

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE

Por

EMERSON PIRES MACHADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação em Administração Pública
Pós-Graduação *lat sensu*, Nível de Especialização

Abril/2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Trabalho de Conclusão de Curso

Planejamento Estratégico do Município de Joinville

elaborado por Emerson Pires Machado

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Data:

Armando Santos Moreira da Cunha
Coordenador Acadêmico

Professor(a)

Termo de Compromisso

O aluno Emerson Pires Machado, abaixo-assinado, do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, realizado nas dependências da FGV/SOCIESC em Joinville, no período de 23 de março de 2009 a 30 de abril de 2010, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Planejamento Estratégico do Município de Joinville, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Joinville, 29 de abril de 2010.

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo conceituar planejamento estratégico desde sua origem, para que se possa compreendê-lo e aplicá-lo de forma simples. A utilização do planejamento estratégico como forma de ferramenta base para que se possa compreender o que vem no futuro e poder planejá-lo desde agora e estar mais preparado para as situações mais difíceis que possam vir pela frente. Sempre é preciso reformular seu planejamento estratégico ou adequá-los as novas circunstâncias do mundo globalizado, uma vez que é preciso sempre estar disposto a mudar para alcançar os objetivos traçados.

Palavras-chave: planejamento estratégico, estratégia, gestores, orçamento participativo (OP), Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

Sumário

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	Contextualização	06
1.2	Objetivos	07
1.2.1	Objetivo Final	07
1.2.2	Objetivos Intermediários	07
1.3	Relevância do Estudo	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1	Introdução ao Planejamento Estratégico: Concepção Estratégica	09
2.2	Conceito de Planejamento Estratégico (PE)	10
2.3	Planejamento Estratégico Municipal (PEM)	11
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE	14
3.1	Histórico	14
3.2	Metodologia aplicada	15
3.2.1	Diagnóstico: Cenários/Análise do Ambiente	15
3.2.2	Vocações Potenciais	19
3.2.3	Visão	19
3.2.4	Princípios	20
3.2.5	Macroobjetivos	20
3.2.6	Estratégias	21
3.2.7	Programas Estratégicos	22
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	CONCLUSÃO	26
	REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O Planejamento Estratégico (PE) vem se tornando ao longo dos anos, principalmente a partir da metade do século XX, uma importante ferramenta na Administração Pública das grandes cidades, e hoje em dia por que não dizer, das pequenas também!

As questões econômicas, sociais, ambientais, políticas, territoriais entre outras, têm constantemente desafiado os Municípios.

Harmonizar diferentes interesses que se apresentam em cada um desses temas e garantir a efetiva participação da comunidade pode ser o grande desafio da Prefeitura Municipal de Joinville.

Diante dessas necessidades e relevâncias, a Administração Pública Municipal procura através da competência e efetividade dos seus gestores, que devem se atualizar e agir por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão, alcançar suas metas de governo.

Pressupõem que em qualquer Administração tanto pública como privada, o planejamento exista. O uso do planejamento nas Prefeituras Municipais pode evitar muitas dores de cabeça a seus gestores, uma vez que ações bem planejadas facilitam o combate e previnem catástrofes naturais muito comuns hoje em dia causados pela mudança climática no mundo e pelo próprio homem. Um Governo precavido que se utiliza dessa ferramenta que é o Planejamento Estratégico, consegue visualizar o futuro no presente.

A Prefeitura Municipal de Joinville viu no Planejamento Estratégico, além de uma tendência mundial, uma ferramenta capaz de melhorar e planejar a sua gestão. Tanto que aprovou a Lei Municipal 5.163, de 29 de 12 de 2004, onde foi criada a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável por promover ações de planejamento, gestão e controle, que busquem a efetividade e eficácia das ações de governo. Mas que acabou não ficando com a responsabilidade de fazer o Planejamento Estratégico do Município.

O planejamento é, de fato, uma das funções clássicas da administração científica indispensável ao gestor municipal. Planejar a cidade é essencial, é o ponto de partida para uma gestão municipal efetiva diante da máquina pública, onde a qualidade do planejamento ditará os rumos para uma boa ou má gestão, com reflexos diretos no bem-estar dos munícipes (Andrade et al., 2005).

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Final

Conceituar e identificar que metodologia de Planejamento Estratégico é utilizada pela Prefeitura Municipal de Joinville.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- Introduzir o conceito de Estratégia;
- Conceituar Planejamento Estratégico (PE) e Planejamento Estratégico Municipal (PEM);
- Verificar qual modelo de PE está sendo usado na Gestão Municipal do Governo de Joinville;
- Demonstrar que o Orçamento Participativo é uma forma de PE;
- Justificar a importância do PE no Governo Municipal como forma de alcançar resultados que não só atendam a Gestão Municipal mas também aos anseios da população.

