

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE
CURSO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA

LEONARDO VINÍCIUS DE SOUZA SILVA

A ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO URBANO

Joinville
2021

LEONARDO VINÍCIUS DE SOUZA SILVA

A ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO URBANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Transportes e Logística, no curso Engenharia de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Orientadora: Prof^a Dra. Janaina Renata Garcia

Joinville
2021

LEONARDO VINÍCIUS DE SOUZA SILVA

A ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO URBANO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Transportes e Logística, na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Joinville (SC), 17 de Setembro de 2021.

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^a Dra. Janaina Renata Garcia
Orientadora
Presidente

Prof^a Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Dra. Simone Becker Lopes
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

A estratégia se faz presente em todos os tipos de planejamento. Este trabalho tem como objetivo a pesquisa da estratégia dentro das esferas do planejamento urbano. O estudo se trata de uma pesquisa exploratória, imergindo no ambiente organizacional e no urbanístico, com o potencial de auxiliar no processo de formulação estratégica de ambientes urbanos. No decorrer do estudo, foi proposto a incorporação da metodologia de planejamento estratégico nas etapas do planejamento urbano, com o uso das metodologias SWOT, SMART e 5W2H. Realizou-se uma pesquisa de anterioridade a fim de identificar a presença de premissas originárias das escolas cultural e ambiental, além de inferir premissas criadas pelo autor. Pôde ser afirmado por meio deste estudo que há influência dessas escolas no processo de formulação estratégica de políticas de planejamento urbano.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Urbano. Escolas da Estratégia.

ABSTRACT

Strategy is present in all types of planning. This work has the object of study the strategy within the spheres of urban planning. The study is an exploratory research, immersing in the organizational and urbanist environment, with the potential to assist the formulation of strategy process in urban planning. During the research, it was proposed to incorporate the strategic planning methodology in the stages of urban planning using the methodologies SWOT, SMART and 5W2H. A background research was carried out in order to identify the presence of premises originating from the cultural and environmental schools, in addition to inferring premises created by the author. It could be stated through this study that there is an influence of these schools in the process of strategic formulation of urban planning policies.

Keywords: Strategy. Urban Planning. Strategy Schools.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu pai Neivaldo, à minha mãe Rosilene e minha irmã Gracielly por todo o apoio durante todos esses anos, o amor e a segurança de tê-los ao meu lado me deram forças para concluir não só a graduação, mas todas as realizações que tive até aqui.

Aos meus amigos, cada um com uma imensurável contribuição na conclusão desse curso. À Gabriela Fernandes e à Amanda Feller, por estarem ao meu lado durante todo esse processo, pelos incontáveis dias de estudo e por tornarem meus dias um mar de risadas mesmo quando rir era quase impossível. Aos meus amigos Arthur Lemos, Jacy Fonseca, João Victor Fabri, Kallyne Melo, Marcell Giacometti e Thays Velho pelos conselhos, risadas e apoio incondicional durante todos esses anos, muito obrigado por se tornarem parte da minha família.

Ao CONEMB e à equipe que por mais jovem que seja, me ensinou que experiência não é sinal de competência, aqui vivi minha primeira experiência profissional.

À Nidec Global Appliance e à Rôgga Empreendimentos, por acreditarem em mim e, além do conhecimento repassado, me proporcionarem experiências profissionais incríveis.

À UCLOG e MIT Scale Network, por marcar minha vida profissional, pessoal e acadêmica com um intercâmbio onde pude viver a melhor experiência de toda a minha vida.

À UFSC, a instituição que foi minha casa, com a qualidade dessa instituição pública, tornou e tornará possível minhas conquistas profissionais futuras. Aos grandes professores que tive, principalmente à minha orientadora Janaína Renata Garcia, pôde me direcionar na execução deste trabalho sendo compreensiva, didática e amiga. Por fim, agradeço a todos os envolvidos nestes anos da minha vida mesmo que direta ou indiretamente me ajudaram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Os melhores CEOs que
conheço são professores, e, na
essência do que eles ensinam,
está a estratégia.

Michael Porter

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem metodológica	12
Figura 2 – Processo de desenvolvimento da análise	14
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes.	17
Figura 4 – Escolas do Pensamento Estratégico.	19
Figura 5 – 5 Forças competitivas de Porter.	20
Figura 6 – Ligação entre cultura e estratégia	23
Figura 7 – Variação - Seleção - Retenção	24
Figura 8 – Modificações provocadas pelo planejamento.	26
Figura 9 – Definição de Eficiência, Eficácia e Efetividade.	27
Figura 10 – Níveis de Planejamento.	27
Figura 11 – Fases de Elaboração do planejamento.	28
Figura 12 – Golden Circle.	31
Figura 13 – Objetos Integradores do Planejamento Urbano.	34
Figura 14 – Domínios e Temas do Índice de Mobilidade Urbana Sustentável. . .	38
Figura 15 – Proposta de metodologia.	39
Figura 16 – Matriz SWOT.	41
Figura 17 – Aplicação Matriz SWOT.	41
Figura 18 – Formulação da Missão Organizacional.	42
Figura 19 – Formulação da Visão Organizacional.	42
Figura 20 – Objetivos do desenvolvimento sustentável.	43
Figura 21 – Metodologia SMART.	44
Figura 22 – Metodologia 5W2H.	45
Figura 23 – Resultados de pesquisas em bases de dados: Planejamento Urbano.	47
Figura 24 – Análise das Pesquisas: Abordagens dos autores.	47

