

PEM

Planejamento Estratégico Municipal



Câmara
de **Gestão**
Pública



CFA
Conselho Federal de
Administração



Sumário

Introdução.....	4
Levantamento: Planejamento Estratégico nos Municípios.....	6
O que é o Planejamento Estratégico Municipal?.....	8
Quais são as etapas de um Planejamento Estratégico Municipal (PEM)?.....	9
Diferenças entre o Planejamento Estratégico aplicado à empresa e ao município.....	10
Para que serve o Planejamento Estratégico em um município?.....	12
Planejamento Estratégico Municipal: O papel vital da participação da sociedade e dos diversos setores.....	14
Participação e engajamento da comunidade.....	16
Ferramentas da Administração utilizadas no PEM.....	17
A importância do profissional de administração na elaboração do PEM.....	19
Referências e fontes de apoio	22

Introdução

“Orientando o Futuro para as Cidades”

Seja bem-vindo(a) à Cartilha de Planejamento Estratégico Municipal, um guia essencial para gestores públicos, funcionários municipais e toda a comunidade interessada em contribuir para o desenvolvimento sustentável e próspero de nossa cidade. Esta cartilha tem como objetivo apresentar a importância do planejamento estratégico como uma poderosa ferramenta para orientar decisões, estabelecer diretrizes e construir um futuro promissor para todos os cidadãos.

Vivemos em um mundo de constante transformação, onde as cidades enfrentam desafios complexos e crescentes, desde a busca por soluções para o aumento populacional até a necessidade de preservar o meio ambiente e garantir qualidade de vida cada vez melhor. Nesse contexto, o planejamento estratégico emerge como um aliado imprescindível para administrar as demandas presentes e, ao mesmo tempo, traçar caminhos sólidos para o crescimento sustentável no longo prazo.

Um planejamento estratégico municipal eficiente transcende as barreiras temporais de mandatos e governos, fornecendo um horizonte claro de objetivos compartilhados, metas definidas e ações alinhadas aos anseios da população. Mais do que um mero plano burocrático, ele se torna uma visão de futuro, uma bússola para orientar todas as ações da administração pública e da sociedade civil na busca por um bem comum.

Por meio deste documento, vamos explorar os elementos fundamentais do planejamento estratégico municipal: a definição da Missão, que estabelece o propósito e a razão de existir do governo local; a Visão, uma inspiradora imagem do que podemos nos tornar; e os Valores, os princípios que guiarão nossas ações rumo ao desenvolvimento integral e sustentável.

Além disso, adentraremos nas etapas essenciais do processo de planejamento, compreendendo como definir metas claras, escolher indicadores apropriados para medir o progresso e realizar uma análise SWOT criteriosa, identificando nossas forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam externamente.

Nossa jornada pelo planejamento estratégico municipal também incluirá a compreensão do conceito do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta eficaz para traduzir a estratégia em ações concretas e monitorar o alcance dos resultados em diferentes dimensões.

A participação da comunidade será enfatizada como um pilar essencial para o sucesso do planejamento estratégico, pois acreditamos que somente com o envolvimento de todos os cidadãos, poderemos construir uma cidade inclusiva, democrática e alinhada aos reais anseios de sua população.

Esta cartilha visa, portanto, não apenas transmitir conhecimentos teóricos, mas também inspirar mentalidades estratégica, colaborativa e visionária, em todos os envolvidos, com a construção do futuro de nossa cidade. Juntos, poderemos desbravar novos horizontes, superar desafios e concretizar a visão de uma cidade próspera, sustentável e repleta de oportunidades para cada cidadão.

Preparado(a) para embarcar nessa jornada de planejamento estratégico municipal? Vamos começar a moldar o futuro que almejamos para nossa cidade!



Levantamento: Planejamento Estratégico nos Municípios

Esse levantamento foi realizado para investigar a aplicação do planejamento estratégico municipal em diversas cidades do Brasil. O objetivo do estudo foi analisar a presença e a proporção desse tipo de planejamento em municípios de diferentes tamanhos e regiões.