1.3 Relevância do Estudo

O Planejamento se tornou ferramenta fundamental para qualquer Administração Pública. A Administração que não se planeja, é como um barco a deriva em alto mar. Não sabe onde está indo, nem quando vai chegar, e muito menos como chegará.

O Planejamento Estratégico serve justamente como ferramenta que te dirá, aonde, quando e como chegar. Sem que lá na frente encontre surpresas, e mesmo que encontre, através do conhecimento e das técnicas adquiridas pelo estudo do planejamento, se possa administrar e solucionar os problemas.

Por isso é tão importante cada dia mais o aprofundamento e estudo dos modelos de Planejamento Estratégico. Uma vez a Administração Pública que esteja norteada com pessoas cada vez mais capacitadas no planejamento e na execução de seus planos, a gestão terá um caminho muito mais fácil, alcançando junto a comunidade a certeza de ter no comanda da Administração pessoas eficientes e capazes de atender aos seus anseios.

O Planejamento Estratégico evidentemente não é o único determinante para o sucesso ou fracasso de uma Administração. Mas um planejamento adequado pode trazer

resultados extraordinários para uma Administração, que muitas vezes tem um nível geral de eficiência e eficácia médio.

A Administração que se planeja, consegue administrar os recursos financeiros de forma equilibrada e eficiente. Aplicando de maneira ordenada de acordo com as necessidades mais urgentes.

Este trabalho procura mostrar o PE para o Município de Joinville aplicado por meio da Prefeitura Municipal de Joinville, de forma clara e objetivando um entendimento conceitual de fácil compreensão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução ao Planejamento Estratégico: Concepção Estratégica

Para se aprofundar mais no Planejamento Estratégico é preciso entender a origem do conceito de Estratégia.

Segundo MOTTA (1991) a palavra estratégia vem do grego “*strategos*” a arte do general, e servia para designar a função administrativa do generalato. O estrategista era o comandante militar e era responsável por formular e projetar as manobras necessárias para se conseguir atingir seus objetivos. Desde sua origem, aproximadamente 500 anos a.C, o conceito de estratégia sempre estava ligado à visão militar. Lá pela metade do século XX é que a utilização do termo estratégia se acentuou na Administração, trazendo uma perspectiva mais científica.

MOTTA (1991) ainda diz que a passagem do conceito de estratégia do sentido militar para a administração serviu para qualificar a distância da perspectiva, em escopo e tempo, que se fazia necessária, já que o mundo estava em crescentes mudanças.

Um grande estrategista, o General Robert E. Wood fez um comentário a respeito de estratégia. O autor CHANDLER citado por OLIVEIRA (2007, p.183) transcreveu, “que a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.”

Segundo OLIVEIRA (2007, P.184), “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, [...]”

Citando o *site* www.strategia.com.br, “a estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. A estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser.”

Ainda, o *site* www.strategia.com.br, diz que, “a estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade.”

2.2 Conceito de Planejamento Estratégico (PE)

Para Rezende e Ultramari (2007) “os fundamentos e as premissas para elaborar o planejamento e os planos municipais propostos devem estar diretamente relacionados com temas como: a disponibilidade de informações, conhecimentos específicos do Município e de sua estrutura de gestão, possíveis ações estratégicas, postura estratégica dos gestores locais, empreendedorismo e desejo de inovação.”

Buscando definir e antever o futuro das organizações o Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo de gestão que procura formular a filosofia de uma instituição, definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas, além das estratégias mais adequadas para operacionalizá-los. (ARGUIN,1986)

Para Augusto Campos (2007), o Planejamento Estratégico é um conjunto bastante complexo de disciplinas inter-relacionadas, geralmente aplicado a organizações de médio ou grande porte e considerando períodos de tempo extensos. Sua intenção é estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, para alcançar a missão definida por ela – mas você também pode aplicar seus princípios à administração de seu dia-a-dia.

Rezende (2008, p.18) define que “planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

Meyer (1988, p.55) define Planejamento Estratégico como:

“processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo”.

Para o autor, os seus maiores objetivos são a necessidade de definir, claramente, para cada instituição, tanto pública como privada o seu: negócio, sua missão, seu marco diferencial, seus recursos, e suas condições de funcionamento. (MEYER, 1988)

Outra definição é a de Kotler e Murphy (1991) que definem Planejamento Estratégico como processo de desenvolvimento e manutenção de uma adaptação estratégica entre a organização e suas mudanças de oportunidades de mercado. Partindo da análise das ameaças e oportunidades do ambiente (interno, de mercado, competitivo, público, macro ambiente) e dos fatores positivos e negativos que envolvem os recursos disponíveis (pessoais, financeiros, instalações, sistemas), propõem a formulação de metas (missão, objetivos),

de estratégias (oportunidades do produto / mercado) para chegar ao design da organização (estrutura, pessoal, cultura) e do sistema (informação, planejamento, controle).

