

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PLANEJAMENTO E SUSTENTABILIDADE: A EXPERIÊNCIA DE SANTIAGO  
COMO CIDADE EDUCADORA**

**PLANNING AND SUSTAINABILITY: THE EXPERIENCE OF SANTIAGO CITY AS  
EDUCATOR**

Rodrigo Belmonte da Silva, Rosemei Ramos da Costa

**RESUMO**

O presente trabalho descreve o Modelo de Gestão Estratégica do Município de Santiago – RS. Esse, teve como objetivo, propor intervenções de mudanças de atitude, avaliação no sentido a proporcionar uma gestão integral, partindo desde a perspectiva de analisar e interpretar as questões da cidade pelo olhar da comunidade até especificidade de indicadores que auxiliem a tomada de decisão e a correção de ações estratégica. O processo de planejamento se inicia com a determinação da missão, dos propósitos e cenários, dos desafios, das metas, das estratégias e políticas para, por fim, permitir a elaboração dos projetos e planos de ação, vinculados ao orçamento econômico e financeiro. A justificativa do estudo surge ao procurar demonstrar a importância do Planejamento Estratégico, para o desenvolvimento local e regional, usando a interatividade para produzir resultados que reflitam diretamente na qualidade de vida dos munícipes. A metodologia utilizada para obter os dados necessários para realização desta verificação foi desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, relatou-se a visão de Cidade Educadora desdobrando-se em objetivos e estratégias, demonstradas através dos projetos municipais, que nortearam a administração municipal tornando claro o conceito e o posicionamento do município.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Planejamento Estratégico Municipal, Qualidade na Gestão Pública.

**ABSTRACT**

This paper describes the Strategic Management Model of the City of Santiago - RS. This intervention aimed to propose changes in attitude assessment in order to provide a comprehensive management, starting from the perspective of analyzing and interpreting the issues the city through the eyes of the community to specific indicators that assist decision making and correcting actions strategic. The planning process begins with determining the mission, goals and scenarios, challenges, goals, strategies and policies to ultimately allow the development of projects and action plans, linked to economic and financial budget. The aims of the study appears justified in seeking to demonstrate the importance of strategic planning for the local and regional development, using interactivity to produce results that reflect directly on the quality of life of residents. The methodology used to obtain the data necessary to perform this verification was developed through literature review and documentary. As a result, it was reported the view unfolding Educating City objectives and strategies that guided the municipal administration and makes clear the concept and positioning the city.

**Keywords:** Public Administration, Municipal Strategic Planning, Quality of Public Management.

## 1. Introdução

No mundo contemporâneo, a mudança assume velocidade nunca vista. O século XXI parece estar se dirigindo para uma reabilitação da polis, da cidade. A presença do município na vida dos cidadãos, desde as antigas reformulações da Cidade-Estado, até as atuais, aponta para a importância de uma melhor gestão nesse nível de governo. Assim, a dinâmica do governo municipal, eficiente, eficaz, e democrático, é ambição a alcançar e precisa ser melhor estudada para que tais metas sejam alcançadas.

Num contexto geralmente difícil, as cidades que compreenderem que se tornaram o centro de gravidade das atividades econômicas, culturais, sociais, políticas e, ao mesmo tempo, chegarem a adotar, tanto no plano político como no administrativo, as estruturas e os modelos à altura de suas novas responsabilidades, contribuirão de maneira tangível e significativa para o bem estar dos seus municípios. (FACHIN; CHANLAT, 1998).

A consolidação do planejamento e a identificação e aplicação de metodologia, instrumentos e ferramentas inovadoras que podem agregar valor imediato à melhoria de desempenho das Organizações Públicas, é parte importante do processo de transição de um estilo de administração burocrática, enrijecida e controladora para uma administração pública gerencial, empreendedora, flexível, eficiente e voltada a cidadania.

A prática do planejamento nos municípios visa corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de estratégias propostas, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas. Como o planejamento é uma das funções clássicas da administração científica, é indispensável esse instrumento ao gestor municipal. Planejar a cidade é essencial, é o ponto de partida para uma gestão municipal efetiva frente à máquina pública, na qual a qualidade do planejamento ditará os rumos para uma boa ou má gestão, com reflexos diretos no bem-estar dos municípios (ANDRADE et al., 2005). É premente a preocupação com o comportamento das finanças municipais, que estabelecem relações entre receitas, despesas, investimentos e endividamentos (SANTOS; RIBEIRO, 2004). Por outro lado, não podem ser esquecidas as variáveis socioambientais das cidades, que enfatizam a sustentabilidade urbana, o meio ambiente e o desenvolvimento municipal (JACOBI, 1999).

Como justificativa, além do aumento de produtividade, flexibilidade, criatividade e melhoria de desempenho, de modo a contemplar as necessidades e interesses dos clientes cidadãos. Para atender essa demanda, as organizações precisam inovar constantemente, visto que a rapidez das mudanças e dos novos conhecimentos e informações geram transformações na sociedade, criam novas expectativas, novos cenários, novos desafios.

