças e fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Com essas informações já compiladas, a análise SWOT (ou em português conhecida pela sigla FOFA), mescla as forças com as oportunidades e com as ameaças, assim como as fraquezas com as oportunidades e ameaças. Em outras palavras, é uma ferramenta que usa o ambiente interno como base, perante as variáveis do ambiente externo e como a cidade se comportara perante a esses confrontos. De acordo com a Figura 1 logo abaixo, é possível ver quatro níveis de cenários, estabelecidos de acordo com as variáveis analisadas.

Figura 1 – Resultados dos confrontos da FOFA.

FOFA		Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Interno	Forças	1. Capacidade Ofensiva	2. Capacidade Defensiva
	Fraquezas	3. Restrições ou Debilidades	4. Crise ou Vulnerabilidade

Fonte: Lobato (2009, p. 106), adaptado pelo Autor.

Vale ressaltar que no planejamento estratégico municipal, apesar de utilizar as ferramentas bases e já conhecidas do PE de companhias, há uma condicionante que deve ser levada em consideração por se tratar da diferença entre os planos de um município em relação aos planos de uma empresa. Em uma cidade, ao contrário de um negócio, não se visa somente os ganhos financeiros, mas sim, o bem-estar e a qualidade de vida da população (PAGNONCELLI, 2004, p. 53).

A análise FOFA é uma importante ferramenta pois ao aplica-la será possível verificar quais serão as reações em relação as oportunidades e ameaças que advém do ambiente externo. Para melhor exemplificar, a figura 01 expõe o que acontece quando as forças do ambiente interno recebem as oportunidades de negócios do ambiente externo (melhor situação), bem como as fraquezas do ambiente interno quando recebem ameaças do ambiente externo (pior situação).

Apesar de ser uma simples ferramenta, cabe lembrar que sua importância está em entender as informações que a mesma passará e ainda ter uma boa base de dados proveniente do diagnostico anteriormente executado, a título de que quanto os maiores números de informações forem confrontados na análise FOFA, melhor será seu *feedback*. Posteriormente a essas informações será demonstrado um importante variável que sempre deve ser receber atenção redobrada na formulação do PE municipal.

1.6 CAPITAL SOCIAL

Como apresentado anteriormente, são dezenas de fatores a serem levados em consideração quanto a organização e execução do planejamento estratégico. Entre esses fatores, podemos destacar o capital social como sendo um elemento prático e vivenciado pelas pessoas em seu dia a dia.

Esse cotidiano das pessoas, sua vivência na cidade, suas participações no funcionamento da cidade, constituem o capital social (FERNANDES, 2008, p. 206). A criação de capital social parte do princípio dos grupos de pessoas reunidos, ou seja, sindicatos, organizações políticas e religiosas, associações de moradores, grupos esportivos e de lazer, organizações não governamentais - ONG's e associações estudantis são ao todo, definições de um capital social dentro de uma determinada cidade, sendo que todas essas redes associativas expõem a mutável organização social de um município (PAGNONCELLI, 2004, p. 21).

O tempo dedicado dessas pessoas em prol da sociedade, ligados a essa rede de consentimento em comum, revela uma propriedade muito útil e importante para a organização e vida das pessoas: a participação popular. No planejamento estratégico municipal, é necessário identificar essas organizações e determinar quais poderão futuramente compor, o conselho municipal. Obviamente, parte da administração pública municipal a necessidade ou não de remanejar recursos para elaboração do PE, tendo em vista que a participação popular do mesmo é de extrema importância, visto que cada vez mais há um aumento da pressão social pelo melhor uso dos fundos arrecadados (QUEIROZ, 2012, p. 119).

Outra importante saliência em relação ao capital social é quanto a suas diretrizes funcionais, tais como a ação coletiva, a comunicação, a cooperação, inclusão social, ação política e a informação. Dentro do planejamento estratégico municipal, segundo Bernardi (2008, p. 371) se torna muito importante levar em consideração a informações repassadas por esses grupos sociais, pois estes, são respostas diretas dos sentimentos da população em relação a cidade em que vivem. Segundo Kunsh (1986, p. 29), as informações não se fazem uteis quando não repassadas, ou seja, quando não se há comunicação. Assim, deve se haver uma boa comunicação e troca de ideias com o capital social, para perceber as reais necessidades da população.

Definidos as circunstâncias externas e internas, relacionadas com o capital social, é possível dar continuidade ao entendimento do PE municipal, partindo do ponto inicial, que são os sonhos da cidade, explicitados no próximo subcapítulo.

1.7 PRINCÍPIOS, VISÃO E VOCAÇÕES POTENCIAIS

Os princípios, são a base de uma visão transformadora para uma cidade. Sua significância é breve, porém não menos importante. Os princípios, segundo Dias (2008, p. 17) assim como na vida cotidiana das pessoas, são diretrizes para objetivar um bem comum e produzir paradigmas de uma vida cidadã. Os princípios, estão intrínsecos em nossas leis por exemplo, e correlacionando-o com o planejamento estratégico, ele se apresenta como uma referência comportamental da sociedade, revelando de que maneira será conquistada a visão a ser alçada, fazendo-se a base desses princípios o que fortalece a índole da comunidade.

Portanto para elaboração da visão, são necessários princípios vividos no cotidiano das pessoas. A visão, segundo Rezende (2005, p. 75) é o sonho para o futuro de um município apresentado através de palavras, e por mais distante que ele possa parecer, deve servir de panorama para o desenvolvimento municipal.