Citando a autora (Viana), o PE também é entendido como um processo que deve articular, com clareza, o futuro da instituição e as ações a serem desenvolvidas para que este futuro possa ser concretizado, investigando as relações possíveis entre as condições apresentadas pela instituição, seus valores e as oportunidades existentes no ambiente externo onde ela exerce suas funções. Nesse sentido precisa ter bem claro seus objetivos e as ações que desenvolverá para alcançá-los.

Ainda a autora (Viana) “para implantá-lo é necessária uma mudança na filosofia, na visão de mundo e de educação defendidas pela instituição. Constitui-se em conquista conceitual com repercussões na sua ação efetiva.”

2.3 Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do Município. É elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados no Município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera as múltiplas temáticas municipais e valoriza a forma participativa e contínua de pensar o Município no presente e no futuro (Rezende e Castor, 2006).

Segundo Pfeiffer (2000) o PEM é um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar a gestão de uma cidade mais eficiente. O enfoque estratégico no desenvolvimento local diminui as indecisões e favorece as transformações econômicas, sociais e políticas para tratar com coerência a multiplicidade de iniciativas sobre o Município, buscando um consenso entre os múltiplos atores (inclusive o governo) na seleção de um futuro desejável e factível (Llona et al., 2003).

Já para Lopes (1998) o PEM tem como objetivo principal a coordenação dos vários níveis e funções estratégicas de uma cidade em um projeto global, considerando a missão, as estratégias, o orçamento e o controle dos objetivos das ações municipais.

Motta (2004), por sua vez, reitera que o planejamento da cidade é uma forma de aprendizado sobre as demandas e necessidades externas e a capacidade de resposta da

administração municipal para revelar expectativas e referências de valor, essenciais a um grupo de trabalho.

Para Rezende e Ultramari (2007), inúmeras são as situações que podem levar uma cidade a formular um Planejamento Estratégico. A necessidade de criar um consenso sobre um modelo de futuro da cidade de acordo com as mudanças que são produzidas, crises econômicas, recessão dos setores básicos, entre outras. Essas são algumas das situações que podem facilitar a gestão estratégica das cidades.

Os conceitos advindos do planejamento empresarial, assim compreendidos pela Harvard Business School, podem ser adotados pelos governos locais em razão de as cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas (ARANTES et al., 2000).

O PEM surge como uma ferramenta para afrontar a problemática urbana e possibilitar agir sobre as populações e os territórios; a desigualdade, pobreza e informalidade; as infra-estruturas urbanas e de mobilidade; o espaço público; a competitividade e a nova economia da cidade e seu relacionamento com a gestão urbana; a sustentabilidade; e, finalmente, sobre a construção de um projeto de cidade. A partir da construção de um consenso o PEM converte-se num processo permanente de desenvolvimento (CIDEU, 2004).

Deve se observar também, segundo Rezende e Ultramari (2007) que, antes de elaborar um projeto de PEM em uma cidade é preciso dedicação e tempo para a sua organização, para que se trabalhe as atividades como: definir a metodologia do projeto; constituir a equipe multidisciplinar e seus comitês; divulgar o projeto na prefeitura e no Município; capacitar as pessoas envolvidas; elaborar os planos de trabalho; e formalizar os procedimentos de gestão do projeto PEM.

Uma equipe multidisciplinar é parte fundamental para o sucesso metodológico do projeto que é e deve ser coletivo e participativo. As atividades do projeto PEM devem ser elaboradas pelos componentes da equipe multidisciplinar atuando de forma envolvente e coletiva. Pode-se chamar essa equipe de Comitê de Trabalho. (REZENDE e ULTRAMARI, 2007)

Ainda, para Rezende e Ultramari (2007):

“Todo projeto deve ter uma metodologia adequada, viável, dinâmica e inteligente. Como o PEM é do Município, ele requer uma metodologia coletiva para sua elaboração e implementação. Pode ser uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto por meio de passos preestabelecidos.”

Para Matus (1997), que trabalha o Planejamento Estratégico situacional, a metodologia contempla principalmente: levantamento da situação da cidade (diagnóstico associado à análise setorial); construção de uma matriz de problemas e operações; elaboração do planejamento modular; transformação do plano em instrumento; atribuição de responsabilidades aos organismos públicos; e interação do planejamento político com o planejamento econômico e técnico. Recomenda também uma gerência por operações e orçamento por programas. Depois sugere as tecnologias por planejamento, os sistemas de suporte às decisões e de prestações de contas, um sistema de avaliação e revisão permanente. E, por último, uma equipe de reflexão que articula a análise estratégica com a análise de problemas e atualiza permanentemente as linhas estratégicas de ações municipais.

Para Lopes (1998), uma metodologia de PEM pode ser dividida em organização, elaboração do plano com base na análise do diagnóstico da cidade, implementação, monitoramento e programa de comunicação.