LISTA DE SIGLAS

CHICS Cidades Humanas, Inteligentes e Sustentáveis

ICS Instituto Cidades Sustentáveis

IMUS Indicador de Mobilidade Urbana Sustentável

IoT Internet das coisas

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas

PlanMob Plano de Mobilidade Urbana

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	METODOLOGIA	12
1.3.1	Pré-análise	13
1.3.2	Exploração do material	13
1.3.3	Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	13
1.4	ESTRUTURA DO TEXTO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES	15
2.2	AS ESCOLAS DE MINTZBERG	18
2.2.1	Escola Cultural	21
2.2.2	Escola Ambiental	23
2.3	CONCEITOS E METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO	25
2.3.1	Tipos de Planejamento	27
2.3.2	Fases de elaboração de um planejamento estratégico	28
2.3.2.1	Fase 1 - Diagnóstico estratégico	29
2.3.2.2	Fase 2 - Missão da empresa	30
2.3.2.3	Fase 3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos	31
2.3.2.4	Fase 4 - Controle e avaliação	32
2.4	PLANEJAMENTO URBANO	32
2.4.1	Principal Diretriz: O Estatuto das Cidades	32
2.4.2	Componentes do Planejamento Urbano	33
2.4.2.1	1ª etapa: leituras técnicas e comunitárias	36
2.4.2.2	2ª etapa: formular e pactuar propostas	36
2.4.2.3	3ª etapa: definir os instrumentos	36
2.4.2.4	4ª etapa: o sistema de gestão e planejamento do município	37
3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
3.1	A METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
3.1.1	Análise ambiental no contexto do planejamento urbano	40
3.1.2	Diretriz Organizacional	42
3.1.3	Formulação estratégica: Meio Ambiente, Economia e Sociedade	43
3.1.4	Indicadores de Controle Estratégico	45
3.2	A INFLUÊNCIA DAS ESCOLAS CULTURAL E AMBIENTAL	46

3.2.1	Busca CAPES, IBICT e Scielo em Planejamento Urbano	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento acelerado dos centros urbanos devido ao aumento populacional, surgem novos desafios econômicos, sociais e ambientais para suportar todo esse processo. Sustentabilidade, significa desenvolvimento econômico. Desenvolvimento seria sinônimo de sustentabilidade social que depende de ações coordenadas de cooperação para reverter o quadro de concentração de renda em determinadas regiões (TOMAZZONI, 2007, p. 33). Dado esse desafio, para se obter sucesso no desenvolvimento urbano e sustentável, requer-se uma boa estratégia.

Quando se fala em desenvolvimento urbano, leva-se em conta fatores que traduzem a qualidade de vida e que impulsionam o desenvolvimento físico e econômico de uma cidade. Motivos estratégicos relacionados ao crescimento urbano, possuem uma grande contribuição das entidades fabris, comerciais, de serviços e uso do solo Welter et al. (2016).

Da perspectiva de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), a estratégia pode ser definida tanto como planejamento, quanto modelo, ou seja, as organizações planejam o futuro pautando-se em modelos do passado. As funções da estratégia podem ser classificadas como: guia para a organização; concentração e canalização de esforços; definição da empresa perante o mercado e por último, a coerência interna. Para o processo do entendimento da estratégia Mintzberg et. al (2000) criou o conceito das escolas do pensamento estratégico onde juntas compõem a estratégia. Ao analisar o contexto e ideias principais das escolas foram escolhidas como objeto de estudo deste trabalho as escolas Cultural e Ambiental por apresentarem ligação, à priori, com o planejamento urbano.

Porter (1989) defende que a compreensão da estratégia pode ser dada a partir de uma análise externa, em outras palavras, um estudo de mercado. Dessa ótica, uma organização deve pesquisar sobre o mercado e entender qual a melhor forma de competir, definindo a vantagem competitiva, assim, criou-se o termo de estratégia de fora para dentro.

Segundo o ICS (2020) - Instituto Cidades Sustentáveis, a administração pública não possui tantas ferramentas e metodologias de planejamento quanto a administração clássica, porém, é sugerida a integração desses processos para garantir o êxito das ações estratégicas no âmbito público, ainda não há nenhum modelo de planejamento urbano que seja único e exclusivamente aplicável em todas as cidades, afinal, cada cidade enfrenta uma realidade diferente da outra, possuindo

uma necessidade específica em relação aos seus agentes urbanos. Para entender o processo de desenvolvimento urbano das cidades brasileiras, é necessário primeiro olhar para a história.

