

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEIS LOCAL SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA PÚBLICA

STRATEGIC PLANNING FOR LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC GOVERNANCE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE LOCAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNANZA PÚBLICA

Marino Luiz Eyerkauffer, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil
marino.luiz@udesc.br

Ana Carolina Sedlacek, BEL

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil
anasedlacek13@gmail.com

Paolo Moser, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil
paolo.moser@udesc.br

Valkyrie Vieira Fabre, Dra.

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil
valkyrie.fabre@udesc.br

RESUMO

Os temas planejamento estratégico, governança pública e desenvolvimento sustentável, são abordados separadamente na literatura. A lacuna está em integrá-los sob um olhar comum. Este ensaio teórico considerou a literatura, as práticas adotadas no setor público e a nova NBR ISO 37120:2017, que trata da sustentabilidade local. O objetivo foi desenvolver um *framework* para o planejamento estratégico, utilizando indicadores para comunidades locais sustentáveis, sob a ótica da governança pública. O modelo inédito detalha todas as etapas, possibilitando a utilização por diferentes atores, com abordagem clara, dinâmica e multidisciplinar. Ele possibilita a elaboração, acompanhamento, implementação, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico para desenvolvimento sustentável local. Como todo ensaio teórico, apresenta relevantes contribuições e direciona para novas pesquisas. O desafio é que em 2021 haja literatura suficiente para amparar as boas práticas governamentais, em relação aos planos de desenvolvimento sustentável locais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Desenvolvimento local; Comunidades sustentáveis; Governança pública; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The themes strategic planning, public governance and sustainable development are addressed separately in the literature. The gap is in integrating them under a common view. This theoretical essay considered the literature, the practices adopted in the public sector and the new NBR ISO 37120:2017, which deals with local sustainability. The objective was to develop a framework for strategic planning, using indicators for sustainable local communities, from the perspective of public governance. The unpublished model details all the stages, enabling the use by different actors, with a clear, dynamic and multidisciplinary approach. It enables the preparation, monitoring, implementation, monitoring and evaluation of strategic planning for local sustainable development. This theoretical essay presents relevant contributions and directs new research. The challenge is that by 2021 there is sufficient literature to support good government practices in relation to local sustainable development plans.

Keywords: Strategic planning; Local development; Sustainable communities; Public governance; Performance indicators.



RESUMEN

Los temas de planificación estratégica, gobernanza pública y desarrollo sostenible se abordan por separado en la literatura. La brecha está en integrarlos a través de discusiones que resultan en una visión común. Este ensayo teórico consideró, además de la literatura existente, las prácticas adoptadas en el sector público y el nuevo NBR ISO 37120:2017, que se ocupa de la sostenibilidad local. El objetivo era desarrollar un marco para la planificación estratégica, utilizando indicadores para comunidades locales sostenibles, desde la perspectiva de la gobernanza pública. El modelo inédito detalla todas las etapas, permitiendo el uso por diferentes actores, con un enfoque claro, dinámico y multidisciplinario. Permite la preparación, monitoreo, implementación, monitoreo y evaluación de la planificación estratégica para el desarrollo sostenible local. Como todo ensayo teórico, presenta contribuciones relevantes y se dirige a nuevas investigaciones. El desafío es que para 2021 haya suficiente literatura para apoyar las buenas prácticas gubernamentales en relación con los planes locales de desarrollo sostenible.

Palabras clave: Planificación estratégica; Desarrollo local; Comunidades sostenibles; Gobernanza pública; Indicadores de desempeño.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável requer planejamento público, que acompanhe a necessidade e o interesse da sociedade tornando essencial esse pensamento na criação de estratégias para alcançar os objetivos. Um bom planejamento estratégico reduz incertezas e norteia os passos futuros para obter melhores resultados (SILVA; GOLÇALVES, 2011). O envolvimento da sociedade nessa construção proporciona legitimidade às ações políticas, algo importante na concepção da governança pública. Henn e outros (2017) parte da convicção de que o Estado não é mais o principal responsável pelas decisões políticas e administrativas, ele agora assume o papel de articulador.

Para Blair (2004), o desenvolvimento de estratégias para o setor público requer rigor e profissionalismo, por envolver análise da situação atual, identificação de tendências e condução do destino da sociedade em direção a um futuro melhor. Apesar das limitações em sua aplicação, visto que originalmente tinha como foco o lucro e a busca de vantagens competitivas, o planejamento estratégico tem sido difundido nesse setor, pois busca-se a excelência na prestação dos serviços públicos ao cidadão (SILVA; GONÇALVES, 2011). Uma das justificativas é a busca da qualidade no atendimento às demandas sociais, com precisão e transparência das informações (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016).

A estratégia no contexto público prioriza o bem-estar e o suprimento das demandas da sociedade. Com isso, surge a necessidade de envolver a governança pública, que para Bevir (2010), é um movimento do século XXI, que busca novas formas de fazer e legitimar as políticas públicas sob a ótica democrática. Essa temática ganhou enfoque na última década, com a inclusão de novos atores que trouxeram a cidadania às políticas públicas e impulsionaram a criação de conselhos e conferências multidisciplinares (FARAH, 2018). Ocorre que a governança hoje é entendida como todo movimento do Estado que abarque outros atores, visando a economia do poder público por conta da democratização nos serviços

A participação de atores governamentais e não-governamentais expandiu a literatura voltada ao setor público. Alguns autores e instituições definem princípios de governança pública. O Tribunal de Contas da União [TCU] (2014) resume todos eles em: legitimidade; equidade; responsabilidade; eficiência; probidade; transparência; e *accountability*. De acordo com Ribeiro e Valadares (2017) os princípios são instrumentos

norteadores para garantir a gestão efetiva e objetiva daquilo que é público à sociedade, almejando trazer melhorias e garantir o bem-estar social.

Os princípios da governança pública associados a coparticipação social, remetem ao desenvolvimento sustentável. O qual busca o equilíbrio entre os aspectos econômico-financeiro, ambiental e social (MORAIS; ETGES, 2009), promovendo a compatibilidade entre o crescimento econômico, o desenvolvimento humano e a qualidade ambiental (ALMEIDA et al., 2015). Assim, uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras.

Ao pensar o desenvolvimento sustentável local, entende-se como um progresso harmônico entre bem-estar da população e o uso do território, por meio da conservação e proteção dos recursos naturais, aliados às atividades econômicas e produtivas, com o fim de melhorar a qualidade de vida atual e das futuras gerações. De acordo com a *Secretaría General de la Comunidad Andina* [SGCA] (2009), em geral o desenvolvimento sustentável está associado com o desempenho de todos os setores, liderados pela administração pública, bem como das possibilidades e capacidades de participação comunitária e cidadã.

Como forma de acompanhar e avaliar a sustentabilidade das comunidades locais, por meio de indicadores, foi lançada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que publicou a NBR ISO 37120:2017. A norma busca refletir um enfoque global de indicadores, que foram elaborados a fim de auxiliar as cidades para: medir a gestão de desempenho de serviços urbanos e qualidade de vida ao longo do tempo; aprender umas com as outras, pela possibilidade de comparação por meio de uma vasta gama de medidas de desempenho; e, compartilhar melhores práticas. Assim, esta pesquisa inova, ao levar em consideração a recente normativa brasileira, que ainda não foi posta em prática pela maioria dos municípios (ABNT, 2017).