Definição

Para esse levantamento, uma amostra de 560 municípios brasileiros foi selecionada aleatoriamente, considerando cerca de 10% do total de municípios do país. Essa amostra foi dividida em quatro categorias de acordo com a população: até 20 mil habitantes, entre 20 e 50 mil habitantes, entre 50 e 100 mil habitantes e acima de 100 mil habitantes.

Coleta de Dados

Para coletar os dados necessários, acessamos os sites das prefeituras dos municípios selecionados. Foi realizado um processo de busca utilizando o termo "planejamento estratégico" nos sites. Resultados positivos indicaram a presença desse tipo de planejamento, enquanto a falta de resultados válidos foi considerada como negativa. Caso o site não possuísse campo de pesquisa, foram realizadas pesquisas adicionais em seções relevantes.

Resultados da Pesquisa

Após analisar **560** sites de prefeituras, **29 municípios** (5,18% da amostra) apresentaram evidências de possuir um planejamento estratégico municipal. Por outro lado, **531 municípios** (94,82% da amostra) não apresentaram tais indícios. Nas capitais brasileiras, das 26 cidades pesquisadas, 8 mostraram possuir um planejamento estratégico municipal.



Análise por Faixa Populacional:

até 20 mil
habitantes

96,8%
não possuem

3,2%
possuem



Aproximadamente 3,2% (12) dos 378 municípios dessa faixa tiveram resultado positivo.

20-50 mil
habitantes

93,7%
não possuem

6,3%
possuem



Cerca de 6,3% (7) dos 112 municípios nessa faixa apresentaram resultado positivo.

50-100 mil
habitantes

94,4%
não possuem

5,6%
possuem



Aproximadamente 5,6% (2) dos 36 municípios nessa categoria obtiveram resultado positivo.

+100 mil
habitantes

76,5%
não possuem

23,5%
possuem



Cerca de 23,5% (8) dos 34 municípios nessa faixa tiveram resultado positivo.

Capitais

70%
não possuem

30%
possuem



Cerca de 23,5% (8) dos 34 municípios nessa faixa tiveram resultado positivo.

Os resultados indicam uma presença relativamente baixa de planejamento estratégico municipal nos municípios brasileiros.

Apenas 5,18% apresentaram evidências de possuir um planejamento desse tipo. A proporção foi maior em municípios mais populosos. Isso sugere a necessidade de incentivar e promover a implementação de planejamento estratégico nos municípios como uma ferramenta para o desenvolvimento e a gestão eficiente das cidades.

O que é o Planejamento Estratégico Municipal?

O planejamento estratégico municipal é um **processo de gestão que visa definir uma visão de futuro para o município e estabelecer as ações e diretrizes necessárias para alcançar essa visão.**

Ele envolve a elaboração de planos, metas e estratégias de longo prazo, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, melhorar a qualidade de vida da população e potencializar o progresso econômico, social e ambiental da cidade, alinhados aos anseios da população.

Esse tipo de planejamento é fundamental para as administrações municipais, pois permite que elas identifiquem e priorizem as necessidades e demandas da comunidade, alinhando os recursos disponíveis com os objetivos estratégicos estabelecidos. Desse modo, o planejamento estratégico guia a atuação do poder público, bem como a participação da sociedade civil e do setor privado, visando o crescimento ordenado e sustentável do município.



Quais são as etapas de um Planejamento Estratégico Municipal (PEM)?

O processo de planejamento estratégico municipal inclui, em geral, algumas etapas fundamentais:

Diagnóstico Situacional: Realização de um levantamento detalhado da situação atual do município, considerando aspectos sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais. Essa análise identifica os pontos fortes e fracos do município, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente externo.

Definição de Missão, Visão e Valores: Estabelecimento da Missão, que define o propósito e a razão de existir da administração municipal; da Visão, que representa a imagem do futuro desejado para a cidade; e dos Valores, que orientam as ações e decisões de forma ética e transparente.