Por volta de 1960, ocorreu um movimento de reformulação das teorias urbanísticas, vista a necessidade de reconstrução de cidades após a Segunda Guerra Mundial (SUSSKIND; ELLIOTT, 1983). Devido às carências do período, foi um momento oportuno para o desenvolvimento do setor automobilístico, com espaço ganhado pelo automóvel e com a adoção de zoneamentos mono funcionalista, ocorreu uma grande formação de conjuntos habitacionais periféricos, destruindo relações sociais importantes para o momento (NOBRE, 2004).

Já no Brasil, no período de 1940 a 1980, segundo Santos (1993), a população urbana cresceu de forma exorbitante saindo de 26% em 1940, a 68% em 1980, já a população total do país triplicou nesses 40 anos. Esse evento foi resultado de um intenso processo de migração do campo para as cidades, conhecido como êxodo rural, processos migratórios pós segunda guerra mundial e aumento da natalidade. Com o crescimento urbano acelerado e aglomerado, as cidades brasileiras passaram a enfrentar problemas inerentes à sociedade e ao meio ambiente.

Com esse desafio de suportar o crescimento acelerado das cidades, inicia-se a discussão do termo desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável é desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades (CMAAD, 1988). Dias (2000), aponta que para se obter um desenvolvimento urbano sustentável, deve-se buscar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, o social e a preservação ambiental.

Este trabalho tem a finalidade relacionar o papel da estratégia para a construção de um planejamento urbano sustentável. A importância do estudo de ambiente se faz necessário para garantir a eficácia em um planejamento, juntamente com a identificação de indicadores que garantem maior aderência neste processo.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é relacionar o papel da estratégia no planejamento de cidades.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a. Analisar o planejamento urbano pela perspectiva das escolas cultural e ambiental;
- b. Propor a aplicação do modelo de planejamento estratégico no planejamento urbano;

- c. Levantar semelhanças entre os conceitos de planejamento estratégico utilizado no planejamento urbano.

1.3 METODOLOGIA

O entendimento do impacto de uma teoria em outra requer um planejamento detalhado, por isso a metodologia de pesquisa deste trabalho foi dividida em etapas. Analisar o processo de elaboração do planejamento urbano com o auxílio do planejamento estratégico requer uma imersão no ambiente organizacional e no urbanístico, nesse sentido uma pesquisa descritiva exploratória foi considerada uma boa estratégia para este estudo. A abordagem metodológica está exemplificada na Figura 1.

Figura 1 – Abordagem metodológica

1ª ETAPA	REVISÃO DE LITERATURA
2ª ETAPA	ANÁLISE DE CONTEÚDO - CRUZAMENTO DE LITERATURAS
3ª ETAPA	RESULTADOS ESPERADOS
4ª ETAPA	CONCLUSÕES

Fonte: Autor (2021).

Para a análise dos dados empíricos da pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa pois, este tipo de análise se apresenta como aquela que melhor se adequa aos objetivos da presente pesquisa, por permitir analisar as particularidades de cada tipo de planejamento encontrado e formular possíveis sugestões.

Nesse processo de análise dos dados deste trabalho, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2016). A análise de conteúdo pode ser definida como sendo um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados (BARDIN, 2016). Essa metodologia auxiliou no processo de validação de premissas envolvendo o planejamento urbano e tendo como base as escolas cultural e ambiental da estratégia.

1.3.1 Pré-análise

Nessa primeira fase é quando os documentos foram escolhidos, as hipóteses elaboradas e os indicadores que fundamentam a interpretação foram estruturados. O objetivo desta etapa é a organização do trabalho em oposição à sistemática dos documentos, para isso o processo se subdividiu nas seguintes passagens:

- Leitura flutuante: primeiro contato com o texto, sem análises profundas;
- Escolha dos documentos por meio dos métodos:
 - Regra da exaustividade: análise não pode deixar de fora qualquer um dos elementos que não possa ser justificável no plano do rigor;
 - Regra da repetitividade: análise em uma amostra que representa o universo todo do conteúdo;
 - Regra da homogeneidade: os documentos escolhidos não devem apresentar singularidade fora dos critérios estabelecidos;
 - Regra da pertinência: os documentos devem ser adequados enquanto fonte de informação;
- Formulação das hipóteses e dos objetivos: afirmação provisória que se propõe a verificar, confirmar ou infirmar;
- Referência dos índices e a elaboração dos indicadores: organização sistemática em indicadores baseado em hipóteses, caso determinadas;
- Preparação do material.