Com princípios estabelecidos, o município elabora a sua visão, que para ser alcançada, realça as qualidades existentes e pretendidas de uma cidade. Dessa maneira, as vocações potenciais se apresentam, como alicerces estruturais, consolidando o conjunto de atividades que a comunidade decide desenvolver (DIAS, 2008, p. 12).

Nesse aspecto, são reconhecidas as vantagens que já possui, bem como aquelas que ela ainda não aproveitou com eficiência. Por exemplo, a vocação do município de Foz de Iguaçu no Paraná é o turismo, porém nada impede dessa cidade potencializar a sua indústria e também torná-la uma vocação. A vocação nunca é estática, e segundo Rezende (2005, p. 77) sendo sempre uma ferramenta de melhorar aquilo que já está sendo executado, bem como aprimorar uma fonte que estava sendo mal utilizada, como o próprio exemplo anterior mostra. Para obter sucesso e alcançar a visão planejada, o município deve desenvolver estratégias e programas estratégicos de como irá enfrentar as problemáticas que surgirão.

1.8 ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para um perfeito planejamento, um município necessita de um bom diagnóstico e de uma boa base técnica. Dessa maneira, é possível então desenvolver ações que expressem suas necessidades a médio e longo prazo. Essas ações são descritas em programas estratégicos de uma administração municipal, bem como definidas através de estratégias de leitura do diagnóstico realizado para a formulação do PE.

As estratégias são as preferências para a melhoria do cotidiano das pessoas que vivem na cidade. São caracterizadas através de parâmetros técnicos e delimitam as prioridades de melhorias e as decisões a serem tomadas. Toda essa relação de escolher ou não uma estratégia, está relacionado com os princípios, com a comunidade e com o capital social que a cidade possui (LOBATO, 2009, p. 120-123). Todas decisões estratégicas devem seguir o que foi previsto na visão do município, bem como para atingir os objetivos específicos para o desenvolvimento municipal.

Alguns exemplos de estratégias a serem adotadas são: promover a inclusão social, atuar na preservação e conservação do meio ambiente, manter e atrair investimentos, melhorar a segurança, entre outros (PAGNONCELLI, 2004, p. 52).

Se estratégia é as prioridades a serem adotadas, os programas estratégicos são uma extensão explicativa da primeira etapa, ou seja, uma descrição específica e quantificada das estratégias. Por exemplo, se na estratégia de uma cidade estava exposto o desenvolvimento industrial, no programa estratégico estará quais indústrias serão fortalecidas e desenvolvidas e a atual situação da mesma. Em outras palavras, o programa estratégico, revela os detalhes da estratégia. No próximo capítulo, serão apresentadas três palavras, que determinam se o objetivo de um planejamento estratégico foi devidamente alcançado.

1.9 ENTENDENDO EFICÁCIA, EFETIVIDADE E EFICIÊNCIA EM PÉ

Muito se discute essas três palavras em planejamento estratégico, sendo elas, parâmetros de desempenho utilizadas para definir se um Planejamento Estratégico (PE) foi bem-sucedido ou não. Para isto, segue as definições das três palavras segundo Lacombe (2004, p. 124-125) nos próximos parágrafos.

Eficácia é segundo o autor, a capacidade de atingir resultados previamente programados. Em paralelo com PE municipal, eficácia é por exemplo quando uma cidade traça seu objetivo futuro e o consegue atingi-lo, não levando em consideração quanto tempo ou recurso foram despendidos, mas sim, a conclusão do final desejado.

A palavra eficiência, é executar uma tarefa, com o menor uso de recursos possíveis, sejam eles financeiros ou humanos, sendo que neste caso, entra a questão tempo despendido para realizar a etapa. Em PE municipal, pode se dizer que eficiência é executar a estratégia da melhor maneira e com a menor quantidade de recursos, porém, não significando que ao final o objetivo traçado seja atingido da forma desejada.

Para concluir as definições de Lacombe, temos a palavra efetividade, que nada mais é que a conexão entre eficácia e eficiência, ou seja, obter o resultado desejado, utilizando a menor quantidade de recursos (financeiros, humanos, tempo) sendo assim, a melhor palavra para descrever o propósito a ser alcançado, por um PE municipal.

Segundo Serra (2014, p. 12) eficiência e eficácia não podem ser considerados estratégias, mas sim, parâmetros de reconhecimento se o PE demonstrou ou não resultados esperados. Vale ressaltar, que a variável financeira, do PE empresarial é diferente da estabelecida em PE municipal, dado o fato que uma cidade não busca somente ganhos financeiros, mas sim, qualidade de vida para seus moradores.

Assim sendo, os parâmetros de análise de eficiência e eficácia não devem ser considerados somente crescimento e desenvolvimento financeiro. O mais indicado para este tipo de situação, são os parâmetros internacionalizados, como o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM).

1.10 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A partir das definições previamente apresentadas, fica claro que a questão do planejamento estratégico, aliado com o planejamento municipal, é uma importante ferramenta de metas e desafios a serem alcançados, mantendo sempre em vista a visão a médio e longo prazo.

As ferramentas do planejamento estratégico são em suma, uma competência organizada para alcançar um objetivo em comum da maneira mais eficiente e planejada possível. Em contrapartida, muitas vezes apresentadas para serem utilizadas em setores

privados, nada impede os gestores e administradores municipais de incorpora-las a suas respectivas cidades, visto o fato que as mesmas, apresentam alto desempenho técnico em sua composição, protagonizando um verdadeiro administrativo para a cidade.