Pfeiffer (2000) destaca que, essa metodologia pode conter as seguintes fases: preparação; análise do meio ambiente e da própria prefeitura; estruturação do plano por meio da visão; a missão, a estratégia, a definição de objetivos; formulação dos projetos; formulação do plano; implementação e avaliação.

De forma análoga, Rezende e Castor (2006) recomendam uma metodologia com as seguintes fases: análises estratégicas; diretrizes estratégicas; estratégias e ações municipais; e controles municipais e gestão do planejamento.

E, finalmente, Motta (2004) reitera as análises racionais e as intenções pessoais, definindo a visão, produzindo as estratégias (validando os cenários e a visão) e as decisões estratégicas.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE

3.1 Histórico

Um movimento chamado “Pensando Joinville”, onde reunia diversas instituições, empresas e lideranças, culminou com o surgimento da necessidade de se planejar Joinville para o futuro, tomando corpo então o Planejamento Estratégico da Cidade. A necessidade de se planejar se fortaleceu com o crescimento das associações junta a Prefeitura, somado com as preocupações dos profissionais, que compõem o corpo técnico permanente da Prefeitura Municipal.

Pouco a pouco, a consciência sobre os problemas mais graves do Município congregou as representações das instituições, entidades e empresas em torno da idéia de realizar um Planejamento Estratégico para Joinville.

O plano surgiu da proposta do DESENVILLE (Conselho de Desenvolvimento de Joinville), que é composto pelo prefeito, seus secretários e de empresários. A partir daí o Plano Estratégico de Joinville passou a ser coordenado pela Secretaria da Qualidade, Desenvolvimento e Integração. Atualmente as ações estratégicas do Município são coordenadas pela Fundação Instituto de Pesquisa e Planejamento para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville – IPPUJ, tendo como base a Lei Complementar nº 261, de 28 de fevereiro de 2008, que dispõe sobre as diretrizes estratégicas e institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável do Município de Joinville, elaborado de acordo com uma visão global de futuro e com os princípios da Constituição Federal; da Constituição do Estado de Santa Catarina; da Lei Orgânica do Município; da Lei Federal nº 10.257/01 - Estatuto da Cidade; da Lei Complementar nº 27/96 – Uso e Ocupação do Solo de Joinville e no Planejamento Estratégico de Joinville.

As premissas que deram origem para que se fizesse um Planejamento Estratégico da cidade foram:

- Que o futuro de Joinville pudesse ser debatido e decidido por toda a comunidade.
- Que servisse de norte para as futuras administrações municipais.
- Que o processo de elaboração e o conteúdo fossem suprapartidários.

Nesse primeiro passo foram ouvidas mais de três mil pessoas de diversos ramos da sociedade, onde nasceu a “Cartilha do Planejamento Estratégico de Joinville”. Para o cumprimento dessa cartilha, o Planejamento Estratégico de Joinville foi estruturado em três

órgãos, que ficaram responsáveis pelas atividades de todas as etapas, desde o diagnóstico até a definição dos projetos estratégicos e que devem trabalhar para garantir que os objetivos traçados sejam alcançados.

Os três órgãos constituídos são:

I – O Comitê Executivo, responsável pela coordenação da elaboração do plano estratégico, coordenando os trabalhos das diversas pessoas e grupos envolvidos em todas as etapas do trabalho, bem como pela administração da interface com os consultores;

II – O Comitê Diretor, responsável pela orientação e acompanhamento do plano, orientando e acompanhando as decisões do Comitê Executivo;

III – O Conselho da Cidade, órgão máximo de participação, onde participam representantes das instituições socioeconômicas e políticas da cidade.

3.2 Metodologia Aplicada

A metodologia de Planejamento Estratégico aplicado pela Prefeitura Municipal de Joinville para o Município, é basicamente o mesmo usado por diversas empresas privadas e públicas em todo o mundo.

Com as informações necessárias, foi realizada a síntese das etapas onde foram definidos a Análise do Ambiente, Vocações Potenciais, Visão, Princípios, Macroobjetivos, Estratégias e os Programas Estratégicos.

As ações estratégicas foram propostas pelos Grupos Temáticos, focando as estratégias e objetivos do Planejamento Estratégico, respeitando todas as etapas definidas anteriormente.

Todas as ações foram serão propostas respeitando o horizonte de 20 anos.

O Planejamento Estratégico está diretamente ligado as 03 (três) Leis fundamentais ao Governo:

LOA - Lei Orçamentária Anual

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

PPA - Plano Plurianual

3.2.1 Diagnóstico: Análise do Ambiente

Análise do Ambiente é o processo que identifica as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas que afetam a organização.

- Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se aproveitadas corretamente pela empresa ou órgão público, podem influenciá-la positivamente.
- Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que devem ser eliminadas, diminuídas ou evitadas pela empresa ou órgão público, podem afetá-la negativamente.
- Forças são características da empresa ou órgão público, tangíveis ou não, e que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.
- Fraquezas são características da empresa ou órgão público, tangíveis ou não, que devem ser diminuídas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Em seu livro “A arte da Guerra”, de Sun Tzu, um grande general chinês do século IV a.c, já dizia: “se conhecermos o inimigo (ambiente externo), e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas.”

A etapa inicial que direcionou e fundamentou o Planejamento Estratégico para Joinville se deu por meio de diagnosticar a situação atual na época (2003/2004), do Município. Este processo permitiu fazer uma reflexão, além de discutir os aspectos que envolviam a cidade, apoiando a definição do seu futuro e os caminhos que deveria se percorrer.

Foi mobilizada toda a sociedade para que se fosse diagnosticada a situação da cidade com a intenção de se buscar resultados e dados objetivos. Esta fase de identificação e análise das principais variáveis internas e externas influenciou no desenvolvimento da cidade e permitiu desenhar cenários futuros possíveis e o cenário desejável.

A partir desse diagnóstico se pode observar o ambiente externo e interno do Município de Joinville que a Prefeitura teria que enfrentar para poder por em prática um Planejamento Estratégico eficaz e que atendessem aos anseios de todos.

Foram identificados então, na análise do ambiente interno, os pontos fortes e os pontos fracos da cidade, por meio de temas-chaves. Nesse mesmo temas-chaves também foram identificados de forma um pouco confusa, o ambiente externo, por meio de suas oportunidades e ameaças.

Temas-chaves:

- 1) Atividades Econômicas
 - a) recursos humanos
 - b) emprego e renda
 - c) economia
 - d) atividade regional/nacional
 - e) base tecnológica

- 2) Qualidade do espaço urbano
 - a) estrutura urbana
 - b) acessibilidade e mobilidade interna
 - c) paisagem urbana
 - d) meio ambiente

- 3) Desenvolvimento e coesão social
 - a) educação
 - b) saúde
 - c) esporte e lazer
 - d) assistência social
 - e) segurança e ordem pública

A seguir são indicados os pontos fortes e os pontos fracos do Município por meio do Planejamento Estratégico de sua Prefeitura.

Pontos Fortes:

- crescente consciência das vocações potenciais de Joinville – turismo de eventos; dinamização dos clusters metal-mecânico e de plástico; desenvolvimento de software e da automação; Joinville como pólo regional;
- preocupação crescente com o meio ambiente, com a qualidade de vida, com recursos humanos e educação, integração social;
- localização e transporte: acesso por porto, rodovia, via área;
- desenvolvimento do segmento de eventos consolidados, como Festival de Dança;
- existência de equipamentos para realização de eventos/congressos e parque hoteleiro;

- identificação cultural: influência da colonização alemã e outros;
- estabilidade econômica dos países do Mercosul;
- crescimento da economia do Brasil; aumento do turismo interno;
- financiamento para projetos turísticos;
- oportunidades como centro de logística regional;
- redução de jornada de trabalho/aumento do tempo de lazer.

Pontos fracos:

- crise econômica em Joinville e cidades vizinhas; desaceleração do setor secundário;
- aumento da criminalidade;
- aumento dos bolsões de pobreza;
- redução do emprego (indústria);
- carência de saneamento básico: ameaça de enchentes e epidemias;
- falta de divulgação e conscientização sobre as vocações potenciais da cidade: turismo, cluster do plástico, cluster metal-mecânico, software, automação, pólo regional;
- insuficiência de equipamentos para eventos; falta de empresas que prestam serviços receptivos de qualidade;
- número reduzido de vôos e internacionalização dos aeroportos em cidades vizinhas;
- carência de planejamento urbano;
- disputa crescente no turismo de eventos com outras cidades como Blumenau, Jaraguá do Sul, Curitiba e Florianópolis;
- concorrência de novos destinos turísticos;
- redução das áreas rurais, ameaça sobre os mangues, mata atlântica.

Desde então, pode-se verificar alteração no cenário da análise do ambiente interno e externo em Joinville. Tal fato é absolutamente normal e necessário, uma vez que já se passaram mais de cinco anos desde a construção do Planejamento Estratégico para a cidade.

Neste contexto, DRUCKER citado por PAGNONCELLI (2001, p.195) adverte:

"Mudanças são oportunidades. Podem ser vistas como ameaças por muitos executivos - mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade -

para fazer algo de diferente, algo de novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo e lucrativo”.

3.2.2 Vocações Potenciais

As vocações de uma cidade vão definir suas principais potencialidades, e estão relacionadas com suas preferências, escolhas ou propensão. As vocações potenciais de uma cidade também podem ser entendidas como os talentos. Podem contemplar diferentes áreas importantes da cidade, tais como: indústria, lazer, comércio, agricultura, cultura, serviços, ciência e tecnologia, etc.