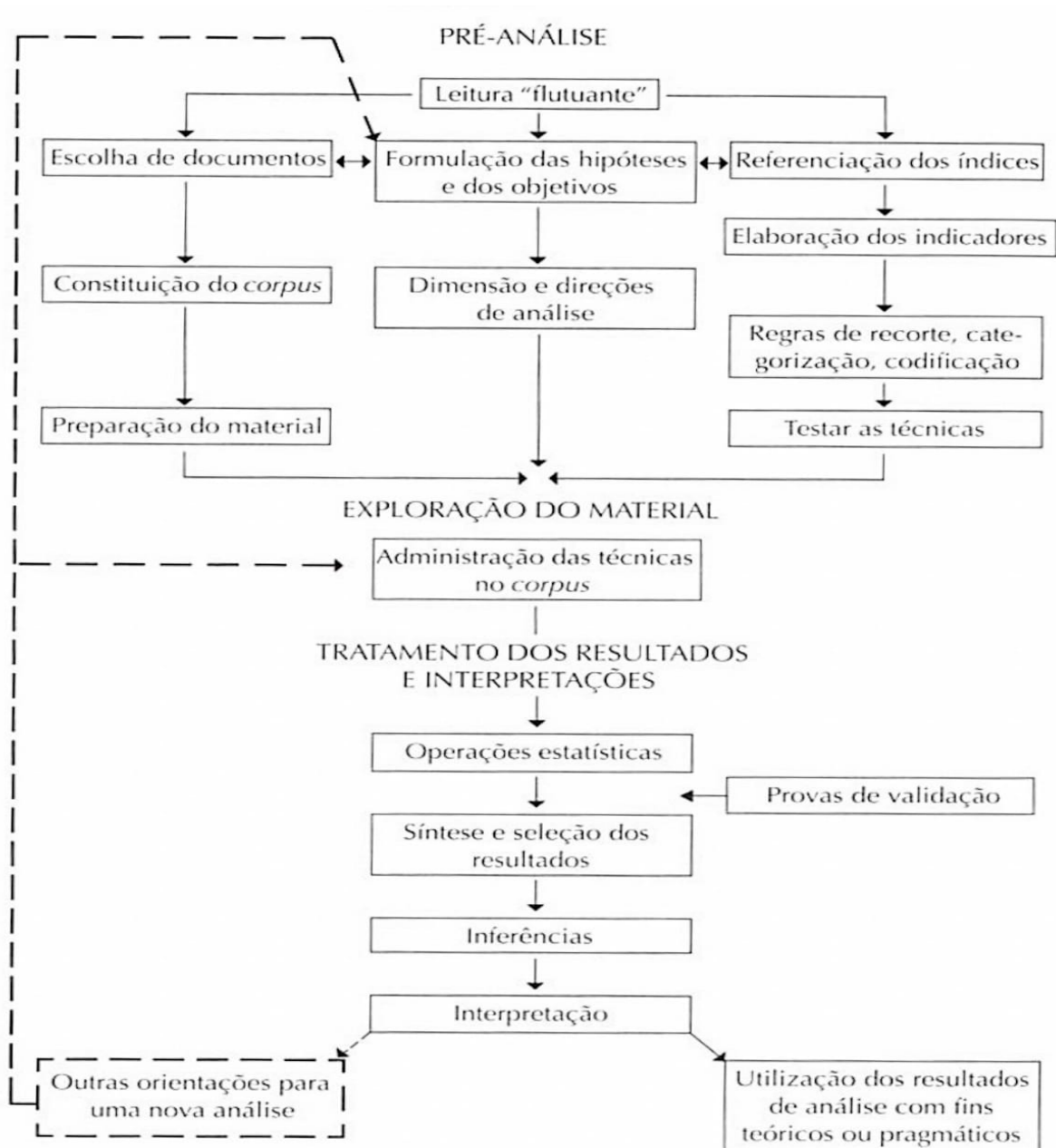
1.3.2 Exploração do material

Nesta etapa é quando os materiais foram analisados de fato. Os materiais de leitura foram artigos, dissertações, teses, livros e manuais que foram previamente selecionados na etapa anterior. Essa fase é longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras formuladas (BARDIN, 2016).

1.3.3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Para maior exatidão no resultado, os mesmos foram submetidos a análises estatísticas como teste de validação. As operações são de matemática simples, como cálculo percentual, permitindo a construção de tabela de resultados, diagramas e modelos que agregam as informações da análise. A figura 2 apresenta o processo de desenvolvimento da análise.

Figura 2 – Processo de desenvolvimento da análise



Fonte: Bardin (2016, p. 132).

1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

No capítulo 2 são apresentados os elementos da fundamentação teórica comum a análise da estratégia, do planejamento estratégico e do planejamento urbano. No capítulo 3, estão descritas as etapas de incorporação do planejamento estratégico no planejamento urbano e o estudo da influência das escolas cultural e ambiental com base nos estudos de anterioridade. O capítulo 4, reúne as conclusões do trabalho e as considerações acerca de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos teóricos que serão utilizados no desenvolvimento deste trabalho. Foi descrito as principais literaturas e autores que serão a base para a realização e elaboração do estudo a ser proposto, bem como apresentar as referências para obtenção dos resultados.