A realização deste estudo teve por objetivo descrever o modelo de gestão estratégica da prefeitura municipal de Santiago-RS. O modelo busca a identificação das funções públicas levando-se em consideração aspectos como a vocação do município, seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, com vistas ao traçado de planos de ações compatíveis com as políticas públicas. Além disso o modelo prevê a realização da análise estratégica do ambiente externo e interno, construção da Missão, definição da Visão de Futuro, das Ações Estratégicas/Objetivos Estratégicos, das Metas e elaboração dos respectivos programas e projetos municipais, dispostos no Mapa Estratégico.

## 2. Administração Pública

A administração pública, pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado (MORAES, 1999).

Administração pública (ou gestão pública) é, em sentido orgânico ou subjetivo, o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas (tais como as autarquias locais) que asseguram a satisfação das necessidades coletivas variadas, tais como a segurança, a cultura, a saúde e o bem estar das populações. Uma pessoa empregada na administração pública diz-se servidor público ou funcionário público.

Para Andrade (2007),

O momento atual da tecnologia da informação na gestão pública está voltado para apoiar a prestação e canal de entrega de serviços focado na entrega de serviços via internet. Podem expressar este momento através dos avanços tecnológicos, os meios de acesso às informações, que se tornaram mais ágeis através das redes de comunicações e dos sistemas de informações.

Este cenário tem gerado uma complicação para os governantes, que precisam tomar decisões baseadas num emaranhado de informações descontextualizadas e muitas vezes inconsistentes. Em época complexa como atual, dominar técnicas e ferramentas que permitem a geração e a aplicação do conhecimento é uma questão fundamental, pois este é o agente responsável que vai garantir as organizações maior agilidade, respondendo as demandas modernas de forma mais eficaz, eficiente e efetiva.

Cada vez mais os governos vêm adotando políticas de modernização, implantando sistemas de informação, tornando digitais suas inúmeras bases de dados. Não há dúvida de que estas ações são fundamentais e devem ser tomadas. A era da informação e do conhecimento se faz presente no cotidiano, e junto com essa nova era, surgem grandes desafios acerca de como programar formas eficientes de extrair conhecimento potencializado à Inteligência Pública.

Considerando o exposto a programação dessas novas formas é necessária para a gestão pública, pois deu passe por um processo de modernização. Mas, o que significa modernizar? De acordo com o Moraes (1999), o sentido de modernização vem se transformando de acordo com o surgimento de novos processos, novos produtos, novos tipos de serviços, novos perfis de consumidores e novas formas de se fazer às coisas, vêm interagindo e reestruturando este conceito.

Modernizar é um processo continuado de transformação, através do uso de novas tecnologias, novos conceitos de gestão, com o objetivo de atender às novas exigências da sociedade, que também está em constante mudança. O sucesso da modernização, não como um fim, mas como um processo, depende basicamente da agilidade que as administrações têm em enfrentar mudanças e assumir compromissos e responsabilidades através de seus agentes.

O termo tecnologia da informação, no sentido mais amplo, envolve toda a tecnologia concernente à coleta, armazenamento, processamento, uso, comunicação, transmissão e atualização de qualquer forma ou tipo de informação.

Inserir a administração pública nesse contexto globalizado se constitui num grande desafio ao administrador. Propiciar o início desta “reforma”, “lançar sementes para o futuro”, requer um esforço concentrado e direcionamento, pois as tecnologias envolvidas vêm transformando as estruturas e as práticas em função das condições de acesso à informação. A sociedade, por sua vez, em seus novos paradigmas e na sua capacidade de aprender e inovar vem alterando a cadeia de geração de valor, exigindo novas formas de gestão e de prestação de serviços dos entes públicos.

A decisão de adotar o planejamento estratégico requer mudança de mentalidade gerencial do setor público, devendo ser aceito e compreendido pela equipe gestora da prefeitura municipal. Desenvolver uma gestão descentralizada, com democracia participativa, trabalhando em equipe e sobrepondo o social ao individual, o público ao privado, o coletivo ao particular o estratégico ao rotineiro e burocrático.

O ambiente de hoje, em profundas transformações, exige que os municípios consigam produzir bens e serviços de alta qualidade com as profundas mudanças globais, sociais, econômicas e políticas, as cidades estão requerendo novos instrumentos, procedimentos. Os municípios necessitam de modelos de gestão inovadores, é necessário encontrar respostas e soluções rápidas para os problemas, esses desafios requerem estratégias. Para que possa planejar o futuro de uma instituição, deve-se definir qual a sua missão? sua razão de existir? Quais os objetivos de longo prazo? Como atingi-los? Trata-se de um processo de transformação das estruturas e culturas redefinindo a missão.