Vocações potenciais é o conjunto de atividades que a comunidade decide desenvolver na cidade para um futuro que se apresenta potencialmente vantajosa e competitiva para a cidade. Esta foi a definição adota, e que foi definida da seguinte maneira:

I – Turismo:

- negócios e eventos
- ecológico e rural

II – Indústria:

- *cluster* do plástico
- *cluster* metal-mecânico

III – Informática

- software
- automação

IV – Pólo regional

3.2.3 Visão

A visão da cidade representa o cenário futuro do Município, considerando inclusive os sonhos dos seus munícipes. Deve identificar as linhas imaginárias que os munícipes e os demais interessados na cidade podem enxergar ou visualizar, explicitando os seus desejos ou aspirações de forma racional. Deve oportunizar, acomodar e harmonizar os anseios estratégicos dos envolvidos na cidade e, muitas vezes, nos Municípios circunvizinhos.

Pode se definir visão de uma organização, como a situação que se deseja alcançar num futuro à longo prazo, uma meta ambiciosa que servirá de orientação para definição dos objetivos e realização da missão. (ANDRADE, 2002)

A visão deve iluminar o espírito e ser algo estimulante para as pessoas, ela deve ser uma chama positiva para o grupo de colaboradores. Quando os colaboradores puderem responder claramente a pergunta, “o que queremos criar?”, a visão terá sido bem definida.

É a visão da organização que vai determinar os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho e estratégias para alcançar o sucesso. (JESUS, 2008)

Visão é ter a clareza do que se sonha para a cidade.

Diante disto, foi definido que a visão adotada pela Prefeitura para a cidade de Joinville é: “Ser uma cidade sustentável, solidária, hospitaleira, empreendedora, voltada à inovação, com crescente qualidade de vida, motivo de orgulho da sua gente, onde se realizam sonhos.”

3.2.4 Princípios

Os princípios da cidade, diz respeito ao que o Município e os munícipes acreditam. Referem-se há padrões sociais aceitos pessoas da cidade e pela sua sociedade. Os princípios da cidade representam bens sociais e recursos locais essenciais que podem reger as ações dos munícipes e dos gestores municipais.

Os princípios são referenciais comportamentais da comunidade para cumprimento da sua visão. Assim os princípios adotados por Joinville foram:

- acreditamos no trabalho
- planejamos nossas ações
- crescemos com base no desenvolvimento sustentável
- vivemos de forma participativa e integrada

3.2.5 Macroobjetivos

Os objetivos, também chamados de macroobjetivos municipais, são os motivos principais devidamente qualificados e quantificados. Eles determinam os desafios a serem conquistados pelo Município e pela prefeitura. É necessária a participação da comunidade em si, seus administradores e demais entidades interessadas. Um ambiente motivado, com clima favorável e envolvente, onde o coletivo se sobressai sobre o individual, seguindo um mesmo comportamento pré-estabelecido, é fundamental para se alcançar esses objetivos.

Os macroobjetivos são os resultados que a cidade precisa alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão. São eles:

I – Sustentabilidade e qualidade de vida: estar entre os 10 Municípios brasileiros líderes em desenvolvimento sustentável e qualidade de vida, considerando os indicadores sociais, culturais, econômicos e ambientais, até 2010;

II – Solidariedade: ter o maior índice de inclusão social do Brasil até 2008, incentivando trabalho voluntário e atuação de entidade do terceiro setor;

III – Hospitalidade: colocar Joinville entre os três principais centros brasileiros de turismo receptivo de negócios e eventos até 2010;

IV – Empreendedorismo: ser centro de referência no Brasil em desenvolvimento de negócios, com ênfase nas pequenas e microempresas e em segmentos que agreguem valor à sociedade, até 2010;

V – Inovação: fomentar o processo de inovação, de forma contínua, nos segmentos que agreguem valor à sociedade com ênfase nas pequenas e microempresas;

VI – Orgulho e sonho: estar, até 2010, entre as 10 cidades do Brasil com maior grau de satisfação e orgulho de viver.

3.2.6 Estratégia

É o que a comunidade decide fazer ou não, considerando o ambiente, para concretizar a visão, respeitando os princípios, para atingir os macroobjetivos.

As estratégias escolhidas de forma equivocadas, podem levar o Município há um futuro incerto e duvidoso, por a sua elaboração deve ser de responsabilidade de todos, tanto dos gestores municipais como da sociedade como um todo.