2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Porter (1996) define estratégia como sendo a criação de adequações entre as atividades de uma empresa. O conceito definido por ele parece não ser tão claro, o dicionário Michaelis (1998) define a palavra estratégia como sendo a “Arte militar que se ocupa do equacionamento tático das operações e movimentações de um exército tendo em vista conquistar uma vitória ou lograr condições vantajosas para vencer um inimigo”. Unindo a definição de Porter (1996) e Michaelis (1998), pode-se chegar à conclusão de que estratégia consiste em realizar atividades de uma forma diferente dos competidores a fim de obter vantagem.

Estratégia é planejamento, estratégia é modelo (MINTZBERG, 2000). Esse termo vem sendo discutido cada vez mais nos ambientes organizacionais, tanto público quanto privado, com o intuito de estabelecer seus diferenciais competitivos no mercado. O planejamento estratégico, que antes nas organizações eram definidos como objetivo de longo prazo, passou a ter um papel tático com um limite de tempo muito menor devido á velocidade de mudança no mundo moderno.

A vantagem competitiva, que permite as organizações ter um posicionamento forte no mercado e com difícil replicação, não garante, mas facilita a permanência dela no negócio, no caso de cidades, permite a serem mais atrativas aos olhos da iniciativa privada. Segundo Porter (1989), uma organização pode se posicionar de três formas a fim de ter competitividade: Posicionamento baseado na variedade; Posicionamento baseado em necessidades e Posicionamento baseado no acesso.

Quando uma empresa possui um produto ou serviço, que por si só já é melhor que os dos rivais, a organização assume um posicionamento baseado em variedade. O próprio produto se torna atrativo para o cliente, mas na maioria dos casos, não satisfaz todas suas necessidades, e quando isso acontece empresas se veem obrigadas a tomar outro posicionamento.

O Posicionamento baseado em necessidades, consiste em atender todas as conveniências do consumidor. Nesses casos, organizações que passam a ter essa postura conseguem entregar as melhores soluções para o cliente, já que eles estão no foco do processo. Quando a empresa não tem o foco em satisfazer o cliente, mas sim em buscá-lo, ela passa a ter um posicionamento baseado no acesso.

Escolher uma única posição, entretanto, não é o suficiente para assegurar uma vantagem sustentável (PORTER, 1996). Como forma de garantir êxito na formulação estratégica, Porter sugere que haja *trade-offs* entre os posicionamentos definidos por ele. Esse termo, *trade-off*, sugere uma análise entre atividades incompatíveis e inversamente proporcionais, ou seja, o aumento de uma afeta na diminuição de outra. Dessa forma, a organização consegue escolher uma forma de competição sabendo claramente os limites de oferta da empresa.

Em contra ponto com a posicionamento de Porter (1996), Kim e Mauborgne (2009) pontuam que, invés de deixar que o ambiente externo dite sua estratégia, deve-se criar uma estratégia que dite o ambiente externo. Segundo eles, há dois tipos de estratégia: Estruturalista, que aceita o meio em que a organização opera como um fato imutável e a Reconstrutiva, que busca moldar o entorno.

Independente do tipo de estratégia que se resolva adotar, existem três propostas que devem ser levadas em conta: uma proposta de valor que atraia compradores; uma proposta de lucro que permita à empresa ganhar dinheiro com a proposta de valor; e uma proposta de pessoas que motivem aqueles que trabalham com a empresa a executar a estratégia (KIM; MAUBORGNE, 2009). Depois de definir estas três propostas, aí sim a organização poderá criar uma estratégia para explorar o ambiente em que opera.

Na etapa da formulação da estratégia, Miles e Snow (1978) propuseram uma forma de estrutura das organizações, podendo estar organizadas de acordo com 4 tipos de estratégia: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa. A estratégia prospectiva reflete o respeito com o ambiente, o mesmo é visto como oportunidade de mudanças. Já a estratégia analisadora tende a ser menos agressiva, pois a organização primeiro estuda o ambiente para depois agir de forma segura e restrita.

A estratégia defensiva, o que o próprio nome diz, esta mais focada na proteção de suas capacidades internas, onde o ambiente administrativo tende a ser estável. Por fim, a estratégia reativa vai contra a definição de estratégia, pois essa não possui uma essência de planejamento, já que aceita e reage ao comportamento das dinâmicas externas.

Mintzberg (2000) apresenta 5 pretextos básicos que ajudam na formulação, no entendimento e nas inter-relações da estratégia. Os 5 Ps da estratégia, assim titulados por ele, são definidos como: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, fazendo assim uma alusão aos 4 Ps do marketing, de McCarthy (1978). Assim como os 4Ps

auxiliam na criação e execução do plano de marketing, os 5Ps da estratégia auxiliam na criação de uma estratégia robusta explorando os pontos fortes da organização.