### 3. Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico Municipal

A visão estratégica no planejamento do desenvolvimento local sustentável deve, organizar as ações de forma a desatar um processo de transformações na direção do novo estilo de desenvolvimento, preparando o médio e o longo prazo.

Segundo Thompson e Strickland (2002), pode-se destacar as cinco principais tarefas do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, quais sejam:

- Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica para onde a empresa precisa ser direcionada - em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- Programar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
- Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia.

É possível, então, perceber que o Planejamento Estratégico pressupõe a descrição e compreensão do plano estratégico, desdobrando-o até o nível de atividade, às quais estão associados indicadores de desempenho - fator chave para assegurar a implantação e revisão do plano estratégico da empresa. A estruturação do Planejamento Estratégico é um dos grandes benefícios do método, uma vez que favorece que a estratégia seja colocada em prática, através da tradução desta em ações que podem ser acompanhadas e eventualmente corrigidas.

O planejamento estratégico deve ter caráter integrativo, abordar questões econômicas políticas, culturais e sociais, tanto na área urbana como na área rural, sem a distinção prioritária de cada uma deles. O Plano deve ser técnico e político, capaz de conciliar estas duas dimensões sem prejuízo, propiciar condições de sustentabilidade social e ambiental, para a coletividade onde será implantado. Além disso, deve ser elaborado para um tempo coerente com os objetivos, as estratégias e as ações municipais.

Desta forma, a inovação, a criatividade, a qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e a gestão do conhecimento, conceitua-se inteligência organizacional (REZENDE, 2005).

No sentido de melhor destacar algumas diferenças existentes entre o modelo de administração adotado na iniciativa privada e aquele adotado no setor público, citam-se Stewart e Ranson (1994) conforme a Tabela 1:

---

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política

---

Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca pela satisfação do mercado	A busca pela justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade do consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: Adaptado de Stewart e Ranson (1994)

Tabela 1 – Comparação entre o modelo de setor privado e o modelo do setor público

Percebe-se que os objetivos da Administração Pública e a Administração Privada são totalmente diferentes, pois a primeira tem como objetivo a Sociedade, a segunda tem como objetivo o lucro. É necessário identificar na análise da realidade, os fatores, os componentes mais relevantes e determinantes dos problemas e potencialidades que condicionam o futuro. Toda gestão democrática deve abrir caminhos e facilitar o acesso do cidadão para que contribua de forma efetiva no processo de desenvolvimento do seu Município.

É certo que parte do Orçamento Municipal por força da lei já tem o seu destino pré-determinado, no entanto há flexibilidades para orientar parte dos recursos. Historicamente o orçamento tem sido elaborado pelo Executivo e emendado pelo Legislativo. Em ambos os casos muitas vezes as demandas populares não chegam a influenciar sobre maneira a orientação dos recursos.

A idéia do Planejamento Estratégico é justamente realizar uma consulta popular antes de o executivo propor o Orçamento, incluindo as demandas de forma a ampliar a influência da população na orientação do Orçamento e dos Planos de Ação Anual das Secretarias.

Alguns dos objetivos do Planejamento Estratégico são:

- Orientar na construção do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Orçamento Anual e conseqüentemente os Planos de Ação;
- Abrir o Orçamento para que a população apresente sugestões e estabeleçam prioridades;
- Tornar a Administração Pública mais eficiente;
- Estabelecer um vínculo maior com a população;
- Fazer com que haja maior justiça na distribuição de recursos e das metas estabelecidas;
- Oportunizar a todos os segmentos sociais a participação de forma igualitária e ampla;
- Proporcionar debates e discussão de propostas viáveis para sua comunidade.

#### 4. O Posicionamento de Cidade Educadora

Grande parte dos países entende cidade como uma concepção demográfico-quantitativo, explica-se: a localidade assume o papel de cidade quando atinge um determinado número de habitantes. Para Bautzer (2010) o conceito é bem mais amplo, define como o espaço demarcado de esfera arquitetônica, mas também uma projeção de nossos sonhos, desejos e realizações.

Nessa concepção, percebemos que a análise de uma cidade vai muito além dos princípios estruturais e físicos, a percepção que temos das cidades está intimamente ligada á experiência que vivenciamos como consumidores-cidadãos, na mesma ótica da nova administração pública, essa focada na eficácia e na utilização de ferramentas de gestão privadas adaptadas á realidade pública.

Assim, como fator relevante para a definição de visão de futuro de um município deverá nortear todo o processo de planejamento. Rezende e Castor (2005) mencionam que a visão da cidade representa o cenário futuro do município, considerando inclusive os sonhos dos seus munícipes. Alguns temas municipais poderão fazer parte da visão da cidade, esses podem ser relacionados à qualidade de vida dos seus munícipes, às questões sociais, aos preceitos de inovação e empreendedorismo, à sustentabilidade municipal, à consolidação de referências, ao reconhecimento por parte de outros municípios e até mesmo outros países (REZENDE E CASTOR, 2008).