Como toda ferramenta, o PE é baseado em técnicas que possibilitam um outro olhar sobre a cidade a ser analisada. É levado em consideração que para se melhorar o cotidiano das pessoas em um município, é necessário que as organizações (capital social) e autoridades façam parte desta mudança de maneira contínua e organizada.

Todo planejamento requer habilidade dos seus formuladores, para cumprir as tarefas de diagnóstico e coleta de dados, interpretação e análise dos mesmos e principalmente, para desenvolver um plano de ação.

No próximo capítulo, serão apresentados, através de correlatos, exemplos de planejamento estratégico cuja os quais obtiveram êxito e que apresentaram boas eficiências e performances para a gestão pública municipal.

2 CORRELATOS

Para obter uma boa abordagem sobre a temática, é válido expor uma situação que ocorreu na década de 70 que foi o estopim para uma prática na gestão municipal a nível mundial. Esse fato foi a crise global dessa década, que teve como reflexos em todo o mundo uma drástica mudança na maneira de se gerenciar estados e municípios. Segundo Fernandes (2009, p. 317), foi nesse período que grupos de interesse pressionavam seus governos em busca de políticas públicas que atendessem suas demandas.

Dessa maneira, variados governos municipais passaram a incrementar, de alguma maneira, sua forma de gestão e administração de suas cidades, procurando proporcionar aos seus habitantes, qualidade de vida, bem-estar social e sustentabilidade. Uma prática conhecida naquele momento era o planejamento estratégico de empresas, que passou a ser utilizado na administração pública.

Neste capítulo, serão expostos dois exemplos de cidades que empregaram de maneira factual o planejamento estratégico na sua administração pública municipal e por consequência apresentaram resultados, cuja os quais serão apresentados. O primeiro correlato, é internacional, sendo amplamente divulgado na mídia o seu sucesso e desenvolvimento. O segundo correlato, é nacional, sendo caracterizado como a segunda melhor cidade para se viver no Brasil. Nos próximos subcapítulos, esses dois correlatos, serão apresentados.

2.1 CORRELATO 1: BARCELONA/ES

A cidade de Barcelona, localizada no Reino da Espanha, é a capital da comunidade autônoma da Catalunha. Escolhida como o primeiro correlato, essa cidade se destacou em âmbito internacional, após as olimpíadas de 1992, onde o seu planejamento estratégico foi culminante para o seu crescimento, bem como todo elaborado visando o prospero crescimento e desenvolvimento da cidade. Segundo Tavares (2005, p. 71) um evento como os jogos olímpicos, oferece destaque mundial para criar e recriar uma cidade. Atualmente, Barcelona é uma referência internacional

quando se trata de planejamento estratégico municipal, e por conta disto, é justificável a sua escolha como um correlato para a temática apresentada.

2.3.1 Apresentação do Correlato

Nada melhor do que apresentar uma cidade, expressando seus atuais números e perspectivas. A cidade de Barcelona, como dito anteriormente, é uma referência mundial em gestão municipal. Com uma população de 1,6 milhão de habitantes, chegando a 4,7 milhões de habitantes dentro de seus limites administrativos, sendo a segunda maior cidade da Espanha (SCI, 2019) e a sexta maior área urbana da União Europeia. É também a maior metrópole do mar mediterrâneo, importante conexão de rotas de comércio marítimo. Barcelona possui uma rica história, sendo hoje um importante polo cultural e de destino turístico. Uma das obras arquitetônicas mais emblemáticas da era moderna (Catedral Sagrada Família – Antoni Gaudí) é localizada em solo Catalão, sendo muito estudada pelo seu projeto arquitetônico arrojado.

A cidade é um dos principais centros econômicos e comerciais no mundo, sendo largamente influente em várias áreas como mídia, moda, ciência, artes e educação. Todos esses fatores, fazem de Barcelona, uma das principais cidades mundiais, de acordo com *Globalization and World Cities* (2010). No próximo subcapítulo, será exposto como o planejamento estratégico em Barcelona foi capaz de mudar o cotidiano da cidade.

2.3.2 Proposta e Aplicação do Planejamento Estratégico

São diversos fatores positivos que o planejamento estratégico é capaz de propor para uma cidade: qualidade de vida, desenvolvimento, sustentabilidade e bem-estar social. Em Barcelona, esses aspectos foram sentidos por cada cidadão a ponto de se tornar referência no tema. De acordo com Costa (2012), o PE é tão importante para o povo catalão, que o horizonte de crescimento e as diretrizes para 2020, já estão em andamento desde de 2010 com uma equipe de 650 especialistas.

A história desse PE municipal de Barcelona se inicia em 1988, com a primeira elaboração de um PE, projetado para os anos 2000. Neste primeiro momento, de acordo

com *Plan Estratègic Econòmic i Social Barcelona* (2000) é definido a intenção do PE municipal, marcando seus pontos fundamentais como princípios, visão e por fim, uma estratégia bem definida em relação as olimpíadas de 1992 que, segundo Fernandes (2008, p. 82) os investimentos já estavam garantidos, sendo a dúvida, o que fazer para manter o capital financeiro investido sob um bom crescimento e desenvolvimento da cidade após os jogos.

Desde o início da elaboração do PE, a cidade de Barcelona deixa algo muito claro para as outras cidades do mundo: o plano seria iniciado pela prefeitura, porem o protagonista real dessa formulação e aplicação, de acordo com Delgado (2011, p. 2), seria a cidade inteira se entregar com entusiasmo e energia para essa tarefa.