Como já trazia Porter e Michaelis, estratégia é um plano. Mintzberg (2000) define duas características da estratégia: são criadas antes das ações que serão executadas e serão desenvolvidas de forma consciente e proposital. Da mesma forma que é um plano, também pode ser considerada um pretexto para ações e tomadas de decisão, entretanto, não suficiente, é necessário uma ação que abranja um comportamento.

"Estratégia é um padrão, especificamente, um padrão em uma corrente de ações"(MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 24). Os autores sugerem uma observação quanto aos padrões realizados pelas equipes de execução do planejamento estratégico, questionando o impacto desses padrões nas execuções das atividades. Posteriormente Mintzberg e Quinn (2001) abordam as terminologias de estratégia deliberada e estratégia emergente, onde trata a estratégia deliberada como um padrão pretendido.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia realizada pode emergir de forma orgânica e ser incorporada ao longo do processo ou pode acontecer deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. Porém, quando algum planejamento não surge o efeito desejado, as organizações ficam com estratégias não realizadas. A Figura 3 ilustra a terminologia criada pelos autores.

Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 25).

Posição, nesse caso, se refere à colocação perante ao ambiente. Na adequação da organização frente ao mercado, a estratégia assume o papel de ajudar a identificar e desenvolver a vantagem competitiva da empresa. Neste ponto, resgata-se as formas

de posicionamento de Porter (1989), onde a organização encontrará uma forma de se manter no negócio. O último P, na perspectiva aborda-se uma discussão na esfera cultural da organização, sendo definida como um conceito, com pontos de relevância diferentes em cada parte interessada do processo de planejamento.

2.2 AS ESCOLAS DE MINTZBERG

Mintzberg et al (2000), criou as escolas como forma de compreender a composição da estratégica, podendo fazer analogias a um "quebra-cabeça". Cada escola, tem um papel único de formação do quebra-cabeça, o autor também utiliza da metáfora para compreensão da estratégia.

Era uma vez um grupo de cegos que decidiu "ver"um elefante. Ao apalpar uma presa do animal, um deles concluiu que o elefante era como uma lança. Outro tocou a tromba e declarou que se tratava de uma serpente. "É uma árvore como as que temos em casa", opinou um terceiro ao investigar um joelho. E assim por diante. (MINTZBERG et al, 2000, p. 100).

Ao analisar a história da fábula, conclui-se que não se pode construir um elefante por partes, pois ele é muito mais do que a união de todas elas. Não adianta entender o todo se não entender cada uma das partes. E assim é com a estratégia, como um elefante de dez partes, cada parte segue uma grande linha de pensamento, tituladas como escolas por Mintzberg et al (2000), sendo elas divididas em três grandes grupos: prescritivo, descritivo e interativo.

A escola do design, do planejamento e a do posicionamento fazem parte do primeiro grande grupo, o das escolas prescritivas. Neste grande grupo, o foco de interesse é pelo modo que as estratégias devem ser formuladas e menos pela forma que devem ser criadas. Como foram as primeiras escolas a serem formuladas, foram as que mais se adaptaram no decorrer das décadas. A escola do design foi a primeira, em torno de 1960, já a segunda foi a do planejamento, e por último, nos anos 80 a do posicionamento competitivo.

Compondo o segundo grupo, o descritivo, encontram-se o maior número de escolas, as mesmas se preocupam com a descrição de como as estratégias são formuladas, são elas: a do empreendedorismo, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental. O último grupo possui apenas uma escola que busca a integração de todas as outras, essa é a escola da configuração.

Abdalla, Conjenero e Oliveira (2019) elaboraram um compilado com as principais ideias de todas as Escolas do Pensamento Estratégico, conforme figura 4. Mintzberg et al (2000), abre em sua publicação todos os principais fundamentos teóricos, conteúdos, processos e contexto de todas as escolas, mas para este trabalho não se faz necessário citá-los com todo esse nível de detalhe.

Figura 4 – Escolas do Pensamento Estratégico.