Ainda dentro da visão, é possível assumir a posição de mudança nos padrões socioculturais, delimitando assim o que Kotler (2009) chama de posicionamento do município, ou seja, a proposta de valor municipal, respondendo a seguinte questão: o que vêm à cabeça quando penso no município? Essa possibilidade é exemplificada por Bautzer (2010) como:

- Cidades Criativas: quando os municípios assumem a postura de ao incluírem os chamados consumidores-cidadãos capazes de reinventar processos, aliando plataforma de tecnologia à vocação para inclusão. Busca-se formar cidadãos com base na troca de conhecimentos, know-how, experiências, capacidades tecnológicas e de gestão.

- Cidades Inovadoras: capacidade de formar cidadãos que pensam diferentes, ou seja, a inovação está presente em todas as fases e eixos do município, a capacidade de estímulo ao empreendedorismo, onde o município consegue agregar uma agenda de inovação, transformando o espaço urbano em uma rede inteligente de decisões.

- Cidades Digitais: proposta de posicionamento baseada na rapidez e agilidade de respostas as necessidades dos cidadãos. Cabezero (2004) complementa esse conceito, afirmando que essa postura existe para promover a infraestrutura sobre a qual a sociedade informacional possa se consolidar, visando facilitar a vida das pessoas e criar canais democráticos de comunicação e informação.

Outra proposta que nasceu em 1990, a partir de um movimento internacional, foi o de Cidade Educadora. O Movimento é orientado pelos princípios da Carta das Cidades Educadoras, expressa na declaração de Barcelona e ratificada em 1994. Esse tratado oficial, criou a *Asociación Internacional de Ciudades Educadoras* (AICE), com sede em Barcelona, Espanha.

A carta expressa o compromisso das cidades em não somente primar pela questão da educação, mas sobretudo assumir como principais agentes ativos e dinamizadores de políticas que, numa perspectiva educativa, proporcionem melhores condições de vida aos seus habitantes. Marques e Moreira (2009), citam que este movimento traduz uma nova abordagem da cidade como espaço de educação e cidadania, alicerçada em três pilares fundamentais: i) o direito à cidade educadora; ii) o compromisso da cidade; e iii) o serviço integral às pessoas. Nesta perspectiva, Cabezero (2004) considera que o conceito de cidade educadora é uma nova dimensão complementar, e até certo ponto, alternativa ao caráter formalizado centralista e freqüentemente pouco flexível dos sistemas educativos.

Assim, uma cidade que se pretende educadora deve privilegiar uma visão cultural e relacional da cidade, organizada em função do contributo dos seus cidadãos, que devem ter o direito e o dever de participar ativamente na construção de um espaço comum. Segundo Ribeiro et al (2009) para que uma cidade se transforme em educadora é necessário que assuma, através das suas políticas, a intencionalidade formativa dos e nos seus projetos, com vista a apoiar o desenvolvimento integral do(s) cidadão(s). A cidade educa, nomeadamente através das instituições e das propostas culturais que veicula, das políticas ambientais, do tecido produtivo, do associativismo local etc. É, pois, necessário que se proponha objetivamente a trabalhar para o desenvolvimento de comportamentos que implementem a qualidade de vida dos seus cidadãos, constituindo-se como uma proposta integradora da vida comunitária. Isto implica um compromisso por parte do poder local, enquanto representante dos seus habitantes,

no sentido de agregar, num projeto político, os princípios de uma cidade educadora. Tal compromisso depende da colaboração de todos, num esforço organizado de trabalho em rede em prol de objetivos comuns.

Portanto ser Cidade Educadora é um compromisso de todos (municípios e sociedade civil pública e privada), na construção de uma Cidade cidadã, democrática e solidária, que entende o seu empenhamento e intervenção na Educação de todos ao longo da vida, afirmando o local num mundo global, aberta a outras cidades e outros projetos, numa construção e valorização de um trabalho em rede.

## 5. O Município de Santiago-RS

O Município de Santiago-RS localiza-se na região centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul, a uma distância de aproximadamente 474 km da capital, Porto Alegre. De acordo com a FEE (2010) possui 49.071 habitantes, sendo cerca de apenas 5.000 habitantes residentes na zona rural. Com uma área de 2.413,1 Km<sup>2</sup>, é considerada Pólo regional do Vale do Jaguari.

O clima é subtropical úmido com temperatura média de 18 graus. As principais atividades econômicas são: comércio varejista, a produção primária e no setor de serviço. Considerando o Produto Interno Bruto, a economia local têm como atividades predominantes o Comércio Varejista, com 41,22%, em seguida vem a produção primária com 30,62%, serviços com 17,97%, indústria 8,79% e o comércio atacadista e setor informal com 1,40%. A receita tributária equivale a: 24,40% recursos próprios, 34,26% transferências do Estado e, 41,34% transferências da União. Possui ainda uma expectativa de crescimento financeiro de 7% ao ano para os próximos quatro anos.