Muito se discute na literatura sobre planejamento estratégico, governança pública e desenvolvimento sustentável, porém, não de forma integrada. Assim, considera-se que há uma lacuna de pesquisa, não só em integrar a literatura, mas em propor avanços no meio acadêmico e para os agentes envolvidos na governança pública. São várias as questões sem resposta, mas esta pesquisa parte do seguinte problema: como desenvolver um *framework* para o planejamento estratégico, utilizando indicadores para comunidades locais sustentáveis, sob a ótica da governança pública?

As respostas podem ser variadas e este ensaio teórico não exaure o tema, pelo contrário, propõem um modelo original para iniciar as discussões e aprimorar o conhecimento. Para Lukács (1911) um ensaio sempre traz contribuições, pois apresenta algo novo, partindo do que já existe ou do que deveria existir. Assim, esta pesquisa não apresenta dados empíricos e sim analisa ideias, normas e soluções já existentes, para desenvolver um modelo teórico com aplicação prática. Meneghetti (2011) afirma que o bom ensaísta observa a literatura e a prática, a fim de propor melhorias e lançar ideias, para que outros pesquisadores possam testá-las.

Considerando a relação existente entre o planejamento estratégico, o desenvolvimento sustentável e a governança pública, aliado ao uso de indicadores de sustentabilidade para comunidades sustentáveis, definidos pela NBR ISO 37120:2017, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um *framework* para o planejamento estratégico, utilizando indicadores para comunidades locais sustentáveis, sob a ótica da governança pública.

Este estudo vem preencher uma lacuna de pesquisa quanto a integração dos temas, ao desenvolver um modelo que poderá servir de subsídio para novos trabalhos. A contribuição prática e social encontra guarida nos benefícios gerados à sociedade a partir da implementação do *framework* proposto, uma nova ferramentas de

gestão que pode ser adotadas pelos governos diante da necessidade de democratizar o poder e a decisão, bem como do cumprimento da legislação que estabelece a participação social, com vistas à maior eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos.

Os ensaios são bastante utilizados nas ciências sociais, já no campo da administração onde impera a objetividade na produção literária, ainda encontram resistência, pois ampliam a interdisciplinaridade e não seguem uma formatação padrão, já que o texto deve seguir a lógica de raciocínio dos ensaístas (MENEGHETTI, 2011).

2 PLANEJAMENTO DA GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

Devido as crescentes mudanças, desafios, ameaças e incertezas nas organizações, viu-se a necessidade de adotar instrumentos de gestão voltados à compreensão do ambiente interno, externo e a visão de futuro (GIACOBBO, 1997). Nesse sentido, um dos principais objetivos das organizações é alcançar melhorias no desempenho organizacional (FERNANDES et al., 2016), para isso é preciso estabelecer metas e objetivos futuros, assim, o planejamento estratégico é uma técnica de gerenciamento capaz de ajudá-las (CAYMAZ; AKYON; ERENEL, 2013).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida (KICH; PEREIRA, 2011). O processo consiste na elaboração de um documento formal no qual estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. As decisões a partir do plano são estratégias deliberadas, que seguirão o planejamento concebido e terão ações controladas com base nele (SILVA; GONÇALVES, 2011).

A estratégia é o conjunto de decisões tomadas a fim de atingir os objetivos associados a um determinado período, identificando os meios mais adequados para superar os desafios (BEAL, 2008). Para a determinação da estratégia é importante a análise do ambiente em que a organização está inserida, ela serve de apoio para a tomada de decisão, reduzir incertezas e nortear os passos futuros dos dirigentes, buscando obter resultados superiores (KICH; PEREIRA, 2011; SILVA; GONÇALVES, 2011).

O planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização pode ter como base a matriz *SWOT*, que é uma ferramenta utilizada para a análise de ambiente (MATTOS et al., 2011). Sua sigla tem origem do inglês e significa: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, são de origem externa (NAKAGAWA, 2011). Essa ferramenta foi criada com foco nas demandas de organizações privadas, porém, pode ser adaptada à esfera pública.

O planejamento no setor público, de acordo com Giacobbo (1997), ganhou força durante os anos 60, com a ideia de exigir o planejamento como pré-requisito para a aprovação e liberação de recursos, financiamentos e subsídios aos governos estaduais e locais. Para Fernandes e outros (2016), na esfera pública o planejamento deve estar voltado para a melhoria do desempenho, observada na qualidade do atendimento às demandas sociais, na transparência das informações e coerência das ações. As abordagens de planejamento estratégico precisam ser adaptadas às instituições públicas, para ajudar essas entidades a lidarem de forma eficaz com ambientes que mudam dramaticamente (BRYSON, 2015). O alinhamento do plano estratégico aos

princípios da governança pública permite maior integração com a sociedade e efetividade nos processos. Se o envolvimento da comunidade se der desde a elaboração do plano, tem-se o planejamento estratégico participativo.

As concepções de governança ganharam destaque no Brasil a partir dos anos 1990, período em que se dá início à chamada reforma do Estado que compreendeu medidas cujo objetivo era o de redefinir o papel do Estado. Ainda a partir dos anos 1990, o Banco Mundial introduziu o conceito de boa governança como parte de seu critério de empréstimo para países em desenvolvimento (BEVIR; RHODES, 2001).

Bevir (2010) afirma que governança pública é um movimento que busca novas formas de fazer e legitimar as políticas públicas sob a ótica de uma perspectiva democrática. Para Ronconi (2011), ela é um tipo de arranjo institucional governamental que, ao articular as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica, estabelece parcerias com sociedade civil e mercado, em busca de soluções inovadoras para os problemas sociais e o aprofundamento da democracia. Henn e outros (2017) destaca que ela contribui para que o Estado possa se configurar como o coordenador de um projeto de desenvolvimento baseado na visão integrada dos atores sociais. Assim, o foco deixa de ser os processos e resultados, passando ao interesse público e a coletividade.

Autores e instituições conceituam e apontam princípios para a boa governança pública. De acordo com a *Organisation de Coopération et de Développement Économiques* [OCDE] (2004) princípios são instrumentos que contém normas não vinculativas e boas práticas, bem como linhas orientadoras sobre a sua aplicação, as quais podem ser adaptadas às circunstâncias específicas de cada país e região.

Ilustração 1 - Princípios de governança pública

Fonte	Princípio
<i>International Federation of Accountants</i> [IFAC] (2001)	Transparência; Integridade; e <i>Accountability</i>
<i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa</i> [IBGC] (2008)	Transparência; Equidade; <i>Accountability</i> ; e Responsabilidade corporativa
Matias-Pereira (2010)	Equidade; Divulgação e Transparência; prestação de contas; Responsabilidade corporativa
<i>Institute of Internal Auditors</i> [IIA] (2012)	<i>Accountability</i> ; Transparência; Integridade; e Equidade
TCU (2014)	Legitimidade; Equidade; Responsabilidade; Eficiência; Probidade; Transparência; e <i>Accountability</i>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Nota-se certa semelhança nas concepções citadas na Ilustração 1, optou-se neste estudo por utilizar os princípios destacados por TCU (2014), um órgão de controle externo do governo federal que auxilia o Congresso Nacional a acompanhar a execução orçamentária e financeira do país.