Definição de Objetivos e Metas: Estabelecimento de objetivos específicos e mensuráveis que a administração municipal deseja alcançar em médio e longo prazo. As metas são resultados quantitativos ou qualitativos que devem ser atingidos para cumprir os objetivos.

Formulação de Estratégias: Identificação das principais estratégias e ações que serão adotadas para alcançar as metas e objetivos definidos. Isso inclui a alocação de recursos, a definição de responsabilidades e o cronograma de implementação.

Monitoramento e Avaliação: Estabelecimento de indicadores de desempenho para acompanhar a evolução das metas e a eficácia das estratégias. O monitoramento contínuo permite fazer ajustes e correções de rota, garantindo a efetividade do plano.

Participação da Comunidade: Envolvimento da população, empresas locais, organizações da sociedade civil e outros stakeholders no processo de planejamento estratégico. A participação ativa da comunidade aumenta a legitimidade do plano e possibilita a identificação de necessidades reais e demandas específicas.

Diferenças entre o Planejamento Estratégico aplicado à empresa e ao município

O Planejamento Estratégico aplicado a uma empresa privada e a um município possui diferenças significativas devido às suas naturezas e objetivos distintos. Vamos destacar algumas das principais diferenças entre esses dois contextos:

Objetivos e Finalidades:

Empresa Privada: O objetivo principal de uma empresa privada é maximizar o lucro e o valor para os acionistas, buscando crescimento, eficiência operacional e vantagens competitivas no mercado.

Município: O objetivo principal de um município é promover o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da população, garantindo qualidade de vida, serviços públicos eficientes e infraestrutura adequada.

Público-alvo:

Empresa Privada: O foco está nos clientes e consumidores do setor privado, visando atender às suas necessidades e desejos para ganhar mercado e gerar receitas.

Município: O foco está na comunidade local, buscando atender às necessidades da população em termos de serviços públicos, segurança, educação, saúde, entre outros.

Fontes de Financiamento:

Empresa Privada: A receita é obtida por meio das vendas de produtos ou serviços e investimentos dos acionistas.

Município: A receita é gerada por meio de impostos, taxas, transferências governamentais e outras fontes de financiamento público.

Envolvimento de Stakeholders:

Empresa Privada: Os stakeholders principais são os acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores.

Município: Os stakeholders incluem a população, empresários locais, organizações da sociedade civil, instituições de ensino, entre outros.

Complexidade dos Objetivos:

Empresa Privada: Os objetivos são frequentemente mais focados e mensuráveis, voltados para a maximização do lucro e à expansão do negócio.

Município: Os objetivos são complexos e multidimensionais, envolvendo áreas como saúde pública, educação, infraestrutura, meio ambiente e bem-estar geral da comunidade.

Ciclo de Planejamento:

Empresa Privada: O ciclo de planejamento pode ser mais curto, focado em horizontes de médio e longo prazo, podendo variar de acordo com perspectiva do gestor, geralmente de 5 a 10 anos.

Município: O ciclo de planejamento segue, no geral, o mesmo panorama, porém pode se estender mais, considerando horizontes de médio a longo prazo, muitas vezes de 5 a 10 anos ou mais.

Aqui está uma tabela que resume algumas das diferenças entre o Planejamento Estratégico em uma empresa privada e em um município:

Aspecto	Empresa Privada	Município
Objetivos	Lucro, crescimento, mercado	Desenvolvimento, bem-estar
Público-alvo	Clientes, consumidores	População, comunidade local
Fontes de Financiamento	Vendas, investimentos	Impostos, taxas, transferências
Stakeholders	Acionistas, clientes	População, empresários locais
Complexidade dos Objetivos	Foco em metas específicas	Diversidade de áreas e metas
Ciclo de Planejamento	Curto prazo, 5 a 10 anos	Médio a longo prazo, 5 a 10 anos ou mais

Lembre-se de que essas características são generalizações: a complexidade de um **Planejamento Estratégico Municipal** pode variar de acordo com o tamanho, recursos e particularidades do município em questão.

Para que serve o Planejamento Estratégico em um município?