O turismo vem se desenvolvendo no município como uma alternativa de geração de empregos e renda, principalmente nas festividades de setembro, na semana Farroupilha, destacando-se como um pólo promotor de eventos. Cidade também conhecida como terra dos poetas, a cidade de Santiago, é tradicionalmente conhecida pela tradição literária, com poetas como Caio Fernando Abreu, José Santiago e outros.

## 5. Metodologia

O trabalho proposto é uma pesquisa científica da área das Ciências Factuais Sociais. Segundo Gil (1999), no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

São inúmeros os tipos de classificação de pesquisas utilizadas pelos autores de uma maneira geral. No entanto, a grande maioria menciona que as pesquisas sociais podem ser classificadas quanto aos seus objetivos e ainda em relação aos procedimentos de coletas de dados.

Quanto aos objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, ou seja, o trabalho descreveu o método, o procedimento e os resultados do trabalho realizado pela consultoria terceirizada, contratada para conduzir o processo participativo do modelo de gestão municipal. No que tange aos procedimentos, Beuren (2003) refere-se como sendo “à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. Neste sentido, o estudo caracterizou-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, que para Cervo e Bervian apud Beuren. Foi construído referencial teórico e base científica para posteriormente sugerir melhorias ao modelo descrito e analisá-lo sob a forma da sua construção e desdobramento.

O instrumento para a coleta de dados foi feito através da análise bibliográfica. Gil (1999) citado por Beuren (2003) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante

material já elaborado . Beuren (2003), ainda menciona que analisar os dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação. Ainda em relação aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, por abordar a realidade do modelo de gestão de uma realidade em particular, ou seja, a prefeitura municipal de Santiago.

Portanto para realização desse artigo optou pelo método qualitativo, descritivo, estudo de caso onde a coleta de dados foi realizada através do estudo bibliográfico.

## **6. O Modelo de Gestão Estratégica da Prefeitura de Santiago-RS**

No ano de 2009, a administração municipal de Santiago-RS, buscou de maneira participativa com a interação da comunidade, montar o Modelo de Gestão para o município. Realizado em duas fases, o Modelo deverá servir de instrumento na busca de uma gestão pública municipal eficiente, transparente no uso de recursos públicos, uma vez que determina previamente os resultados a obter com o uso daqueles recursos, bem como os indicadores para mensurar o desempenho institucional. Após a Reforma do Estado e o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal reforça-se a necessidade de considerar o planejamento como a ferramenta mais importante.

A primeira fase do trabalho, foi marcada pela realização de um Fórum com participação popular, ocorrendo em dois dias. Mediaram as discussões Professores e pesquisadores universitários. O objetivo foi nortear as políticas públicas e coletar da comunidade as demandas nas áreas de educação, social, econômicas e infra-estrutura urbana. As coletas foram mescladas a posterior análise ambiental e consideradas nos programas e projetos do município.

No segundo momento, a administração municipal, contratou uma consultoria terceirizada, para mediar o trabalho de concepção de visão, missão, valores e objetivos e estratégias que nortearam a administração para os próximos 4 anos. O objetivo desse trabalho, foi subsidiar a construção do Plano Plurianual e da posterior transformação desse em Lei das diretrizes orçamentárias do município.

O Modelo pensado pela consultoria, parte do princípio de que a base de funcionamento será a interdependência entre as funções que envolvem gestão e aprendizagem organizacional. Assim o Planejar está ligado a idéia da necessidade de pensar antes de agir, a Atitude está no sentido de além de executar o planejado estar pronto para tomar decisões baseando-se em cenários que não foram previstos, atitude de decisão frente aos eventuais problemas. E por fim a Avaliação que refere-se a necessidade constante de ajuste entre o planejado e o realizado no sentido de adequar estratégias e decisões frente a reação e resultados alcançados.

O Modelo prevê que a aprendizagem parta do princípio que a inovação e as atividades executadas pelo ciclo, mudem a forma de pensar e sejam internalizadas pelas pessoas e pela cultura da organização. Conforme a Figura 2.