Além da estratégia voltada aos princípios de governança pública, o planejamento local deve primar pelo desenvolvimento de forma sustentável. Segundo Rossetto, Rossetto e Serralheiro (2004) a preocupação da

comunidade com o desenvolvimento do planeta data da década de 60, quando iniciaram as discussões sobre os riscos da degradação do meio ambiente. Foram iniciadas mobilizações que culminaram com a Conferência sobre Meio Ambiente de Estocolmo em 1972, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e que deu início as outras discussões sobre o tema (KRAMA, 2009).

Para Almeida e outros (2015) desenvolvimento sustentável significa compatibilidade do crescimento econômico, com desenvolvimento humano e qualidade ambiental. Uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras. Para Milhomem e Kamimura (2011), conciliar o crescimento econômico com respeito ao equilíbrio do ambiente natural só é possível a partir da participação popular e da promoção de ações que contribuam para a sustentabilidade nas dimensões ecológica, econômica, social, espacial, cultural, tecnológica e política.

No âmbito municipal, entende-se o desenvolvimento pelo progresso harmônico entre bem-estar da população e o uso do território, da conservação e proteção dos recursos naturais e das atividades produtivas com o fim de melhorar a qualidade de vida da população num enfoque de sustentabilidade. É um processo associado com o desempenho dos setores público, privado e da comunidade, ou seja, de construção social e político, liderada pela administração pública (SGCA, 2009).

Os indicadores de sustentabilidade existem para guiar, acompanhar e avaliar o processo de desenvolvimento sustentável. Eles auxiliam no monitoramento da operacionalização do desenvolvimento sustentável, sua principal função é fornecer informações sobre o estado das dimensões ambientais, econômicas, socioeconômicas, culturais, institucionais, etc. (CARVALHO et al., 2011). Uma boa estrutura de indicadores possibilita integrar informações de cunho social, ecológico e econômico, com graus de importância distintos (KRAMA, 2009). Assim, é possível verificar se as diretrizes estabelecidas na política pública estão alcançando o desenvolvimento e quais são os principais fatores do sucesso.

Em 2017 foi publicada pela NBR ISO 37120:2017. A versão brasileira da norma, além de ser uma tradução da ISO internacional, é também uma adaptação à realidade do país e à legislação vigente. Seu objetivo é auxiliar as cidades a direcionar e avaliar a gestão de serviços urbanos e toda a prestação de serviços, assim como a qualidade de vida.

A NBR ISO 37120:2017 define que a sustentabilidade é considerada o princípio geral e a resiliência um conceito orientador no desenvolvimento sustentável das cidades. Outra questão central é a uniformização dos indicadores de desempenho utilizados no mundo, para possibilitar comparações consistentes entre as cidades, favorecendo as trocas de experiências e as boas práticas entre estas.

A norma estabelece metodologias para um conjunto de 100 indicadores, divididos em 17 áreas, que tratam de aspectos sociais, ambientais e econômicos das cidades. Em cada seção os indicadores são classificados como essenciais ou de apoio, de acordo com sua pertinência, conforme apresentado na Ilustração 2:

Ilustração 2 - Indicadores para avaliação dos serviços urbanos

Áreas	Indicadores
Economia	Essencial: Taxa de desemprego; Valor de avaliação de propriedades comerciais e industriais; % população abaixo da linha de pobreza. Apoio: % população com emprego em tempo integral; Taxa de desemprego de jovens; Nº de empresas por 100.000 habitantes; e Nº de novas patentes por 100.000 habitantes por ano.
Educação	Essencial: % população feminina e masculina matriculada em escolas; % estudantes com ensino primário e secundário completo; e Relação estudante/professor no ensino primário. Apoio: % população masculina em idade escolar matriculada em escolas; % população em idade escolar matriculada em escolas; e Nº de indivíduos com ensino superior completo por 100.000 habitantes.
Energia	Essencial: Uso de energia elétrica residencial total <i>per capita</i> ; % habitantes com fornecimento regular de energia elétrica; Consumo de energia de edifícios públicos por ano; e % energia total proveniente de fontes renováveis. Apoio: Uso total de energia elétrica <i>per capita</i> ; Nº médio de interrupções de energia elétrica por consumidor por ano; e Duração média das interrupções de energia elétrica (em horas).
Meio ambiente	Essencial: Concentração de material particulado fino; Concentração de material particulado; e Emissão de gases de efeito de estufa medida em toneladas <i>per capita</i> . Apoio: Concentração de NO ² (dióxido de nitrogênio); Concentração de SO ² (dióxido de enxofre); Concentração de O ³ (Ozônio); Poluição sonora; e Variação percentual em número de espécies nativas.
Finanças	Essencial: Taxa de endividamento Apoio: Despesas de capital como porcentagem de despesas totais; % receita própria em função do total de receitas; e % impostos recolhidos em função dos impostos cobrados.
Resposta a incêndios e emergências	Essencial: Nº de bombeiros por 100.000 habitantes; Nº de mortes relacionadas a incêndios por 100.000 habitantes; e Nº de mortes relacionadas a desastres naturais por 100.000 habitantes. Apoio: Nº de bombeiros voluntários e em tempo parcial por 100.000 habitantes; Tempo de resposta dos serviços de emergência a partir do primeiro chamado; e Tempo de resposta do Corpo de Bombeiros a partir do primeiro chamado.
Governança	Essencial: % participantes dos eleitores nas últimas eleições municipais em função do total de eleitores aptos a votar; e % mulheres eleitas em função do número total de eleitos na gestão da cidade. Apoio: % mulheres empregadas na gestão da cidade; Nº de condenações de serviços por corrupção e/ou suborno por 100.000 habitantes; Representação de cidadãos: nº de autoridades locais eleitas para o cargo por 100.000 habitantes; e % eleitores registrados em função da população com idade para votar.
Saúde	Essencial: Expectativa média de vida; Nº de leitos hospitalares por 100.000 habitantes; Nº de médicos por 100.000 habitantes; e Taxa de mortalidade de crianças menores de cinco anos a cada 1.000 nascidos vivos. Apoio: Nº de pessoas da equipe de enfermagem e obstetrícia por 100.000 habitantes; Nº de profissionais de saúde mental por 100.000 habitantes; e Taxa de suicídio por 100.000 habitantes.
Recreação	Apoio: Área em m ² de espaço público de recreação cobertos <i>per capita</i> ; e Área em m ² de espaços públicos de recreação ao ar livre <i>per capita</i> .
Segurança	Essencial: Nº de agentes de polícia por 100.000 habitantes; e Nº de homicídios por 100.000 habitantes. Apoio: Crimes contra a propriedade por 100.000 habitantes; Tempo de resposta da polícia a partir do primeiro chamado; e Taxa de crimes violentos por 100.000 habitantes.
Habitação	Essencial: % população urbana morando em favelas. Apoio: Nº de sem-teto por 100.000 habitantes; % moradias sem títulos de propriedade registrados.
Resíduos sólidos	Essencial: % população com coleta regular de lixo (domiciliar); Total de coleta de resíduos sólidos municipais <i>per capita</i> ; e % resíduos sólidos urbanos que são reciclados. Apoio: % resíduos sólidos dispostos em aterros sanitários; % resíduos sólidos descartados para incineração; % resíduos sólidos queimados a céu aberto; Porcentagem de resíduos sólidos urbanos dispostos a céu aberto; % resíduos sólidos dispostos por outros meios; e Geração de resíduos perigosos <i>per capita</i> ; % resíduos perigosos que são reciclados.
Telecomunicação e inovação	Essencial: Nº de conexões de internet por 100.000 habitantes; e Nº de conexões de telefone celular por 100.000 habitantes. Apoio: Nº de conexões de telefone fixo por 100.000 habitantes.
Transporte	Essencial: Km de sistema de transporte público de alta capacidade por 100.000 habitantes; Km de sistema de transporte público de média capacidade por 100.000 habitantes; Nº anual de viagens em transporte público <i>per capita</i> ; e Nº de automóveis privados <i>per capita</i> . Apoio: % passageiros que se deslocam para o trabalho de forma alternativa ao automóvel