Feito isto, é notável a percepção de que a cidade tem que ser exercida e sentida por seus habitantes. Diferentemente de um PE empresarial, onde as ordens vêm de cima e são aceitas pelos colaboradores, para este caso em específico, fica muito claro a relação público com a cidade em que vivem (PIQUET, 1998, p. 32)

Outro fator importante é a aproximação das empresas e instituições perante a gestão pública de Barcelona. Ponto impulsionador, é o capital privado sendo investido para o crescimento das empresas, bem como para o desenvolvimento da cidade. De acordo com *Plan Estratègic Econòmic i Social Barcelona* (2000), dezenas de organizações público e privadas do município fizeram parte do primeiro comitê executivo do PE, sendo alguns exemplos: Câmara do Comércio, círculo da economia, consórcio da zona franca, universidade de Barcelona, União Geral dos Trabalhadores (UGT) e a Prefeitura de Barcelona.

Como explicado na revisão bibliográfica, o PE inicia sua execução primeiramente com a formulação da equipe que segundo Compans (2004, p. 43) seria dividida em seis grandes equipes estratégicas, cada qual em sua melhor área de conhecimento e atuação. Essas seis grandes equipes, através de estudo e análise do diagnóstico executado sobre a cidade, perceberam que seriam três grandes eixos de trabalho sobre a nova competitividade de Barcelona: formação, uma boa base de serviços e infraestrutura.

Feito isto, segundo Santacana (1998, p. 35) foram desenvolvidas três linhas estratégicas, sendo elas: configurar Barcelona como um dos centros regionais de sua metrópole; melhorar a qualidade de vida e de progresso das pessoas; potencializar a

indústria de serviços avançados e as empresas. Neste momento o PE já estava em fase de implantação, produzindo conteúdo que posteriormente passaria por análise de seu comportamento.

Seguindo a linha de raciocínio do planejamento estratégico, é notável que parece ser simples definir esses pontos, porém, vale lembrar que para toda essa sondagem, seguiu-se com todos os programas estratégicos para que os mesmos fossem executados com maestria. No próximo subcapítulo, será averiguado se o primeiro PE municipal de Barcelona obteve êxito e bom desenvolvimento.

2.3.3 Resultados: Eficácia e Eficiência

O planejamento estratégico municipal, parte da premissa de ser competitivo e organizar o desenvolvimento de uma cidade. Deste modo, é notável destacar que após feito o PE, deve se analisar se o mesmo obteve resultados. Segundo Serra (2014, p. 325) os indicadores são uma importante maneira de verificar se o PE está dando resultados desejados. Uma maneira de fazer essa verificação é conferir ao próprio grupo que elaborou e executou o PE, para avaliar seu retrospecto e sua performance. Assim foi com a cidade de Barcelona, que providenciou a avaliação do seu primeiro plano estratégico utilizando a Associação do Plano Estratégico de Barcelona – APEB.

De acordo com Santacana (1998, p. 44) a primeira observação feita pela APEB, foi de que 70% do que tinha sido elaborado, estavam sendo implementados e dentro das perspectivas pretendidas. A segunda verificação, de que somente foi possível atingir a meta, devido a dedicação de toda a comunidade envolvida, sendo ela econômica e social, seguindo sempre o a visão de futuro elaborada.

Segundo Fernandes (2008, p. 85), após alguns anos, como fora previsto no primeiro PE de Barcelona, a própria avaliação da APEB verificou que Barcelona havia se tornado uma das principais capitais europeias, cumprindo seu objetivo estabelecido em sua visão estratégica. Variados outros fatores como seu crescimento econômico, aumento do turismo local, melhora considerável na qualidade de vida, também são expressos como parâmetros de que realmente o PE elaborado e executado apresentou melhorias para a população.

Outro importante indicador, que revela informações importantes sobre uma determinada cidade, é seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Este índice, segundo Souza (2008), compara indicadores em países, estados e municípios, em âmbitos de renda, longevidade e educação, parametrizando de forma numérica, com a intenção de avaliar o bem-estar das pessoas de uma determinada localidade, sendo variável de zero (pior nota) a um (melhor nota).

Na Figura 02, podemos observar o IDHM de Barcelona dividido em três anos de análise, mostrando que o índice sempre obteve uma melhora considerável, em vista que cada centésimo de aumento no indicador, é uma percepção considerável para os moradores da cidade. Outro fator importante, é que esse aumento, é o reflexo do desenvolvimento acelerado da região, que mostra sinais a partir de 1991 de que o PE estratégico estava demonstrando resultados aparentes.

Figura 2 – Barcelona e seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

Barcelona / ES - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal



Fonte: Country Economy (2019), adaptado pelo Autor.

Somente esses fatores já se tornam suficientes para afirmar que a cidade de Barcelona, após seu primeiro e intenso PE municipal, apresentou melhorias. Um outro fator intrínseco está no fato de que após o primeiro PE, foram executados outros três importantes PE para a cidade (FERNANDES, 2008, p.85), sendo assim então subentendido de que se metodologia utilizada estava apresentando resultados, logo, deveria ser continuada e aprimorada.

Portanto, é notável que após um longa e exaustiva elaboração do PE, os seus responsáveis (sendo entendido aqui como toda a população da cidade e os colaboradores diretos) foi possível apresentar uma melhora potencial no desenvolvimento e crescimento da cidade de Barcelona. No próximo subcapítulo, será apresentado um exemplo nacional que também dispõe de altas taxas de crescimento e desenvolvimento, perante a parâmetros brasileiros.