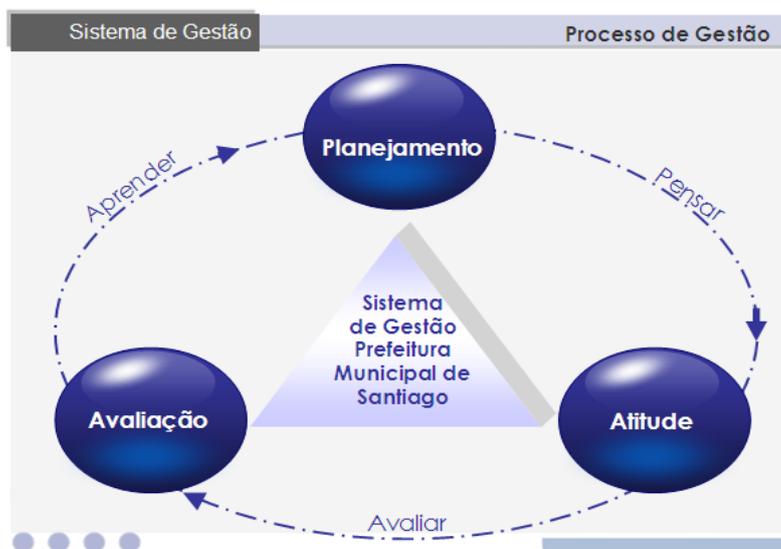


Figura 2: Processo do Modelo de Gestão

O modelo adotado pelo sistema de Gestão, integra o processo de planejamento, atitude e avaliação, no sentido a proporcionar uma gestão integral, partindo desde a perspectiva de analisar e interpretar as questões da cidade pelo olhar da comunidade até especificidade de indicadores que auxiliem a tomada de decisão e a correção de ações estratégicas. Desta forma o objetivo é que a tarefa de gerir a cidade torne-se coletiva, pois o modelo cumpre a função de orientar todos os atores envolvidos na gestão municipal para uma atividade sinérgica, estabelecendo o elo entre os componentes, indicando seus tempos, espaços e funções, de maneira que a realização de cada eixo de governo contribua efetivamente com o todo e esteja em consonância com a visão de futuro estabelecida.

A estrutura de organização do Modelo de Gestão, pensada inicialmente para a coleta de dados, pela consultoria foi dividida em quatro fases: sensibilização, análise do ambiente, diretrizes organizacionais e formulação estratégica.

### 6.1 Sensibilização:

Consistiu em duas oficinas de qualificação para o Planejamento, explicando a importância de um modelo de Gestão, preparação e comunicação dos objetivos do Sistema de Gestão, formação e organização das equipes de trabalho e ainda o estabelecimento de cronograma de atividades.

### 6.2 Análise do Ambiente:

Análise do ambiente externo, para identificar as principais ameaças ao desempenho do município, assim como as oportunidades que possam ser exploradas. Já a análise do ambiente interno, para identificar os principais pontos fortes e fracos do município e da prefeitura municipal.

Para analisar o ambiente externo e utilizar as informações para nortear o trabalho estratégico da Prefeitura Municipal de Santiago, o grupo de trabalho foi dividido em quatro grandes grupos: Urbano e Ambiental, Econômico e Social, Educação Cultura Esporte e Lazer e saúde.

Considerando o ambiente interno foram as seguintes áreas analisadas na prefeitura: Recursos Financeiros, Municipais, Processos Internos e Recursos Humanos. Assim foi realizado um autodiagnóstico pelos grupos de trabalho.

### 6.3 Diretrizes Organizacionais

São orientações macro, definidas antecipadamente, indicando o rumo a ser adotado em função dos condicionamentos políticos, sociais, econômicos e técnicos existentes. Após as

sensibilizações, os grupos reuniram-se, além de diagnosticar a situação Externa e Interna do Município, para elaborar a Visão de Futuro, Valores estratégicos e Propósito. A construção foi participativa e a atuação do consultor foi somente de mediar às discussões e servir como facilitador do trabalho. Foram as seguintes as delimitações e descrições de resultados das coletas dos grupos de trabalho:

***Visão: Ser referência em qualidade de vida como cidade Educadora.***

A visão definida, prevê, além de suprir as necessidades básicas dos cidadãos, um conceito maior, de formação integral. Busca-se um sistema complexo, ao mesmo tempo educativo, onde a permanência, pluralidade contribuam para a formação de um cidadão responsável socialmente com sua comunidade e comprometido com questões de sustentabilidade e aprendizagem contínua.

Santiago como cidade educadora mantém a ambição de ter uma personalidade própria, mas integrada ao país. Onde o relacionamento com seu meio ambiente, outros centros urbanos e a responsabilidade por ser o Pólo de desenvolvimento Regional do Vale do Jaguari, tem como missão ser canal de aprendizagem, troca, partilha, e como consequência melhorar a qualidade de vida dos habitantes da Região. Através de uma formação social digna, desenvolvimento econômico e ainda responsabilidade ambiental, tendo em vista a formação de um cidadão pleno e formador de opinião. Para isso as ações estratégicas que alicerçam essa visão de futuro têm como ambição investir na educação de cada pessoa de maneira que esta seja capaz de exprimir, afirmar e desenvolver o seu potencial humano, assim como a sua singularidade a sua criatividade e responsabilidade. Portanto o posicionamento de Santiago em ser cidade educadora, consiste num compromisso com um sistema complexo em evolução constante, que dá prioridade absoluta ao investimento cultural e à formação permanente de sua população. A cidade é educadora quando reconhece, exerce e desenvolve, além de suas funções tradicionais (econômicas, sociais, políticas e de prestação de serviços), uma função educadora no sentido de assumir uma intencionalidade e uma responsabilidade em relação à formação, à promoção e ao desenvolvimento de todos os seus habitantes, a começar pelas crianças e jovens.