	privado; N° de veículos motorizados de duas rodas <i>per capita</i> ; Km de ciclovias e ciclo faixas por 100.000 habitantes; Mortalidades de trânsito por 100.000 habitantes; e Conectividade aérea (número de partidas de voos comerciais sem escalas).
Planejamento urbano	Essencial: Áreas verdes (hectares) por 100.000 habitantes. Apoio: N° de árvores plantadas anualmente por 100.000 habitantes; % áreas de assentamentos informais em função da área total da cidade; e <u>Relação empregos/habituação</u> .
Esgotos	Essencial: % população atendida por sistemas de coleta e afastamento de esgoto; % esgoto da cidade que não recebeu qualquer tratamento; % esgoto da cidade que recebe tratamento primário; % esgoto da cidade que recebe tratamento secundário; e % esgoto da cidade que recebe tratamento terciário.
Água e saneamento	Essencial: % população com serviço de abastecimento de água potável; % população com acesso sustentável a uma fonte de água adequada para o consumo; % população com acesso a saneamento melhorado; e Consumo doméstico total de água <i>per capita</i> (litros por dia). Apoio: Consumo total de água <i>per capita</i> (litros por dia); Valor médio anual de horas de interrupção do abastecimento de água por domicílio; e % perdas de água.

Fonte: Adaptado da NBR ISO 37120:2017 (ABNT, 2017).

O objetivo dos indicadores é permitir a avaliação do desempenho nos serviços urbanos ofertados e na qualidade de vida da população. Além disso, os indicadores sugeridos podem ser utilizados para rastrear e monitorar o progresso do desempenho da cidade (ABNT, 2017). As cidades brasileiras precisam considerar o planejamento sustentável a partir dessa norma.

Ocorre que o planejamento local na prática ainda se limita à normativa, que obriga a elaboração do planejamento plurianual (para 4 anos) das ações de governo. Ele é elaborado no primeiro ano de mandato e começa a vigorar no ano seguinte, a partir dele, anualmente são estabelecidas as diretrizes e metas para execução anual. No Brasil, o último plano plurianual dos governos locais (municípios) foi elaborado em 2017 e tem vigor de 2018 a 2020. Ocorre que a norma a NBR ISO 37120:2017 também foi criada neste mesmo ano, assim, não houve tempo hábil para convergir os planejamentos à nova norma. Nesse sentido, o plano plurianual de 2021 será o primeiro a conter oficialmente ações convergentes a nova norma de desenvolvimento sustentável para comunidades locais. Enquanto isso ensaios são necessários e o planejamento estratégico, aliado à governança pública, parece ser o melhor caminho para construção de um modelo participativo.

3 DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK*

Esta pesquisa é um ensaio teórico, portanto não requer testes empíricos, sua força está no desenvolvimento de respostas para tornar verdade os resultados que se originam dele (LUKÁS, 1911; MENEGHETTI, 2011). Como afirma Meneghetti (2011), a legitimidade do ensaio teórico está na aceitação daqueles que os leem, independente de concordarem ou não com os modelos propostos, já que ele agrupa partes desconexas para proposição de algo novo que remete às novas pesquisas, pois tente a desencadear críticas, testes empíricos e aprimoramento do conhecimento.

Ao pensar em como desenvolver um *framework* para o planejamento estratégico, utilizando indicadores para comunidades locais sustentáveis, sob a ótica da governança pública, os ensaístas percorreram alguns estágios para amadurecer o conhecimento dentro do grupo de pesquisa, os quais são descritos a seguir:

a) Estágio 1 – Alinhamento do modelo: inicialmente se buscou referências que permitem o alinhamento estratégico em torno do desenvolvimento sustentável local, o que resultou no planejamento estratégico como ponto de partida no modelo. Em seguida, buscou-se as normas e literatura sobre

sustentabilidade local, a NBR ISO 37120:2017 se mostrou a mais recente e importante norma, além de abarcar procedimento já consolidados internacionalmente, mas ainda não aplicados na prática governamental brasileira. Na sequência a dificuldade foi integrar o processo de modo participativo e democrático, o que levou à ótica da governança pública, para promover um modelo de planejamento participativo.

b) Estágio 2 – Construção do modelo: as ferramentas empregadas no modelo, bem como a sua implementação nos governos locais, foram debatidas durante alguns meses no grupo de pesquisa, que conta com pesquisadores e profissionais multidisciplinares, vários deles com conhecimento prático de planejamento, gestão e governança pública. A partir das discussões, foram estabelecidos passos para chegar ao modelo final:

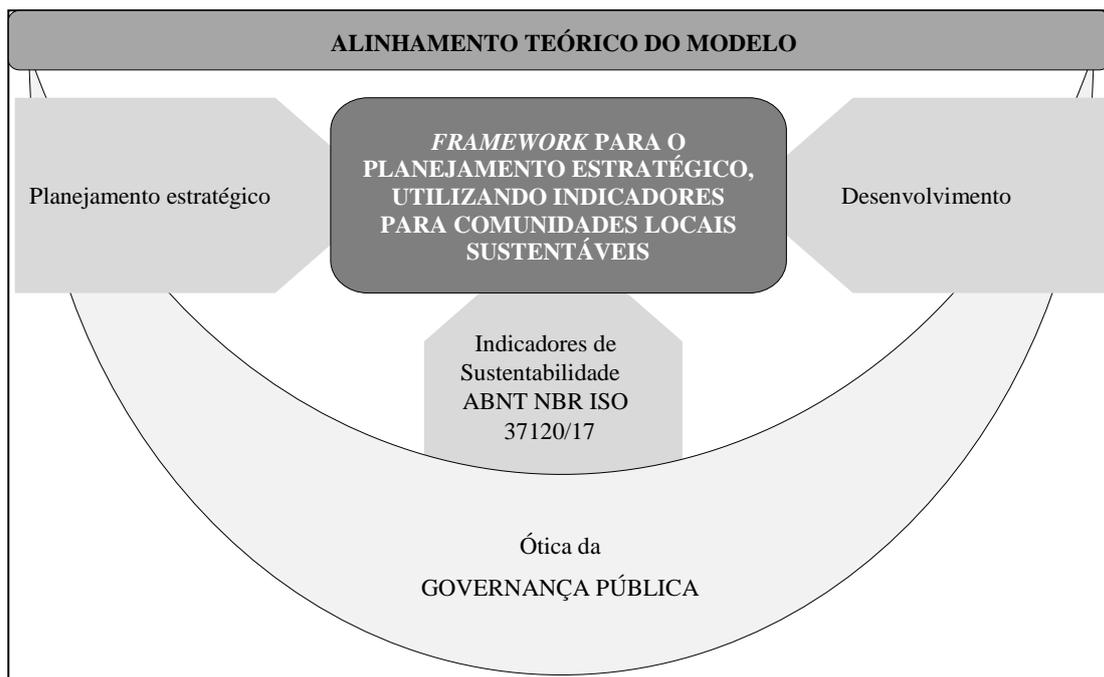
- Passo 1 – Direcionadores do plano estratégico: definição de missão, visão, valores, análise de tendências e análise ambiental;
- Passo 2 - Definição e priorização de objetivos: os objetivos estratégicos devem ser definidos em observância aos indicadores da NBR ISO 37120:2017, priorização e histograma de relações entre os objetivos. Para a priorização e análise das relações entre os objetivos propõem-se a utilização de uma ferramenta para resolução de problemas complexos em grupo, o *Interpretive Structural Modeler* (ISM);
- Passo 3 – Mapa de definições estratégicas: a partir dos objetivos estratégicos priorizados e considerando os direcionadores do plano, é traçado o mapa de definições estratégica, envolvendo atores governamentais e não-governamentais, em concordância com os princípios da governança pública. Neste mesmo mapa devem ser definidas as formas de monitoramento.

Ao entender a origem da concepção do modelo, parte-se agora para a descrição de como os ensaístas desenvolveram o *framework*. O texto segue a sequência lógica dos estágios descritos anteriormente. São detalhados os procedimentos propostos, da construção até a implementação e monitoramento do modelo.

3.1 Alinhamento do modelo

O modelo que se propõe neste estudo, busca integrar o planejamento estratégico aos interesses sociais de desenvolvimento sustentável local, com base na governança pública. Para tanto, uma revisão da literatura foi necessária para o entendimento de quais elementos seriam necessários para a construção do modelo. Foram contextualizados os temas que subsidiam a proposta do modelo, representados na Ilustração 3.

Ilustração 3 - Subsídios para a proposta do modelo



Fonte: Elaboração própria (2019).

O planejamento estratégico é o ponto de partida do modelo pois nele estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. A partir deste planejamento se define a estratégia de desenvolvimento, que pode ser adaptada a cada realidade. A sustentabilidade é integrada ao planejamento estratégico por meio dos indicadores propostos pela NBR ISO 37120:2017, dentro de cada uma das 17 áreas, auxiliando o processo de definição da estratégia voltada ao desenvolvimento sustentável.

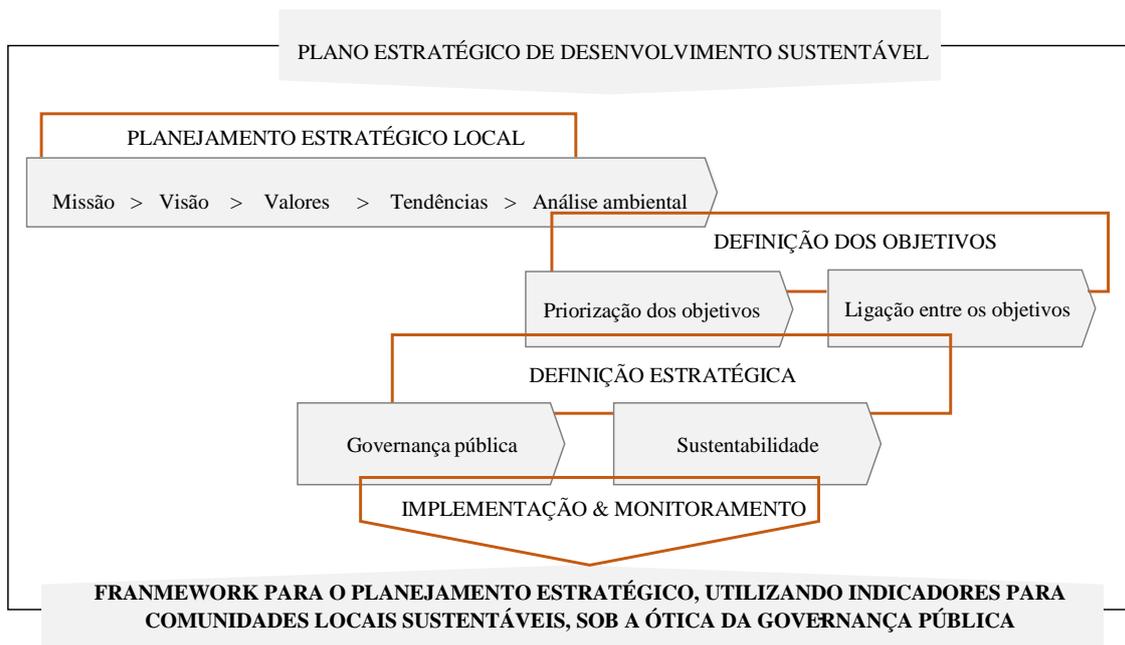
Já a governança pública permeia todo o processo, integrando o modelo por meio de seus princípios, que são incorporados aos valores e definições estratégicas, atendendo aos objetivos mínimos propostos. Além disso, integra a missão e visão da organização, proporcionando a visão compartilhada e participativa das ações. Com isso, o governo é induzido a incorporar estes conceitos ao seu dia a dia, facilitando o envolvimento participativo e democrático da comunidade, o que resulta em um modelo de planejamento estratégico participativo.

3.2 Construção do modelo

A criação de um modelo de planejamento estratégico em qualquer esfera deve ser um resumo, uma construção conceitual que representa processos, variáveis e relacionamentos (TOMHAVE, 2005). De acordo com Harrison e Shiron (1999) existem quatro abordagens de tratamento dos modelos de referência na orientação da gestão organizacional: conservadora, radical, combinatória ou integradora.

O modelo proposto neste estudo será de característica integradora, visto que um novo modelo é apresentado a partir da integração de diferentes ferramentas. A Ilustração 4 apresenta uma demonstração sintética do *framework* proposto, objeto de estudo.

Ilustração 4 - *Framework* para o planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável



Fonte: Elaboração própria (2019).

Parte-se do autoconhecimento da organização por meio de seus direcionadores, para na sequência definir os objetivos estratégicos. A priorização deve ser feita por meio de hierarquização dos objetivos feita por especialistas (gestores ou conselheiros locais). Realizada a priorização, os objetivos são analisados para identificar as ligações entre si, buscando identificar pontos comuns a fim de atingir maior ou melhor resultado. A partir disso, é definida a estratégia que deve atender aos elementos de sustentabilidade e aos princípios de governança pública.