2.4 CORRELATO 2: JOINVILLE/SC

O segundo correlato apresentado trata-se da cidade de Joinville, localizada na região sul do Brasil. Esta cidade, na região nordeste do estado de Santa Catarina, apresenta altas taxas de crescimento, aliada a uma forte indústria e uma vasta organização. Por todos os motivos apresentados nos próximos subcapítulos é que se faz de Joinville uma cidade exemplo em perspectivas de planejamento e desenvolvimento, sendo justificada aqui a escolha da mesma para correlato.

2.4.1 Apresentação Do Correlato

O município de Joinville é pertencente ao estado de Santa Catarina, possuindo aproximadamente 600 mil habitantes, de acordo com a última estimativa do IBGE (2019). Em número de habitantes, é considerada a maior cidade do estado, à frente da capital que é Florianópolis. É também a terceira maior cidade da região sul do país, sendo a sede da região metropolitana do Norte/Nordeste catarinense. De acordo com o último censo, possui um IDH de 0,809 (IBGE, 2010) e o maior Produto Interno Bruto – PIB per capita de Santa Catarina, muito superior as outras cidades da federação brasileira (IBGE, 2016).

Foi considerada, de acordo com pesquisa, a segunda melhor cidade para se viver no Brasil (NSC, 2016). Em se tratando de cultura, a cidade é sede do maior festival de dança do mundo (G1, 2013) e apresenta diversas atrações durante este festival. Além de todos esses fatores já apresentados, a região metropolitana de Joinville é uma das mais desenvolvidas economicamente, com destaque a indústrias de metalomecânica, têxtil, alimentos, softwares, máquinas e equipamentos.

2.4.2 Proposta e Aplicação do Planejamento Estratégico

A cidade de Joinville é sem sombra de dúvidas, prospera e desenvolvida. Uma das razões desse desenvolvimento é sua organização e principalmente seu planejamento ao longo dos anos. Com seus 153 anos de idade (LEI N° 566 de 15 de março de 1866 - IPPUJ) é possível conferir a Joinville um caso de correlato para exemplificar o seu bom planejamento e crescimento.

A partir de 2003, na gestão do prefeito Marco Tebaldi³, é que o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta amplamente utilizada na administração municipal. O trabalho iniciou-se sobre três premissas bases: que o futuro de Joinville fosse executado e dialogado com toda sociedade; que servisse de espelho para as próximas administrações; que o processo prosseguisse independentemente de partidos a virem assumir a gestão municipal.

A primeira tarefa foi dividir em três órgãos para elaboração do planejamento, sendo o comitê executivo (responsável por preparar o plano estratégico), conselho diretor (orientar e acompanhar) e o conselho da cidade (representantes de instituições municipais que complementavam o projeto).

De acordo com Lobato (2009), uma importante etapa do planejamento estratégico é o diagnóstico. Nesta etapa é que são definidos os atuais dados, informações, problemas e aspectos próprios do município. Em analogia, elaborar um planejamento estratégico é semelhante a uma análise médica perante um paciente: primeiro é feito o diagnóstico para nortear o problema; após isso é preparado o paciente e avaliado os riscos de cada patologia encontrada no diagnóstico; terceiro passo é desenvolver o plano de ataque as doenças presentes no paciente; o quarto e último passo é manter o tratamento e periodicamente avaliar se houve alguma alteração.

Assim como um paciente, uma cidade também apresenta “doenças” em sua gestão, que como tratamento, precisam ser diagnosticadas e tratadas, para poder conduzir um crescimento “saudável” a mesma. Em Joinville, para uma correta elaboração do PE, os diagnósticos foram primordiais para reconhecer as anomalias a serem vencidas. Esta etapa contou com a participação da sociedade, para fornecer dados

³ Prefeito Marco Tebaldi: Gestão 2002-2008. (PREFEITURA DE JOINVILLE, 2019)

e capital social, afim de que os elaboradores, no caso o comitê executivo, pudesse ter uma boa visão do cenário a ser almejado.

Após o diagnóstico, algumas informações obtidas chamaram a atenção dos executores do PE sendo elas: um crescimento predatório e exclusão social; deterioração das questões ambientais e do capital social. Esses dois diagnósticos deram base para uma análise das forças e fraquezas do ambiente interno do município, sendo os dois diagnósticos as fraquezas e seus opostos suas forças internas. Através dessa investigação, foi possível constatar que fortalecer o capital social e o meio ambiente, bem como conduzir o crescimento para uma inclusão social apresentava um caminho mais promissor, não podendo se esquecer que se isso não fosse feito, o caminho menos promissor poderia acontecer também. Esses dois reconhecimentos formam o eixo crucial do PE para a cidade de Joinville. Em torno deste eixo é que será elaborado os desafios e desejos para o crescimento do município.

Ainda sobre a pesquisa inicial feita para adquirir informações sobre o município, foram definidas as vocações potenciais da cidade, sendo o turismo, a indústria, informática e a posição estratégica do município como alavancas de desenvolvimento e prosperidade.

Após esta etapa, foram elaboradas a visão do município (o que se sonha para a cidade), princípios (referenciais comportamentais), macroobjetivos (desafios a serem alcançados), estratégia (o que será ou não executado), programas estratégicos (definição das ações para atingir os macroobjetivos).

2.4.3 Resultados: Eficácia e Eficiência

As lideranças empresariais e políticas de Joinville promoveram o PE para além de uma ferramenta técnica de crescimento. Planejar o futuro é uma maneira de evitar remediar os problemas que o mesmo possa apresentar. Algumas previsões são conhecidas tais como: crescimento demográfico necessitando de empregos, renda, necessidade de novos equipamentos sociais.