O Planejamento Estratégico Municipal serve para **orientar o desenvolvimento da cidade de forma ordenada e sustentável, estabelecendo uma visão de futuro e definindo as estratégias e ações necessárias para alcançar o futuro desejado**. Ele desempenha diversos papéis fundamentais para a administração pública local e para a comunidade como um todo:

Direcionamento e Alinhamento: O planejamento estratégico proporciona uma direção clara e alinhada para a atuação da administração municipal, garantindo que todos os esforços estejam concentrados na realização de objetivos comuns e na visão compartilhada de desenvolvimento.

Gestão Eficiente de Recursos: Ao estabelecer metas e prioridades, o planejamento estratégico auxilia na alocação mais eficiente dos recursos financeiros, humanos e materiais, do município otimiza o uso de verbas públicas e evita desperdícios.

Desenvolvimento Sustentável: Com foco na visão de futuro, o planejamento estratégico possibilita que o crescimento do município ocorra de forma sustentável, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais, preservando o meio ambiente e melhorando a qualidade de vida da população.

Tomada de Decisões Embasadas: Ao tomar decisões alicerçadas em dados e análises, o planejamento estratégico contribui para

que as ações do governo municipal sejam mais embasadas e fundamentadas, reduzindo a probabilidade de decisões baseadas em interesses individuais ou de curto prazo.

Transparência e Participação: A elaboração do planejamento estratégico muitas vezes envolve a participação da comunidade e dos principais stakeholders, promovendo a transparência na gestão pública e garantindo que as prioridades e necessidades da população sejam consideradas no processo decisório.

Gestão de Riscos e Oportunidades: Por meio da análise SWOT (análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), o planejamento estratégico permite que o município identifique riscos potenciais e explore oportunidades, melhorando a capacidade de enfrentar desafios e de aproveitar cenários favoráveis.

Consistência de Longo Prazo: O planejamento estratégico transcende mandatos políticos, garantindo que ações e projetos desenvolvidos tenham uma continuidade coerente ao longo do tempo, independente de mudanças na gestão municipal.

Comunicação e Engajamento: A partir do planejamento estratégico, é possível comunicar de forma clara e transparente os objetivos e metas para a comunidade, engajando cidadãos, empresas e organizações locais na construção do futuro da cidade.

Planejamento Estratégico Municipal: O papel vital da participação da sociedade e dos diversos setores

O Planejamento Estratégico Municipal é uma ferramenta essencial na gestão eficaz e no desenvolvimento sustentável das cidades. No cerne desse processo está a necessidade de envolver ativamente a sociedade e todos os setores envolvidos, desde os sociais e produtivos até os movimentos de base, associações municipais, indústria, comércio, serviços e, em suma, toda a comunidade. Essa abordagem não apenas amplia a base de conhecimento e experiência, mas também define o plano estratégico com uma visão de futuro que reflete as potencialidades únicas de cada município.

A Ciência da Administração e o Planejamento Estratégico Municipal:

A ciência da administração fornece as estruturas conceituais e metodológicas necessárias para desenvolver um Planejamento Estratégico Municipal eficaz. No entanto, a administração não é uma disciplina isolada; ela é conectada com a sociedade em que opera. Nesse sentido, a ciência da Administração não pode ser realizada isolada dos demais fatores que permeiam a localidade; ela deve ser orientada pelas necessidades, aspirações e perspectivas da comunidade.

Ouvir a Sociedade:

O primeiro passo crucial e o mais importante é ouvir a sociedade. Cada membro da comunidade tem uma perspectiva única sobre as questões que afetam o município. Ao realizar audiências públicas, pesquisas, reuniões comunitárias e outros métodos participativos, os líderes municipais podem coletar uma riqueza de informações sobre as preocupações e ideias da população.

Setores Sociais:

Os setores sociais, incluindo grupos de interesse, organizações sem fins lucrativos e movimentos de base, muitas vezes têm um profundo entendimento das questões sociais e culturais que afetam a cidade. Sua participação no Planejamento Estratégico Municipal permite que as políticas sejam informadas por uma visão mais completa e inclusiva da sociedade.