Para implementação do modelo, são sugeridas quatro etapas: Planejamento estratégico local; Definição dos objetivos; Definição estratégica; e, Implementação e monitoramento.

3.2.1 Direcionadores do plano estratégico

O planejamento serve de base para as demais fases, sendo uma ferramenta de suma importância desde a concepção até a implementação dos planos estratégicos. Com isso, inicia-se o planejamento com a definição de direcionadores: missão, visão e valores, que devem ser elaborados conforme as particularidades da gestão local.

- a) Missão: deve trazer à organização o seu motivo da existência, o seu público beneficiado e seus processos diferenciados, baseados em princípios;
- b) Visão: permite a visualização do futuro da organização e deve levar em conta o cenário atual e futuro em seu campo de atuação; e
- c) Valores: são os princípios que guiarão o trabalho da organização no atendimento da sua visão e missão, sempre observando a governança pública.

Definidas a missão, a visão e os valores, é importante a análise do cenário em que a organização está inserida, o que compreende o estudo de tendências futuras. Estas informações também vão direcionar o

planejamento para o desenvolvimento sustentável, assim, tanto a descrição de tendências, como a análise ambiental, deve observar as indicações da NBR ISO 37120:2017. Para estruturar o desenvolvimento do planejamento estratégico se apresenta um modelo com os direcionadores na Ilustração 5.

Ilustração 5 – Direcionadores para estruturação do planejamento estratégico

Missão:		
Visão:		
Valores:		
Análise de tendências		
Tendências		
Análise ambiental		
Ambiente interno	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaboração própria (2019).

Após o autoconhecimento, são definidos objetivos estratégicos que devem ser pensados de forma a potencializar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos (ambiente interno), bem como, explorar as oportunidades para gerar maior valor ao beneficiário e evitar as ameaças (ambiente externo).

3.2.2 Definição e priorização de objetivos

Os objetivos são elaborados a partir da análise ambiental. Orienta-se utilizar os indicadores de sustentabilidade da NBR ISO 37120:2017, o que não impede as comunidades locais de inserirem outros objetivos a partir do cenário identificado, pois se trata de um planejamento estratégico participativo.

Os objetivos determinam os resultados que se pretendem alcançar (aspecto qualitativo), enquanto os indicadores determinam a mensuração do desempenho desses objetivos (aspecto quantitativo). Ressalta-se que a revisão dos objetivos deve ser uma prática constante, uma vez que as condições ambientais tendem a se modificar.

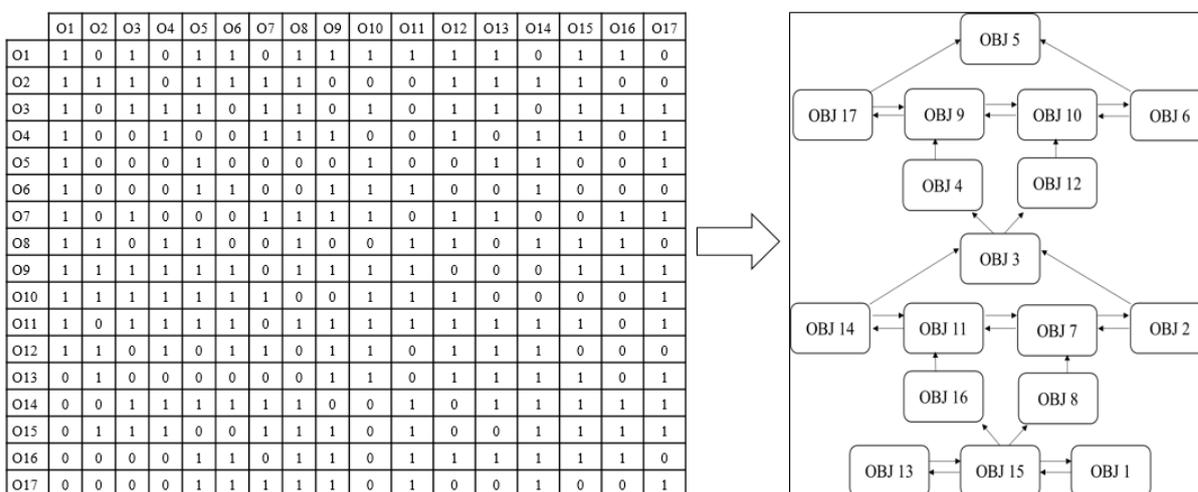
Definidos os objetivos, o próximo passo é priorizá-los de forma a focar mais energia nos objetivos de maior importância. O grau de importância é definido por cada grupo gestor e varia de acordo com as particularidades e necessidades de cada localidade.

A ferramenta sugerida para priorização é o *Interpretive Structural Modeling* (ISM), a qual foi desenvolvida por Jonh Warfiel, em 1973, com o objetivo de facilitar a comunicação entre cientistas e leigos, diante da necessidade política de expor sistemas complexos a todos os envolvidos, por meio de representações gráficas (WATSON, 1978). O sentido holístico significativo das representações facilita a análise de problemas, mesmo envolvendo muitos elementos e aspectos multidisciplinares, como no planejamento de prioridades para cidades (WARFIELD, 1990). O ISM é utilizado principalmente para direcionar e desenvolver trabalhos em grupo, facilitando a visualização realística das direções, relações e variáveis consideradas para modelar uma estratégia (THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2008; ATTRI; DEV; SHARMA, 2013).

Inicialmente o método permite hierarquizar os objetivos do mais importante ao menos importante, por meio de um questionário cuja avaliação pode ter como base o entendimento dos especialistas bem como os indicadores. Com tal definição o questionário passa para a identificação da contribuição direta ou inversa de cada um dos objetivos com os demais, sendo que 1 representa (tem contribuição) e 0 (não tem contribuição). A matriz de acessibilidade pode ser gerada por meio de algum *Software* para efetuar a modelagem matemática e gerar os resultados para identificação das relações existentes entre os objetivos estratégicos. Pressupõe-se que o objetivo 1 pode ou não contribuir com o objetivo 2, como também o objetivo 2 pode ou não contribuir com o objetivo 1, e assim sucessivamente todos os objetivos serão avaliados em pares.

Os elementos serão relacionados por um predicativo com o seguinte questionamento: O elemento 1 tem relação com o elemento 2? De acordo com Wright (1991) os questionamentos seguem as respostas sim e não, para construção das matrizes binárias que são a base da metodologia, conforme o exemplo da Ilustração 6:

Ilustração 6 - Representação ISM da relação entre os elementos



Fonte: Elaboração própria (2019).

O ISM pode contribuir para o planejamento estratégico, visto que permite trabalhar com conhecimento técnico especializado em diversas áreas, proporcionando a troca de informações com os grupos e reforçando a participação dos diferentes membros, no processo estruturado de modelagem do problema (WRIGHT, 1991, ATTRI; DEV; SHARMA, 2013). Isso faz com que a governança participativa esteja presente, tanto na definição dos objetivos, quanto na sua priorização.