A visão estratégica revela o sonho proposto para o futuro do município. Desta maneira, segundo Pagnoncelli (2004, p. 51) para Joinville foi especificado como seu sonho, estar até o ano de 2010, entre as 10 cidades do Brasil com maior satisfação e

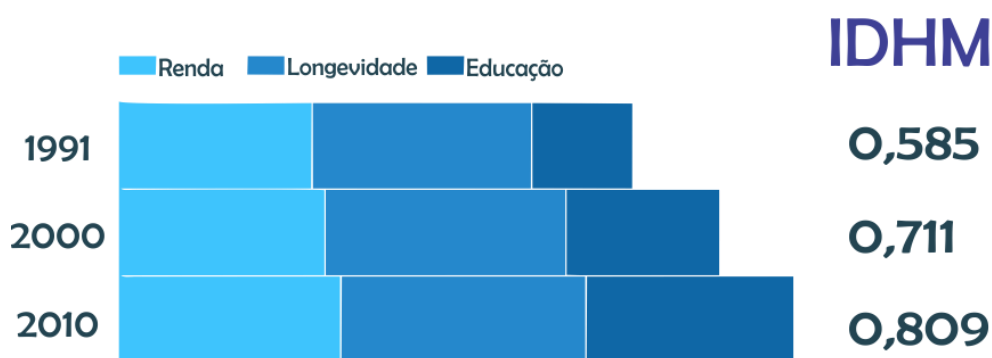
orgulho de se viver. O planejamento estratégico de Joinville começou a ser aplicado a partir de 2003. Sendo assim, é notável utilizar como método de avaliação de sua eficácia e eficiência através de análise de seus parâmetros antes, durante e depois da aplicação do PE.

Da mesma maneira que fora executado com a análise de Barcelona, para Joinville a figura 03 apresenta o IDHM da cidade, a título de estudo de desenvolvimento no período. Pela imagem, podemos observar que os parâmetros de renda pouco evoluíram, enquanto que os ligados a educação, apresentaram uma melhora considerável.

Vale ressaltar que em se tratando de PE municipal, os parâmetros financeiros não devem ser os únicos a serem levados em consideração, diferentemente do PE de empresas. Porém, como estes padrões são utilizados para elaboração do IDHM, vale ressaltar que os mesmos também podem mostrar indícios de melhorias alcançadas.

Figura 3 – Joinville e seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

Joinville / SC - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal



Fonte: Atlas Brasil (2013), adaptado pelo Autor.

Na Tabela 01, é possível observar a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) e o mesmo por pessoa da cidade de Joinville. Na última coluna, é mostrado essa evolução do PIB per capita, em porcentual, facilitando o entendimento de evolução da métrica. Considerando o PE municipal de Joinville entrando em ação a partir de 2003, é visto que a cidade apresenta uma melhora ano a ano, porém, a partir de 2014, em virtude da crise que assolou o país, apresentou crescimento em taxas decrescentes até que em 2016, mostrou-se em retração total.

Tabela 1 – PIB de Joinville de 2002 a 2016.

Ano	PIB (R\$mil)	PIB PER CAPITA (R\$)	CRESCIMENTO EM % (per capita)
2002	R\$ 6.207.487,00	R\$ 13.680,00	0%
2003	R\$ 7.354.514,00	R\$ 15.933,00	16%
2004	R\$ 8.721.600,00	R\$ 18.247,00	15%
2005	R\$ 9.565.947,00	R\$ 19.641,00	8%
2006	R\$ 10.780.945,00	R\$ 21.734,00	11%
2007	R\$ 12.561.388,00	R\$ 25.793,00	19%
2008	R\$ 14.519.450,00	R\$ 29.505,00	14%
2009	R\$ 15.054.985,00	R\$ 30.272,00	3%
2010	R\$ 18.252.540,00	R\$ 35.040,00	16%
2011	R\$ 18.675.103,00	R\$ 35.851,00	2%
2012	R\$ 20.472.881,00	R\$ 38.897,00	8%
2013	R\$ 22.049.703,00	R\$ 40.312,00	4%
2014	R\$ 25.136.137,00	R\$ 45.323,00	12%
2015	R\$ 26.552.124,00	R\$ 47.233,00	4%
2016	R\$ 25.217.354,00	R\$ 44.269,00	-6%

Fonte: Joinville: Cidade em dados (2019), adaptado pelo Autor.

Esses fatores apresentados são apenas uma base para percepção da eficácia e eficiência do PE municipal de Joinville. A verdadeira percepção da desenvoltura do PE, é em suma sentida pela equipe elaboradora, cuja a qual disponibilizava de dados para a elaboração do PE, bem como, semelhante ao caso de Barcelona, a mesma estudava as reações do PE e percebia se o mesmo necessitava ou não de alterações para uma melhor performance.

Nos dois casos apresentados, houve uma evolução do IDHM da região. Este fato é importante, pois é nele que organizações como a ONU (Organização das Nações Unidas) estabelecem parâmetros para analisar se uma determinada cidade ou região passa por dificuldades, tornando assim os dados do IDHM com um profundo embasamento técnico a ser utilizado em casos de análise de eficiência e eficácia de um planejamento estratégico municipal.

3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A partir das definições previamente apresentadas, é possível entender a importância do planejamento estratégico municipal e de como o mesmo pode vir a se tornar uma importante ferramenta de auxílio a gestão pública de qualidade. É com estas ferramentas que possibilita uma leitura a médio e longo prazo, da desenvoltura do município ao qual está sendo analisado.