Setores Produtivos:

A indústria, o comércio e os setores de serviço são essenciais para a economia de um município. Eles oferecem empregos, geram receitas e contribuem para o crescimento. O envolvimento desses setores no planejamento estratégico ajuda a identificar

oportunidades de crescimento econômico, bem como a entender os desafios relacionados aos negócios no município.

Associações Municipais:

As associações municipais são valiosas fontes de conhecimento e experiência em administração pública local. Elas podem compartilhar melhores práticas, oferecer orientação técnica e contribuir para a elaboração de políticas municipais mais eficazes.

Visão de Futuro e Potencialidades:

Ao reunir todas essas perspectivas, o Planejamento Estratégico Municipal pode criar uma visão de futuro abrangente e realista.

Ele identifica as potencialidades únicas do município, como recursos naturais, cultura, educação e localização geográfica, e busca aproveitá-las de forma sustentável.

O Planejamento Estratégico Municipal é uma disciplina que se beneficia profundamente da colaboração e participação ativa da sociedade e de todos os setores envolvidos. Quando o município adota uma abordagem inclusiva, ela garante que as políticas e estratégias sejam mais eficazes, orientadas para as necessidades reais da comunidade e capazes de transformar um município em um local mais próspero e harmonioso para todos os seus habitantes. Portanto, ouvir a sociedade e os diversos setores é não apenas uma abordagem inteligente, mas uma responsabilidade fundamental na gestão de cidades bem-sucedidas.

Participação e engajamento da comunidade

O envolvimento da comunidade e dos stakeholders no processo de planejamento estratégico municipal traz inúmeros benefícios. Em primeiro lugar, confere maior legitimidade e credibilidade ao plano, pois as decisões refletem os anseios e interesses dos cidadãos e atores locais, transcendendo mandatos políticos específicos.

O conhecimento profundo que os cidadãos e organizações locais possuem sobre a realidade do município ainda enriquece o processo. Fornece informações valiosas para a formulação de estratégias mais eficazes, alinhadas às necessidades reais da comunidade.

Formas de envolver os cidadãos, empresários, organizações locais e demais stakeholders no processo de planejamento:

Consultas Públicas: Realização de audiências públicas e encontros abertos à comunidade para coletar opiniões, sugestões e críticas em relação ao planejamento estratégico.

Pesquisas e Questionários: Aplicação de pesquisas e questionários para obter opinião da população sobre temas específicos ou para identificar prioridades.

Grupos de Trabalho e Comitês: Criação de grupos de trabalho com representantes da comunidade, empresários e organizações locais para discutir questões específicas e propor soluções.

Mídias Sociais e Plataformas Online: Utilização de redes sociais e plataformas online para disseminar informações, receber feedback e interagir com os cidadãos.

Reuniões com Stakeholders: Promover reuniões com representantes de organizações locais, instituições de ensino, setor empresarial, entidades sociais, entre outros, para identificar interesses e preocupações.

Campanhas de Conscientização: Fomentar campanhas de conscientização e mobilização para incentivar a participação ativa da comunidade no planejamento estratégico.

Plano de Comunicação: Elaborar um plano de comunicação estratégica para informar a comunidade sobre o processo de planejamento, os objetivos e resultados alcançados.

Eventos e Oficinas: Promover eventos e oficinas interativas para apresentar o planejamento estratégico, estimular a discussão e a colaboração de todos os interessados.

Ferramentas da Administração utilizadas no PEM

A combinação das abordagens pode variar conforme as características e a cultura do município, mas o importante é assegurar que a participação da comunidade e dos stakeholders seja efetiva, transparente e inclusiva, permitindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas no processo de tomada de decisão. Quando a sociedade se sente parte integrante do planejamento estratégico, os resultados são mais abrangentes, bem-sucedidos e contribuem significativamente para o desenvolvimento e a melhoria da cidade.

As ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico Municipal, como indicadores, SWOT (análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) e Balanced Scorecard (BSC), desempenham papéis fundamentais para a elaboração, acompanhamento e implementação de um plano eficaz. Vamos conhecer cada uma delas:

Indicadores: Os indicadores são métricas quantitativas ou qualitativas que permitem medir o desempenho e o progresso em relação às metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Eles ajudam a monitorar o alcance das metas, fornecer informações objetivas sobre a eficácia das ações implementadas e identificar áreas que precisam de ajustes. Alguns exemplos de indicadores em um planejamento estratégico municipal podem incluir a taxa de desemprego, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a qualidade dos serviços públicos, entre outros.

SWOT (Análise de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças): A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico que permite identificar os pontos fortes e fracos internos da administração municipal e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta. Os pontos fortes e fracos referem-se aos aspectos internos que a administração pode controlar, como recursos, capacidades e processos. As oportunidades e ameaças dizem respeito a fatores externos que afetam o município, como mudanças no cenário político, econômico, social e tecnológico. Com a análise SWOT, a administração pode direcionar suas estratégias de acordo com a compreensão dos fatores internos e externos que influenciam a cidade.

Balanced Scorecard (BSC): O Balanced Scorecard é uma metodologia que ajuda a traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores balanceados, distribuídos em quatro perspectivas essenciais: a) Perspectiva Financeira: Relacionada aos resultados financeiros e recursos econômicos do município. b) Perspectiva dos Clientes (ou Cidadãos): Focada nas necessidades, expectativas e satisfação da população. c) Perspectiva dos Processos Internos: Visa melhorar os processos e serviços públicos para entregar valor aos cidadãos. d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Relacionada ao desenvolvimento de competências e capacidades dos funcionários municipais.

Em conjunto, essas ferramentas proporcionam uma abordagem abrangente e eficaz para o Planejamento Estratégico Municipal. A análise SWOT identifica os pontos fortes e fracos internos, além das oportunidades e ameaças externas, enquanto os indicadores e o Balanced Scorecard fornecem as métricas e direcionamentos para medir o progresso e alinhar as ações com as metas e objetivos estabelecidos. Com essa combinação, a administração municipal pode tomar decisões embasadas e implementar ações mais efetivas, visando ao desenvolvimento sustentável e ao bem-estar da comunidade local.



O BSC permite que a administração municipal alinhe suas ações e iniciativas estratégicas com os objetivos definidos no planejamento, assegurando que todas as áreas essenciais sejam contempladas para alcançar a visão de futuro do município.

A importância do profissional de administração na elaboração do PEM

O profissional de administração desempenha um papel fundamental na elaboração do Planejamento Estratégico Municipal (PEM), trazendo conhecimentos e habilidades essenciais para garantir a eficácia e sucesso desse processo complexo. Suas contribuições são valiosas em várias etapas do PEM:

Análise e Diagnóstico: O profissional de administração é capacitado para realizar análises detalhadas da situação do município, identificando desafios, recursos disponíveis, pontos fortes, fraquezas e oportunidades. Ele pode aplicar técnicas de pesquisa, coleta e interpretação de dados para fornecer uma visão abrangente da realidade local.

Planejamento Estratégico: Com base na análise e no diagnóstico, o profissional de administração pode contribuir para a definição da Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas do PEM. Ele auxilia na formulação de estratégias alinhadas com as demandas da comunidade e com as prioridades da administração.

Elaboração de Indicadores: O profissional de administração possui conhecimento para selecionar e construir indicadores adequados para medir o progresso do PEM. Ele pode desenvolver métricas quantitativas e qualitativas que sejam relevantes e mensuráveis, facilitando o acompanhamento dos resultados alcançados.