A Ilustração 7 apresenta sugestões de objetivos estratégicos para desenvolvimento sustentável local, com base nos indicadores da NBR ISO 37120:2017.

Ilustração 7 - Objetivos estratégicos de desenvolvimento sustentável

Grupo	Objetivo
Economia	Fortalecer a economia local
Educação	Oferecer educação de qualidade
Energia	Fomentar o acesso e sustentabilidade a energia elétrica
Meio ambiente	Promover ações de preservação do meio ambiente
Finanças	Otimizar recursos públicos
Resposta a incêndios e emergências	Reduzir o risco e aumentar a resiliência da comunidade
Governança	Fortalecer a participação social na governança local
Saúde	Primar pelo acesso e qualidade nos serviços da saúde
Recreação	Incentivar a prática de atividades físicas e de recreação
Segurança	Primar pela segurança local
Habitação	Assegurar habitação de qualidade para a população
Resíduos sólidos	Primar pela adequada coleta e destinação de resíduos sólidos
Telecomunicações e inovação	Promover o acesso a telecomunicações e inovações
Transporte	Primar pela qualidade e segurança na mobilidade local
Planejamento urbano	Garantir o planejamento urbano, sua atualização e integralização
Esgotos	Primar pelo tratamento efetivo de esgotos
Água e saneamento	Garantir qualidade de água e saneamento local

Fonte: Elaboração própria (2019).

Devem ser definidos no mínimo os objetivos que atendam ao propósito da norma de cidades sustentáveis, mas nada impede que a comunidade e os gestores estabeleçam objetivos mais adequados à sua realidade local. O planejamento estratégico participativo é construído em conjunto, por isso a importância dos objetivos representarem um pensamento democrático ao envolverem os agentes.

3.2.3 Mapa de definições estratégicas

A definição estratégica é realizada a partir dos objetivos definidos no modelo, já priorizados. É construído então o mapa de definição estratégica, no qual cada objetivo tem um ou mais indicadores, assim com as metas e iniciativas. Além disso, são definidos o tipo, os responsáveis e os prazos de cada ação.

Salienta-se que os objetivos e indicadores propostos neste modelo tem como base a NBR ISO 37120:2017, todavia esta proposta não exauri as possibilidades de adequação. Além disso as metas, ações, tipos de ações, responsabilidades e prazos devem ser construídos a partir da realidade local (são flexíveis e adaptáveis).

Nesta etapa além dos objetivos definidos com base na norma são inseridos os objetivos de governança pública, que servem para garantir a observância aos seus princípios. Da mesma forma, são propostos objetivos mínimos de governança pública e seus indicadores, podendo cada localidade inserir outros ou adaptá-los. A Ilustração 8 apresenta o modelo de definição estratégica proposto.

Ilustração 8 – Mapa de definições estratégicas

	Objetivo estratégico	Indicadores de desempenho	Cenário atual	Metas a alcançar	Ações	Tipo da ação	Responsabilidade	Prazo
Sustentabilidade	Objetivos definidos a partir da NBR ISO 37120:2017 e da análise de cenários local	Indicadores sugeridos pela NBR ISO 37120:2017 e com base na análise de cenários local						
Governança pública	Ter observância às leis na aplicação das ações (Legitimidade)	Observância às recomendações da Lei de acesso à informação; Observância à Lei de Responsabilidade Fiscal						
	Garantir que as ações sejam executadas de forma imparcial (Equidade)	Funcionamento dos conselhos municipais; Nº de audiências públicas/ano						
	Executar as ações com zelo e responsabilidade (Responsabilidade)	Diárias e ajudas de custo; Processos Judiciais abertos	Construído a partir da realidade local					
	Executar as ações com qualidade (Eficiência)	Comparativo entre previsão, arrecadação e gasto; Satisfação do usuário						
	Primar pela integridade na execução das ações (Probidade)	Cumprimento ao código de ética local						
	Zelar pela transparência nas atividades (Transparência)	Índice de transparência local						
	Primar pela prestação de contas (<i>Accountability</i>)	Observância da Lei 12.527 art.3 de acesso à informação						

Fonte: Elaboração própria (2019).

A partir da proposta de estruturação da estratégia, é importante a contextualização dos elementos que o compõem:

- a) Objetivo estratégico: é o que se pretende atingir no desenvolvimento local;
- b) Indicadores de desempenho: representam o desempenho da organização em cada objetivo, sendo que para cada objetivo pode haver um ou mais indicadores;
- c) Cenário atual: apresenta o indicador de forma numérica;
- d) Metas a alcançar: indicam o que se deve esperar de cada objetivo com base no nível de desempenho em cada indicador;
- e) Ações: são tarefas necessárias para que se alcance do desempenho esperado;
- f) Tipo da ação: se a ação é uma atividade (não consiste numa ação isolada, menos complexa e normalmente envolve pouco recursos e ocorre rotineiramente), projeto (é ação focada, com objetivos, recursos e cronograma específicos), ou um programa (envolve um conjunto de ações – atividades ou projetos - com objetivo comum, recursos e cronogramas específicos);
- g) Responsabilidade: determinação de quem faz o que, ou seja, os responsáveis pelas ações. A responsabilidade assume três categorias: R – Responsável: papel de planejar organizar, dirigir e controlar a ação;

RC - Responsabilidade Compartilhada: apresenta papel importante nas atividades, todavia sem o mesmo nível de importância do responsável; e A – Apoio: papel de apoio às ações;

h) Prazo: determinação de prazos (datas) para as ações.

Cada localidade deve efetuar o levantamento das entidades que poderão auxiliar no cumprimento das ações do plano e avaliar a realidade na determinação dos prazos.

3.2.4 Implementação e Monitoramento

Após seguidas as etapas sugeridas pelo modelo, a localidade terá em mãos o seu Plano de Desenvolvimento Sustentável Local, elaborado sob a ótica das boas práticas de governança pública. A plano elaborado nos moldes apresentados nesta pesquisa, proporcionará a definição de objetivos e estratégica mais claras, ao mesmo tempo que trará elementos de controle (indicadores, metas e ações). Para tanto, é necessário que haja acompanhamento constante e atualização periódica do quadro, com as devidas medidas de correções, principalmente nos casos em que a estratégia não esteja sendo efetiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento estratégico, desenvolvimento sustentável e governança pública, são temas com vasta literatura; porém, são partes desconexas que foram integradas a partir desta pesquisa. O ensaio teórico apresentado não apenas preencheu parte das lacunas teóricas à cerca da integração dos temas, como trouxe uma contribuição significativa para iniciar as discussões, por meio da apresentação de respostas para a uma questão específica: como desenvolver um *framework* para o planejamento estratégico, utilizando indicadores para comunidades locais sustentáveis, sob a ótica da governança pública?

Como afirma Meneghetti (2011), no ensaio não há uma conclusão no sentido tradicional, já que cada parte é uma conclusão por si mesma. Assim, as respostas para a pergunta desta pesquisa, foram descritas no título 3, que além de explicar o raciocínio dos ensaístas para alinhar o modelo, apresenta todas as etapas e instrumentos do *framework*. O modelo desenvolvido neste ensaio, possibilita a elaboração, acompanhamento, implementação, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico participativo para desenvolvimento sustentável local, levando em consideração em todas as etapas do processo, as características e princípios da governança pública.