Até o presente momento, foram apresentadas relações com fundamentos da arquitetura e urbanismo, com a literatura sobre a temática abordada. Deste modo, foram expressas as etapas necessárias para a elaboração e execução de um planejamento estratégico municipal, de forma ordenada.

Questões referentes a participação popular, deixam claro a postura do gestor público em procurar agregar o conhecimento do capital social, para o cotidiano e vivência da cidade. Junto a isto, pode se destacar a importância de um planejamento a longo prazo, ligado a práticas empresariais. Apesar de até aqui ser apresentado somente pontos positivos em relação ao PE municipal, é possível encontrar algumas salvas.

Segundo Fernandes (2008, p. 89), o modelo de PE utilizado por algumas cidades, como o caso de Barcelona, foi importado do mundo empresarial, cuja as empresas estão submetidas as condições e anseios do mercado. Essa lógica transforma a cidade em um modelo de negócio, ou no caso, em uma mercadoria.

Um crítico a essa relação é Vainer (2002, p. 78) afirmando que a cidade passa a ser um produto, que disputa seu espaço no mercado, contra outras cidades que também se tornaram artefatos a venda.

Apesar dessas exposições, o PE ainda é a melhor ferramenta de condução coordenada de crescimento e desenvolvimento. Fato é que se deve levar em consideração os anseios da população na elaboração de um PE municipal de qualidade, e para isto ser possível, a participação popular deve ser em todas as suas etapas de execução.

De nada adianta desenvolver um município, se os seus moradores se sentem desconexos ou rejeitados pelo o mesmo. As cidades, são associações de pessoas que procuram o mesmo propósito: qualidade de vida e bem-estar social. Portanto o PE deve ceder essas perspectivas para poder realmente ser considerado de sucesso.

Dois correlatos foram apresentados, sendo um internacional e outro nacional e os dois obtiveram em seus resultados, uma melhoria perceptível e valorosa. A cidade de Barcelona, que segundo Silva (2018), serve de modelo para outros municípios espalhados pelo mundo, escrevendo seu futuro com planejamento e gestão, é exemplo disto.

A próxima etapa da pesquisa, será mais específica em responder os objetivos propostos para a mesma. Como parâmetro, também haverá uma apresentação do município de Cascavel/PR, mostrando seus atuais números sociais e econômicos. Após isto, será apresentado o plano estratégico municipal utilizado na cidade, exibindo suas características mais pertinentes.

Como dito anteriormente, para verificar a eficácia do planejamento estratégico de Cascavel/PR, será necessário coletar dados, referentes a sua posição econômica e social, sendo estes, pesquisados através de estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de informações repassadas pela própria prefeitura do município (através do setor de planejamento estratégico) e da biografia da temática, para produzir parâmetros comparativos, que em suma, serão de padrões históricos, assim como dos correlatos apresentados anteriormente.

Por haver uma vasta gama de dados a serem coletados, a metodologia da pesquisa para a avaliação dos resultados de Cascavel será comparativa, com dados coletados em anos anteriores, a título de gerar padrões que podem ser analisados e enumerados.

Em se tratando da eficácia do PE municipal de Cascavel, o mesmo será avaliado exatamente como foram avaliadas as perspectivas de Barcelona e de Joinville, em correlatos apresentados.

Por fim, vale ressaltar que em vista das inúmeras variáveis a serem obtidas, bem como de diferentes maneiras de se coletarem os dados, acredita ser de suma importância a exposição da banca avaliadora, informações, contribuições e recomendações metodológicas para aperfeiçoar os resultados obtidos, visando melhorar a qualidade da pesquisa e apresentar resultados semelhantes ao da realidade encontrada.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **O IDHM**: Joinville/SC. 2013. Disponível em: < http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/joinville_sc>. Acesso em: 08 de outubro de 2019.

BERNARDI, Jorge. **A organização municipal e a política urbana**. Curitiba/PR. 2007. Editora Ibepex.

BRAGA, Márcia. **Conservação e restauro**. Rio de Janeiro/RJ. 2003. Editora Rio.

BURIOL, Juarez. **Planejamento estratégico municipal**. Novo Hamburgo/RS. 2005. Editora Feevale.

COLIN, Sílvio. **Uma introdução à arquitetura**. Rio de Janeiro/RJ. Espaço Cultura Barra Ltda., 2000.

COMPANS, Rose. Intervenções de zonas urbanas centrais: experiências nacionais e internacionais. In: **COMIN, A**. Caminhos para o centro: estratégias de desenvolvimento para região central de São Paulo. São Paulo/SP. 2004. UNESP.

COSTA, Marcos. **Para entender o plano estratégico de Barcelona**. Disponível em: <<https://marcosocosta.wordpress.com/2012/03/01/para-entender-o-plano-estrategico-de-barcelona/>>. Acesso em 09 de outubro de 2019.

COUNTRYECONOMY. **Catalunha**. Disponível em: <<https://pt.countryeconomy.com/paises/espanha-comunidades-autonomas/catalunha>>. Acesso em 09 de outubro de 2019.

DIAS, Caio Smolarek; DIAS, Solange Smolarek. **Criação de método e definição de indicadores e definição de indicadores de desempenho de ações municipais planejadas**. Cascavel/PR. 2008. Smolarek Arquitetura LTDA.

DIAS, Caio Smolarek; et al. **Capanema/PR; A proposta do plano diretor**. Capanema/PR. 2007. Smolarek Arquitetura LTDA.