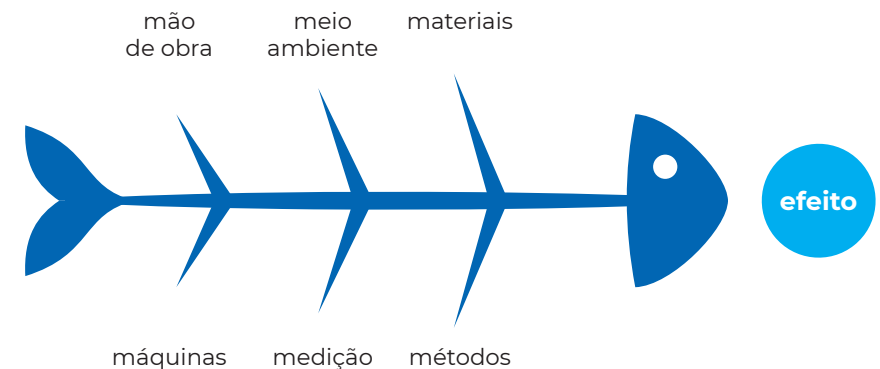
Análise SWOT: O profissional de administração é apto a conduzir a análise SWOT, identificando os pontos fortes e fracos do município, assim como as oportunidades e ameaças externas. Com essa análise, ele contribui para o entendimento do contexto em que o PEM será desenvolvido, permitindo a formulação de estratégias mais embasadas.



5W2H: O 5W2H é uma ferramenta que auxilia na definição e implementação de ações. Ele responde a sete perguntas-chave: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Who (Quem fará?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), How (Como será feito?) e How much (Quanto custará?). No Planejamento Estratégico Municipal, o 5W2H ajuda a transformar as estratégias em ações concretas, estabelecendo responsabilidades claras e prazos definidos.



Diagrama de ISHIKAWA (Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito): Essa ferramenta é usada para identificar as possíveis causas de um problema ou desafio específico. No contexto municipal, pode ser aplicada para analisar problemas complexos e identificar suas causas subjacentes, ajudando na formulação de estratégias para superá-los. Por exemplo, se o município enfrenta um problema de trânsito, o diagrama de ISHIKAWA pode ajudar a identificar as causas raiz, como infraestrutura inadequada ou falta de transporte público eficiente.



Balance Scorecard (BSC): O profissional de administração pode utilizar o BSC para traduzir a estratégia do PEM em ações concretas, estabelecendo indicadores para cada perspectiva (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento). Dessa forma, ele garante que o planejamento seja alinhado e abranja todos os aspectos relevantes para o desenvolvimento municipal.



Gestão e Monitoramento: O profissional de administração é capacitado para auxiliar na implementação do PEM e no monitoramento contínuo das ações. Ele pode desenvolver mecanismos de controle, avaliação e ajustes necessários para que o plano permaneça atualizado e eficiente ao longo do tempo.

Comunicação e Engajamento: O profissional de administração desempenha um papel importante na comunicação do PEM para a comunidade e os stakeholders. Ele pode criar estratégias de

comunicação eficazes para envolver a população no processo, gerando engajamento e apoio às ações propostas.

Em resumo, a participação do profissional de administração na elaboração do Planejamento Estratégico Municipal é crucial para assegurar um processo sólido, embasado em dados, participativo e com foco no desenvolvimento sustentável do município. Seu conhecimento e habilidades são essenciais para tomar decisões estratégicas, implementar ações eficazes e alcançar os objetivos estabelecidos, resultando em uma gestão pública mais eficiente, transparente e alinhada aos interesses da comunidade local.

Referências e fontes de apoio

"Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem" (2000) por Peter Pfeiffer

"Planejamento Estratégico Situacional" (1997) por Carlos Matus.

"Planejamento Estratégico Municipal: Teoria e Prática" (2002) por Cleonice Schmitz e Luiz Pires.

Conselho Federal de Administração

Adm. Leonardo Macedo – Presidente

Câmara de Gestão Pública

Adm. Rui Ribeiro de Araújo – Diretor

Elaboração

Marcelo Gomes da Silva

Projeto Gráfico e Diagramação

André Eduardo Ribeiro



PEM

-  www.cfa.org.br
-  cfa.org.br/canal-ouvidoria
-  facebook.com/cfaadm
-  instagram.com/cfaadm
-  twitter.com/cfaadm
-  www.cfaplay.org.br
-  www.radioadm.org.br



CFA
Conselho Federal de
Administração