***Propósito: Qualidade de Vida aos cidadãos.***

No movimento estratégico realizado na Prefeitura Municipal de Santiago, percebeu-se que o grande fator impulsionador do trabalho cotidiano da prefeitura e a razão de existência da própria Prefeitura e de seus colaboradores é promover uma melhor qualidade de vida aos cidadãos. Este propósito somado ao conceito de cidade educadora, e aos valores estratégicos, definem o direcionamento estratégico da prefeitura.

***Valores:***

- Qualidade: excelência em Processos internos e externos;
- Ética: relação de transparência, respeito e imparcialidade;
- Comprometimento: participação efetiva nas ações;
- Atitude Empreendedora: pró-atividade;
- Participação Popular: comunidade tomando parte nas decisões

Quanto aos valores pode-se afirmar que não existe meio termo, ou são respeitados, ou estão sendo violados. Eles devem ser respeitados, mesmo que, ao se fazer isso a organização tenha que incorrer em perdas. Caso se admita a possibilidade contrária, o ponto em questão já não será um valor, seria uma política, um marco crítico, ou ainda um costume. Assim os participantes dos grupos de trabalho da prefeitura municipal, definiram os valores, através de um resgate e trabalho das oficinas de planejamento.

***Macro Objetivos:***

Com a intenção de transformar Santiago em referência de qualidade de vida como cidade educadora, a gestão municipal definiu quatro objetivos amplos de governo, divididos em Eixos de gestão, cada um apresenta um macro objetivo, são eles:

- Eixo Urbano-Ambiental: Requalificar os Espaços Urbanos;

- Eixo Social: Promover a formação de cidadãos responsáveis e solidários, com qualidade de vida;
- Eixo Econômico: Consolidar Santiago como Pólo de desenvolvimento econômico sustentável;
- Eixo Gestão: Transformar o município em modelo de gestão pública, consolidando-o como cidade educadora.

#### **6.4 Formulação estratégica**

Fase do Modelo de Gestão, onde são desdobradas a visão, propósito e macro objetivos, conforme a consultoria, é composta pela delimitação das linhas estratégicas, estratégias setoriais e ainda pelo mapa estratégico que organizará e auxiliará na comunicação do plano.

##### ***Linhas Estratégicas:***

São os percursos que permitirão obter os resultados desejados em determinadas áreas, no processo de transformação da cidade. Elas apontam os caminhos a serem percorridos para que se alcance o objetivo central do plano. Para cada linha estratégica foram definidas políticas públicas de acordo com o modelo pretendido, com seus objetivos, abrangendo certo número de projetos, ações e metas. Foram essas as linhas estratégicas definidas:

- Cidade Eficiente: política de gestão;
- Cidade Solidária: política social, de saúde, de esporte e lazer, cultural e turística e educacional;
- Cidade Educadora: política educacional, política cultural e turística;
- Cidade com Espaço Urbano Atrativo: política de planejamento urbano
- Cidade Competitiva: política de desenvolvimento econômico, política ambiental, política de saúde, política educacional.

##### ***Estratégias Setoriais:***

Para definir as estratégias foram considerados três coletas: o Plano de Governo da atual administração, as demandas coletadas no Fórum Municipal e ainda as construções das oficinas do modelo de gestão, através das câmaras setoriais. As políticas foram organizadas nos eixos, respectivamente em cada linha estratégica e por fim originara os projetos municipais. A declaração das políticas públicas definidas e organizadas pelas linhas estratégicas foram:

##### **Eixo Urbano-Ambiental:**

- Cidade Verde: tornar a cidade atrativa, através de convivência harmoniosa entre sociedade e ambiente, despertando a consciência ambiental;
- Melhor Viver: modernizar a paisagem urbana, com a melhoria da infraestrutura e planejamento adequado, proporcionando aos cidadãos um melhor viver;

##### **Eixo Social:**

- Promoção Humana: consolidar o desenvolvimento humano e a promoção social;
- Educar: ser referência em educação empreendedora, inclusiva e tecnológica;
- Terra dos Poetas: consolidar a identidade do município como Terra dos Poetas, através da cultura e do Turismo;
- Esporte para Todos: Favorecer a socialização através das práticas esportivas;
- Município Saudável: fortalecer no município o acesso universal e igualitário aos meios de promoção a saúde e prevenção de doenças.

##### **Eixo Econômico:**

- Sustentabilidade rural: promover o desenvolvimento rural, através de parcerias, estimular o associativismo, fomentando a geração de renda;
- Santiago Empreendedora: desenvolver a economia local, incentivando o empreendedorismo, fortalecendo as áreas de saúde, educação e serviços.

Eixo Gestão:

- Inovar: promover a modernização da gestão municipal;
- Santiago mais: consolidar o equilíbrio das contas públicas, implementando gestão de custos e gerenciamento de suprimentos.