Todo bom ensaio deve instigar outros pesquisadores às críticas, já que sua essência é trazer algo original, mesmo que tenha por base temas já consolidados (LUKÁS, 1911). Desde modo, abrem-se oportunidades de novas pesquisas, que testem empiricamente o modelo aqui proposto, sugiram alterações, encontrem falhas, discutam e ampliem o conhecimento. A principal contribuição desta pesquisa é o *framework* de um planejamento estratégico participativo com base na nova NBR ISO 37120:2017, integrando princípios da governança pública e que apresenta a ferramenta ISM para auxiliar nas priorizações.

Espera-se que em 2021, quando forem elaborados os primeiros planejamentos plurianuais dos municípios brasileiros, como base na nova NBR ISO 37120:2017, já exista uma vasta literatura para amparar as boas práticas de gestão e governança em relação ao plano de desenvolvimento sustentável local. Enquanto isso, o

planejamento estratégico, tipicamente desenvolvido para entidades privadas, deve adentrar cada vez mais na esfera pública, trazendo transformações inovadoras ao setor.

Artigo submetido para avaliação em 25/08/2019 e aceito para publicação em 27/05/2020

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA S. L. O.; IBDAIWI, T. K. R.; ALMEIDA, D. M.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. Processo de coleta seletiva de resíduos sólidos: um estudo de caso de sustentabilidade na cidade de Santa Maria/RS. **Holos**, v. 3, n. 31, p. 148-165, 2015. DOI: <<https://doi.org/10.15628/holos.2015.1532>>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 37120**: desenvolvimento sustentável de comunidades: Indicadores para serviços urbanos e qualidade de vida. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.
- ATTRI, R.; DEV, N.; SHARMA, V. Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. **Research Journal of Management Sciences**, v. 2, n. 2, 2013.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEVIR, M. **Democratic Governance**. New Jersey: Princeton, 2010.
- BEVIR, M.; RHODES R. A. W. **A decentered theory of governance**: rational choice, institutionalism, and interpretation. Institute of Governmental Studies, 2001.
- BLAIR, T. Blair's civil service speech. Brighton. Speech given by the prime minister on the subject of civil service reform. In: LABOUR PARTY CONFERENCE, **Proceedings...** 2004.
- BRYSON, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. **Elsevier Inc.** v. 2, n. 23, p. 515-521, 2015. DOI: <<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>>.
- CARVALHO, J. R. M.; CURI, W. W. F.; CARVALHO, E. K. M. A.; CURI, R. C. Proposta e validação de indicadores hidroambientais para bacias hidrográficas: estudo de caso na sub-bacia do alto curso do Rio Parafba, PB. **Revista Sociedade e Natureza**, v. 23, n. 2, p. 295-310, 2011.
- CAYMAZ, E.; AKYON, F. V.; ERENEL, F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 99, p. 189-195, 2013. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.485>>.
- FARAH, M. Abordagens teóricas no campo de política pública no Brasil e no exterior: do fato à complexidade. **Revista do Serviço Público**, n. 69, p. 53-84, 2018. DOI: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3583>>.
- FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do *balanced scorecard* no auxílio à formulação do Planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, 2016. DOI: <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p218>>.
- GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, 1997.
- HARRISON, M. I.; SHIROM, A. **Organizational Diagnosis and Assessment**. Califórnia: Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, 1999.
- HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, 2017. DOI: <<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n25p219-243>>.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Supplemental guidance**: the role of auditing in public sector governance. 2. ed. 2012. Disponível em:

<https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public_Sector_Governance1_1_.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – CMPGC**. 4 rev. São Paulo: IBGC, 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the public sector**: a governing body perspective: international public sector study (Study 13). New York, 2001. Disponível em:

<<http://ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>

KRAMA, M. R. **Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil, usando a ferramenta painel de sustentabilidade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2009.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE**, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011. DOI:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>>.

LUKÁCS, G. **Die seele und die formen**. Berlim: Merkur, 1911.

MATIAS-PEREIRA, J. **Finanças públicas**: a política orçamentária no Brasil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, C. A. C.; PINTO, W.S.; CARDOSO, A. G.; SILVA, R. L.; BRIENZA Jr, S. Estratégias de planejamento a partir do diagnóstico rápido participativo e da análise *swot*: Um estudo na comunidade de São Bento, Salinópolis – PA. **Sociedade e Desenvolvimento Rural**, v. 5, n. 2, 2011.

MENEGHETTI, F.K. O que é um ensaio teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000200010>>.

MILHOMEM, C. M.; KAMIMURA, Q. P. A administração pública municipal voltada para o desenvolvimento sustentável. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 11., 2011. **Anais...**

Universidade do Vale do Paraíba, 2011. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0301_0235_01.pdf>.

MORAIS, R.; ETGES, V. Planejamento estratégico municipal para a sustentabilidade da região do Corede Paranhana-Encosta da Serra. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 1, p. 135-154, 2009.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: Análise *SWOT* (Clássico). **Movimento Empreenda**, 2011. Disponível em:

<<https://pt.slideshare.net/vagnerfd/anlise-swot-clssico>>.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**, 2004. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>>.

RIBEIRO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão

Aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 721-723, 2017. DOI: <<http://dx.doi.org/10.18540/jcecvl3iss5pp0721-0723>>.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, v. 11, n. 1, p. 21-34, 2011.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R.; SERRALHEIRO, W. A. O Balanced Scorecard como Ferramenta para a Gestão Urbana. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Rossetto/publication/267808742_Balanced_Scorecard_como_Ferramenta_para_a_Gestao_Urbana/links/54f85ec00cf210398e963d4a.pdf>.

SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA (SGCA). **Proyecto piloto participativo en gestión local del riesgo de desastres en el distrito de Calca.** Lima, Perú, 2009. Série: Experiencias significativas de desarrollo local frente a los riesgos de desastres.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFMS**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134757>>.

THAKKAR, J.; KANDA, A.; DESHMUKH, S. G. ISM of IT-enablers for Indian manufacturing SMEs. **Information Management & Computer Security**, v. 16, n. 2, p. 113-136, 2008.

TOMHAVE, B. L. **Alphabet soup: Making sense of models, frameworks, and methodologies.** George Washington University, 2005. Disponível em: <https://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria.** Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2642557.PDF>>.

WARFIELD, J. N. **A Science of Generic Design: Managing Complexity Through Systems Design Book.** 2. ed. Salinas: Intersystems Publications, 1990.

WATSON, R. H. Interpretive structural modeling - A useful tool for technology assessment? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 11, n. 2, p. 165-185, 1978. DOI: <[https://doi.org/10.1016/0040-1625\(78\)90028-8](https://doi.org/10.1016/0040-1625(78)90028-8)>.

WRIGHT, J. T. **Contribuição à técnica de análise e estruturação de modelos (ISM) para planejamento em grupo: uma abordagem de inferência lógica.** 1991. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 1991.