Escolas		Ideias Centrais da Escola	Principal Referência
Escolas Prescritivas	Design	Com base nas ameaças e oportunidades ambientais, e nos pontos fortes e fracos da organização, a estratégia nessa escola é formada como um processo de concepção mental, a partir do estrategista.	Selznick (1975)
	Planejamento	Nascida no mesmo período da escola do design, na escola do planejamento, a formação da estratégia é vista como um processo formal, embasado em aspectos técnicos, programas e planos. O planejamento é formal e fortemente associado ao controle.	Ansoff (1965)
	Posicionamento	Assim como nas escolas anteriores, o processo estratégico é formal, contudo na escola do posicionamento ele se traduz em um processo analítico, fortemente ancorado nas estratégias genéricas de Porter, bem como em seu modelo das cinco forças. O executivo permanece como protagonista do processo estratégico.	Porter (1980)
Escolas Descritivas	Empreendedora	Embora a escola empreendedora apresente traços prescritivos, suportada por uma base econômica, a mesma melhor enquadra-se na abordagem descritiva. O processo continuado centrado no estrategista, com base em uma lógica empreendedora e visionária	Schumpeter (1984)
	Cognitiva	Na escola cognitiva, a estratégia é concebida a partir de um processo mental. Os teóricos procuram compreender como as estratégias são formuladas pelos estrategistas (autodidatas), e não necessariamente a estratégia em si. A corrente é fundamentada por teorias psicológicas cognitivas.	Simon (1947)
	Aprendizado	Aqui, a estratégia é compreendida como um processo emergente, oriundo de toda a organização, por meio de seus atores, que agem individual ou coletivamente. A partir dessas ações, os atores aprendem sobre situações, desenvolvendo aptidões para lidar com elas. Não há divisão entre formulação e implementação da estratégia.	Cyert e March (1963) Pralhad e Hamel (1990)
	Poder	Na escola do poder, a concepção da estratégia baseia-se nos processos de negociação, empregando como bagagem teórica a ciência política. Os modelos analíticos da escola fundamentam-se no "micropoder", baseado na negociação entre atores individuais e/ou grupos, dentro da própria organização. Já o "macropoder" mantém o foco no ambiente organizacional, ou seja, nos stakeholders, buscando meios de persuadi-los por intermédio desse poder.	Alison e Zelikow (1971) Astley (1984)
	Cultural	Nessa escola, a estratégia é concebida a partir de um processo coletivo de interações sociais, por meio da aculturação, que produz conhecimento tácito. É uma lógica praticamente oposta à escola do poder, em que a concepção das estratégias é emergente. A cultura (por vezes, corporativa) é a principal responsável pela informação estratégica, que pode traduzir-se em barreiras e/ou facilitadores para determinadas escolhas	Rhenman (1973) Normann (1977)
	Ambiental	A escola ambiental compreende a organização como um ente passivo às forças ambientais e a estratégia como um processo reativo. O ambiente é preponderante na concepção das estratégias. Ao líder cabe a contínua interpretação do ambiente, adaptando a organização aos novos cenários.	Hennan e Freeman (1977)
	Configuração	A escola da configuração é bastante abrangente e, embora muitos autores defendam seu posicionamento como uma escola puramente descritiva, ela combina aspectos das duas abordagens - prescritiva e descritiva. A estratégia é compreendida como um processo de transformação, dado por ciclos, em que a configuração organizacional se molda em relação às mudanças contextuais.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Fonte: Abdalla, Conjenero e Oliveira (2019, p. 7).

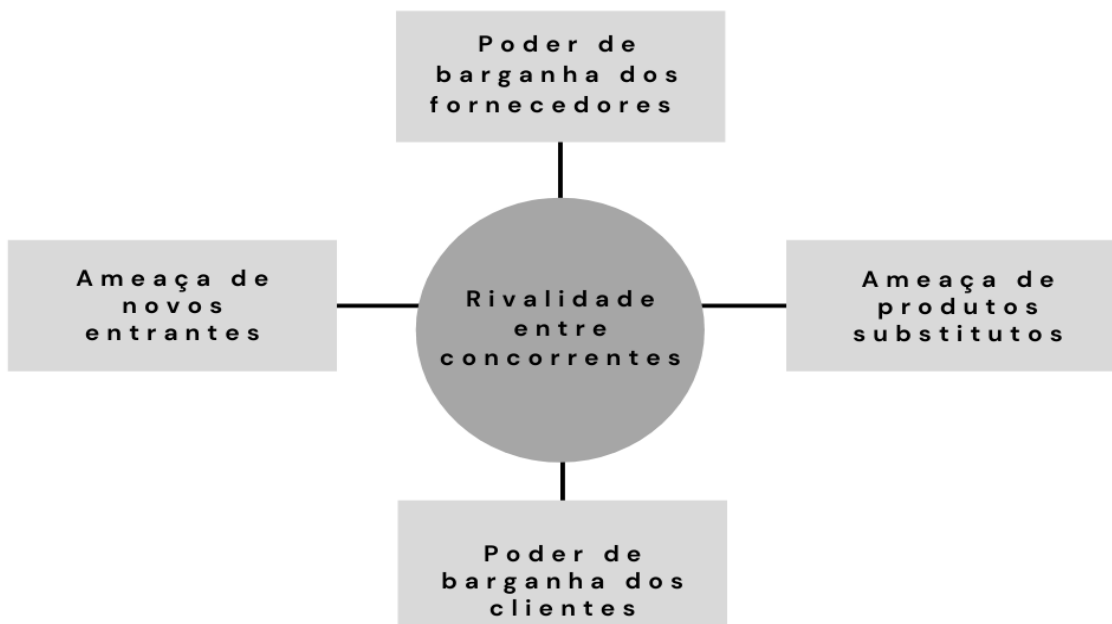
A escola do design tem como base o processo de concepção da estratégia. Busca-se nessa escola, a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades do ambiente externo, o estrategista utiliza de ferramentas como a matriz SWOT, com

o intuito de avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como ameaças e oportunidades do ambiente.