### Mapa Estratégico

O mapa estratégico, possibilita que a representação visual das relações de causa e efeito das partes do modelo de gestão, sejam nítidas, de modo que fiquem mais claras quais medidas são indispensáveis ao alcance de cada objetivo proposto. Demonstra também como futuramente os indicadores poderão ser utilizados para o monitoramento da sua execução, além de auxiliar a compreensão e comunicação do plano. A Figura 3 apresenta o Mapa estratégico do Modelo de Gestão da Prefeitura de Santiago.



Figura 3 – Mapa Estratégico Prefeitura Municipal de Santiago –RS.

## 7. Considerações Finais

O presente trabalho procurou descrever o modelo de Gestão Estratégica da Prefeitura Municipal de Santiago-RS. O modelo desenvolvido caracteriza-se pelo tripé, planejamento, atitude, avaliação, partindo da premissa da dinâmica organizacional, ou seja, adotar gestão

profissional. Com os pressupostos de mudança organizacional, a atual gestão municipal prevê um processo de inovação com a intenção de buscar uma gestão enxuta, eficiente, participativa e alinhada estrategicamente.

Ressalta-se que para a efetiva aplicação de modelo de gestão é necessária uma liderança efetiva e bem estruturada. O líder executa um papel importante no que tange os colaboradores, principalmente, em questões acerca de motivação, recompensas, cargos, salários. A necessidade de gerir os projetos em software específico auxiliará na gestão e desdobramento dos mesmos. Da mesma forma que se recomenda a elaboração de indicadores quantitativos, para o monitoramento da estratégia e transparência de gestão.

Outra recomendação importante é a questão da permanente qualificação dos servidores municipais, pois a melhoria dos serviços públicos prestados à população depende, em grande parte, da qualificação e da valorização dos funcionários. O treinamento para atuação em uma unidade do projeto deve abranger, além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes compatíveis com a função de acolher e orientar o público.

Por fim, será de suma importância que seja delegada uma equipe multidisciplinar que ainda em contato com a consultoria, seja responsável em continuar articulando internamente a prefeitura e os atores do plano para que esse efetivamente seja concretizado. Esse o maior desafio de todos.

Sugere-se ainda que, a gestão municipal incorpore na sua forma de agir, o pensar estrategicamente. Para que isso ocorra é necessário: administradores capacitados e motivados, informações estratégicas, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos, atitudes como descrição clara e bem comunicada de cargos e salários, carga horária definida e respeitada. Além de uma política de remuneração clara e justa, que auxiliarão de forma decisiva a sustentabilidade de qualquer processo de mudança, e serão pilares de uma gestão eficiente. Nesse sentido, observa-se que a busca da integração dos serviços passa a ser não somente uma consequência que gera benefícios para o cidadão, mas também, a própria causa do sucesso do modelo.

## Referências

- ANDRADE, Nilton Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BELMONTE, Consultores, Gestão e Capacitação, Agosto 2009, **Relatório Técnico do Modelo de Gestão – da Prefeitura Municipal de Santiago**, 2009.
- BAUTZER, Deise. **Marketing de Cidades Construção de Identidade, Imagem e Futuro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEUREN, Ilse Maria (Organizadora) Et Al. Como **Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.
- CABEZUDO, A. **Cidadeeducadora: uma proposta para os governos locais. Cidade educadora, princípios e experiências.**, São Paulo: Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, 2004.
- FACHIN, R.; CHANLAT, A. **Governo Municipal na América Latina: inovações e perplexidades**. Porto Alegre: Sulina/ Editora da Universidade/ UFRGS, 1998.
- FEE, Fundação de Economia Estatística, outubro de 2010, Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php> Acesso em: 20/05/2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JACOBI, P. Meio ambiente e sociedade. In: **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Ed. especial. São Paulo: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA - CEPAM, 1999

KOTLER, Phillip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

MORAES, Alexandre de. **Administração Pública**. 2ª ed. Atlas SA- Ano 1999.

MARQUES, A.P. MOREIRA, R. Cidades Educadoras: **Transferibilidade de Boas Práticas para os Municípios do Eixo Atlântico**. In X Congresso Internacional Galego-Português de Psicoedagogia. Braga. Universidade do Minho. Portugal 2009.

REZENDE, Denis Alcides. CASTOR, Belmiro Valverde J. **Planejamento Estratégico Municipal**. Brasport. Rio de Janeiro: 2005.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. **Poder municipal: participação, descentralização e políticas públicas inovadoras**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 1., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnAPG, novembro de 2004.

STEWART, J., RANSON, S. **Performance measurement when performance can never be finally defined**. **Public Money and Management**, p15, 1994

SANTIAGO PREFEITURA MUNICIPAL - Secretaria Municipal de Gestão - **Manual Técnico para desdobramento do Planejamento Estratégico**, 2009.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.