As estratégias apontadas pelo Planejamento Estratégico por meio dos seus grupos foram:

I - Promover a inclusão social, com ênfase na capacitação tecnológica e melhoria da renda das pessoas;

II - Incorporar o conceito de sustentabilidade na educação;

III - Atuar na preservação, conservação e recuperação do meio ambiente;

IV - Manter e atrair investimentos;

V - Incentivar e qualificar o empreendedorismo local com ênfase no associativismo;

- VI - Integrar educação, pesquisa e empreendedorismo para promover a inovação;
- VII - Garantir infra-estrutura urbana sustentável;
- VIII - Limitar a expansão urbana;
- IX - Melhorar a segurança;
- X - Promover um salto de desenvolvimento do turismo
- XI - Internacionalizar a economia da cidade, principalmente das pequenas e médias empresas;
- XII - Resgatar, preservar e estimular a identidade cultural como fator de diferenciação;
- XIII - Identificar e atrair talentos inovadores;
- XIV - Fomentar a integração do tecido social;
- XV - Desenvolver a marca “Joinville” com foco nos atributos culturais e de sustentabilidade.

3.2.7 Programas Estratégicos

Os programas estratégicos que nada mais são que suas ações em si, fazem parte do conjunto de atividades para atender às estratégias municipais elaboradas. O Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável - "Conselho da Cidade", criado pela Lei Complementar nº 299/09, é órgão propositivo, consultivo e deliberativo em matéria de política urbana relativa ao planejamento municipal, vinculado à Fundação Instituto de Pesquisa e Planejamento para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville - IPPUJ e regulamentado conforme determinações desta lei complementar.

Os programas estratégicos, ou seja, as ações municipais têm que atingir todo o Município, e principalmente, procurar envolver ao máximo a maior quantidade de funcionários possível. Sem esquecer que mesmo com os objetivos definidos e estratégias traçadas, é preciso viabilizar essas ações.

Os programas estratégicos foram escolhidos de modo que por meio de suas ações, fosse possível alcançar os macroobjetivos pré-definidos. Os programas escolhidos foram os seguintes:

- I – Desenvolvimento do *cluster* metal-mecânico;
- II – Desenvolvimento do *cluster* de plástico;
- III – Desenvolvimento de automação;

- IV – Desenvolvimento de *software*;
- V – Desenvolvimento de pólo regional integrado;
- VI – Desenvolvimento do turismo de negócios e de eventos;
- VII – Desenvolvimento do turismo ecológico e rural com base no empreendimento familiar;
- VIII – Internacionalização da economia;
- IX – Desenvolvimento da “Marca Joinville”;
- X – Desenvolvimento do empreendedorismo local;
- XI – Desenvolvimento do associativismo;
- XII – Inclusão e promoção social;
- XIII – Desenvolvimento integrado de equipamentos sociais;
- XIV – Atualização do plano diretor físico-territorial de Joinville;
- XV – Atualização e modernização da legislação municipal;
- XVI – Melhoria da gestão nos serviços públicos;
- XVII – Infra-estrutura urbana sustentável;
- XVIII – Preservação, conservação, recuperação e manejo ambiental;
- XIX – Saneamento básico;
- XX – Incorporação da sustentabilidade na educação;
- XXI – Fortalecimento da identidade cultural
- XXII – Melhoria da segurança;
- XXIII – Desenvolvimento integrado da saúde e cidadania.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prefeitura de Joinville atualmente tem como base do seu Planejamento Estratégico para o Município o que consta na lei complementar nº 261, de 28 de fevereiro de 2008, que dispõe sobre as diretrizes estratégicas e institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável do Município de Joinville e dá outras providências.

A lei complementar nº 261/08 foi elaborada pensando no futuro e seguindo os princípios da Constituição Federal; da Constituição do Estado de Santa Catarina; da Lei Orgânica do Município; da Lei Federal no 10.257/01 - Estatuto da Cidade; da Lei Complementar nº 27/96 – Uso e Ocupação do Solo de Joinville e no que foi descrito no programa elaborado em 2003/2004 do Planejamento Estratégico de Joinville.

A Prefeitura busca um desenvolvimento sustentável para cidade. O Planejamento Estratégico está norteado pelo seu Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável e segmentado da seguinte maneira:

- I - Promoção Econômica;
- II - Promoção Social:
 - a) habitação;
 - b) educação e inovação;
 - c) saúde;
 - d) assistência social;
 - e) lazer, esporte e cultura; e
 - f) segurança.
- III - Qualificação do Ambiente Natural;
- IV - Qualificação do Ambiente Construído;
- V - Integração Regional;
- VI - Estruturação e Ordenamento Territorial;
- VII - Mobilidade e Acessibilidade; e
- VIII - Gestão do Planejamento Participativo.

Uma questão muito importante no Planejamento Estratégico de Joinville é a Gestão do Planejamento Participativo. Foi planejado e está dando resultados por meio do Orçamento Participativo que já é realidade no Município de Joinville.

Por meio de várias reuniões feitas em diversos bairros da cidade, foram definidas as principais obras indicadas pelos moradores e que devem ter prioridades no atendimento pela Prefeitura.