_____. **Cascavel: um espaço no tempo – a história do planejamento urbano**. Cascavel/PR. 2005. Sintagma Editores.

DELGADO, Manuel. **Barcelona: o mito do espaço público**. Curitiba/PR. 2011. Goethe Institut.

FERNANDES, Janaína de Mendonça. O planejamento estratégico municipal como instrumento de gestão em cenários complexos: um estudo sobre os condicionantes dos planos da cidade de Barcelona. In: **Cadernos EBAPE**. Volume 7 Número 2, junho de 2009. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a09v7n2.pdf>>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.

G1. **Joinville é a cidade mais rica de Santa Catarina aponta pesquisa do IBGE.** 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2015/12/joinville-e-cidade-mais-rica-de-santa-catarina-aponta-pesquisa-do-ibge.html>> Acesso em: 07 de outubro de 2019.

G1. **Maior festival de dança do mundo ocorre na cidade de Joinville.** 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-reporter/noticia/2013/07/maior-festival-de-danca-do-mundo-ocorre-na-cidade-de-joinville.html>> Acesso em: 06 de outubro de 2019.

GAWC. **Globalization and World Cities.** 2010. Disponível em: <<https://www.lboro.ac.uk/gawc/world2010t.html>> Acesso em: 08 de outubro de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** Atlas S.A. São Paulo/SP. 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.** 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/joinville.html>> Acesso em: 10 de outubro de 2019.

IPPUJ. **Joinville:** Cidade em dados. Joinville/SC. 2016. Prefeitura de Joinville. Disponível em: <<https://www.joinville.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/01/Joinville-Cidade-em-Dados-2016.pdf>> Acesso em: 06 de outubro de 2019.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração.** São Paulo/SP. 2004. Editora Saraiva.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo/SP. 2003. Atlas S.A.

LOBATO, David Menezes; et al. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro/RJ. 2009. FGV Editora.

MARTHA, Luiz Fernando. **Análise de estruturas:** Conceitos e métodos básicos. Rio de Janeiro/RJ. 2010. Editora Elsevier.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre/RS. 2000. Artmed Editora S.A.

NSCTOTAL. **Joinville é a 2º melhor cidade do Brasil para se viver, aponta pesquisa.** 2015. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/joinville-e-a-2a-melhor-cidade-do-brasil-para-se-viver-aponta-pesquisa>> Acesso em: 07 de outubro de 2019.

PAGNONCELLI, Dernizo; AUMOND, Carlos Walter. **Cidades, capital social e planejamento estratégico – o caso Joinville**. Rio de Janeiro/RJ. 2004. Editora Campus.

PARANÁ. **Lei nº 15.229, de 25 de julho de 2006**. Dispõe sobre normas para execução do sistema das diretrizes e bases do planejamento e desenvolvimento estadual, nos termos do art. 141, da constituição Estadual. Diário Oficial do Estado do Paraná. Nº 7276. 2006.

Planejamento. In: **Dicionário Aurélio**. 5ª edição. 2014.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília/DF. 2000. ENAP.

PIQUET, Rosélia. **Cidade – Empresa: presença na paisagem urbana brasileira**. 1998. Jorge Zahar Editor.

PREFEITURA DE JOINVILLE. **Hall dos prefeitos**. 2019. Disponível em: <https://www.joinville.sc.gov.br/?s=PREFEITOS+DE+JOINVILLE&post_type=institucional&tag-tipo-institucional=&tag-institucional=&pyli_after=&pyli_before=> Acesso em: 08 de outubro de 2019.

_____. **Joinville cidade em dados**. 2019. Disponível em: <<https://www.joinville.sc.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Joinville-Cidade-em-Dados-2019-Desenvolvimento-Econ%C3%B4mico.pdf>> Acesso em: 08 de outubro de 2019.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba/PR. 2012. Editora Intersaberes.

REZENDE, Denis Alves. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. In: **Revista da FAE**, Volume 9 Número 2, dezembro de 2006. Curitiba/PR. Disponível em:<<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/368>>. Acesso em: 13 de agosto de 2019.

_____. **Planejamento estratégico municipal**. Rio de Janeiro/RJ. 2005. Editora Brasport.

SANTACANA, Francesc. Les estratègies de la ciutat: del 1r al 2n plan. In: **Associació pla estratègic Barcelona 2000**. 10 anys de planificació estratègica a Barcelona (1988-1998). Barcelona: Associació Pla Estratègic Barcelona 2000. 1998.

SERRA, Fernando Ribeiro; et al. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo/SP. 2014. Editora Atlas.

SIC. **Statistical Institute of Catalonia**. 2018. Disponível em: <<http://www.idescat.cat/emex/?lang=en&id=080193>> Acesso em: 08 de outubro de 2019.

SILVA, Matheus P. O. **Como o planejamento estratégico de Barcelona reinventou a metrópole?**. 2018. Disponível em: <<http://inroutes.com/plano-estrategico-barcelona/>> Acesso em: 08 de outubro de 2019.

SOUZA, Jorge Luiz. O que é IDH. In: **Revista de informações e debates do IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Edição 39 Ano 5. 2008. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2144:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.

TAVARES, Otávio. **Quem são os vencedores e os perdedores dos jogos olímpicos?**. In: Revista Pensar a Prática. Volume 8. Número 1. Junho de 2006. Goiânia/GO. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/105>>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.

URBAN. **Melhores cidades para negócios**. Disponível em: <<https://www.urbansystems.com.br/melhorescidadesparanegocios>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

VAINER, Carlos; et al. **Pátria, empresa e mercadoria**: nota sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. Petrópolis/RJ. 2002. Editora Vozes.