A partir daí, a Prefeitura passou a executar muitas das obras definidas no Orçamento Participativo (OP), implantado em 2009 com o objetivo de garantir a participação popular na seleção de obras prioritárias para os bairros.

A construção de uma ponte na rua João Koneski, no bairro Costa e Silva, foi a primeira obra do Orçamento Participativo a ser inaugurada, em março. Muitas obras estão acontecendo em vários bairros da cidade com o carimbo do Orçamento Participativo. São áreas de lazer - a principal reivindicação da comunidade, pavimentação e recapeamento de ruas e manutenção de vias. No total, são mais de 70 obras escolhidas pela população e que segundo a Prefeitura serão realizadas até o final do ano.

Por fim, a prefeitura deve definir qual é sua missão perante o Município de Joinville, para que através do Planejamento Estratégico consiga alcançar seus objetivos.

CONCLUSÃO

O estudo procurou mostrar de forma bem fundamentada e clara o que é um Planejamento Estratégico e por que é necessário se planejar para o futuro. De onde veio e por que é tão utilizado hoje pelas grandes empresas privadas e públicas.

É uma ferramenta capaz de conduzir os gestores municipais há um futuro certo e promissor, pode trazer informações para o gestor fazendo-o entender melhor as situações difíceis que encontrará no caminho a ser seguido, com uma visão mais próxima da realidade que se espera e se planeja, se planeja ou se deslumbrou.

O Planejamento Estratégico não evita que se encontrem surpresas desagradáveis pela frente, mas pelo seu estudo se obtém o conhecimento e se aprendem técnicas que podem contribuir para que o gestor municipal possa administrar e solucionar problemas.

Mas é importante o envolvimento da sociedade e dos funcionários da prefeitura. Quanto mais pessoas se envolverem, sejam na execução, com idéias, no planejamento, mais resultados se alcançaram para o benefício da cidade toda. O Orçamento Participativo mostra este envolvimento. A comunidade escolhe as prioridades de obras a serem feitas no seu bairro e a prefeitura coloca em prática.

Objetivamente tentou também descrever fases da metodologia aplicada pelo Município de Joinville dentro do estudo feito em 2003 de Planejamento Estratégico até o ano de 2020, detalhando de forma objetiva a visão moderna da prefeitura perante o mundo globalizado.

É preciso que o Planejamento Estratégico do Município seja entendido principalmente pelos seus gestores que são os fomentadores do plano, para que a cada mudança de governo não se deixe de lado ou tente começar outro.

È necessário se dar continuidade ao plano e não torná-lo apenas um instrumento ineficaz no governo. Não importa qual governo começou, o importante é dar seqüência a ele, aprimorá-lo e atualizá-lo se necessário, mas tendo a certeza que o mais importante é aprender com essa ferramenta, e preparar a cidade para um futuro, que com toda certeza será brilhante, pois Joinville é uma cidade de um povo batalhador e que tem um entusiasmo por vê-la cada dia melhor.

REFERÊNCIAS

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- MOTTA, P. R. Gestão estratégica. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. Propostas para uma gestão pública municipal efetiva. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em 29 ago 2009.
- PAGNONCELLI, Dernizo; AUMOND, Carlos Walter. Cidade, capital social e Planejamento Estratégico: o caso Joinville. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para competir no século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano). 10 años de la Planificación Estratégica en Iberoamérica. Barcelona: Cideu, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em 29 ago 2009.
- PFEIFFER, P. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: Enap, out. 2000. Textos para Discussão, n. 37. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 29 ago 2009.
- REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 29 ago 2009.
- VIANA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br>. Acessado em 15 set. 2009.
- REZENDE, Denis Alcides; Ultramari, Clovis. Revista Administrativa Pública. Vol. 41 nº2 Rio de Janeiro: mar/abr. 2007 – Artigos: Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual Comprehensive city plan and strategic city planning: a theoretical conceptual introduction. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 29 ago 2009.
- LOPES, R. A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 29 ago 2009.
- MATUS, C. Planejamento, orçamentos e gerência. Revista ABOP, nº 29/88. Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 29 ago 2009.

Disponível em: <http://www.strategia.com.br/Alunos/2001-2/Estrategia/125/Estrategia.htm#oquee>. Acessado em 01 set 2009.

Campo, Augusto. Disponível em: <http://www.efetividade.net/2007/07/03/planejamento-estrategico-como-aplicar-a-sua-vida-parte-1-de-2/>. Acessado em: 15 set 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. Momento de Reflexão Estratégica. Disponível em: http://www.tjma.jus.br/site/conteudo/upload/12393/20080825_momento_de_reflexao_estrategica.pdf. Acessado em: 20 ago 2009.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB). Disponível em: <http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>. Acessado em: 20 fev 2010.

JESUS, Sergio Luiz. A importância da missão, visão e valores de uma empresa. Disponível em: <http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>. Acessado em: 20 fev 2010.

www.administradores.com.br