Na escola do planejamento, por meios de técnicas e roteiros, é feito um estudo para se chegar na estratégia propriamente dita. É nessa escola que são definidas as metas, criação de valor e planos operacionais. Já na escola do posicionamento Porter (1989) se torna um dos protagonistas com sua teoria do posicionamento competitivo. Para ele o posicionamento da organização devia estar alinhado com a estrutura de mercado em que a empresa faz parte. Para isso, Porter (1989) criou a teoria conhecida como “5 Forças competitivas” (Figura 5), que devem, segundo ele, funcionar como pilares para a organização. As forças consistem em:

1. Ameaça de Novos Entrantes;
2. Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa;
3. Poder de Barganha dos Clientes da Empresa;
4. Ameaça de Produtos Substitutos;
5. Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes.

Figura 5 – 5 Forças competitivas de Porter.



Fonte: Porter (1989, p. 3).

O processo de formulação estratégica na escola empreendedora está relacionada à visão de planejamento a longo prazo. A crítica gerada se dá porque todo esse processo está concentrado em um único representante, o líder da organização. Por essas ações deliberativas estarem concentradas em um único indivíduo na empresa, os riscos de flexibilidade quanto a essas ações são mínimas, logo, a estratégia passa a ser um processo obscuro e muitas vezes dependente da sorte.

Na escola cognitiva a estratégia passa a ser um processo mental. Saber de onde vem a informação e como as pessoas absorvem e lidam com ela, passa a ser o grande desafio dessa escola. É preciso compreender a mente humana para entender o processo estratégico, torna-se assim, uma escola dependente da Psicologia Cognitiva.

Ao contrário da escola cognitiva, onde se depende do processo de entendimento da mente humana, na escola do aprendizado a estratégia depende da forma que a organização vai se adaptando ao meio. Dessa forma, por meio de um processo empírico, o conhecimento surge como parte do processo, sendo assim pode ser considerado um método emergente. O papel do líder passa a ser, não só de concebedor da estratégia mas também de gerenciador do processo de aprendizado, pois é por intermédio dele que novas estratégias podem ser incorporadas no planejamento original.

A influência do poder e da política também está presente na formulação estratégica. Essa posição pode ser subdividida em micropoder, quando utiliza-se da persuasão, ou em macropoder, quando utiliza-se do poder de influência sobre os parceiros. O que não se deve acontecer é incorporar essa influência como um aspecto cultural da empresa, assim o processo estratégico se torna rígido e dependente dos aspectos políticos.

Por fim, antes de adentrar nas escolas foco deste trabalho, a escola da configuração define a organização como um tipo de aspecto que adota estruturas adequadas ao seu contexto, ou seja, um processo de mudanças estruturais e inovações. Para haver estratégia deve haver transformação na estrutura da organização, podendo assim descrever seu ciclo de vida pelo período de alternância entre as estruturas organizacionais.

2.2.1 Escola Cultural

Pela escola cultural, a estratégia pode ser considerada como um processo ideológico. Como parte do processo de interação social, a estratégia baseia-se em crenças dos membros da organização, sendo um reflexo dos padrões pelos quais a organização e seus membros se baseiam. Não há apenas uma definição para o processo cultural ou para a palavra cultura em si, é um termo que segundo Porto (2011), vem se redimensionando por meio da história, podendo então ter uma mobilidade de

conceitos. A explicação que mais se adapta ao contexto da escola cultural é:

A cultura é um conjunto de traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. A cultura engloba, além das artes e das letras, o modo de viver junto, o sistema de valores, as tradições e crenças. (UNESCO, 2002, p.3)

Na escola cultural, Mintzberg et al (2000) utiliza o termo *ideologia* para descrever a cultura de uma organização, crenças compartilhadas por seus membros a distingue das demais. Sendo assim, ele define cinco premissas para a compreensão da formulação estratégica partindo da escola cultural:

1. A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletido pelos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. (MINTZBERG et al, 2000, p.196)

A cultura pode se interligar com a estratégia em muitas situações, a influência que ela exerce sobre o planejamento pode direcionar a forma de pensar do estrategista (Figura 6). As decisões podem ser mais conservadoras ou mais arriscadas, tendendo, muitas vezes, a ser justificada pela ação da cultura na organização. Elas corroboram para que haja mudanças no ambiente organizacional, mas nem sempre são bem vindas.

Figura 6 – Ligação entre cultura e estratégia



Fonte: Autor (2021).

Assim como Porter (1989) defendeu a vantagem competitiva como item chave para impedir a imitação, Barney (1986) apud Mintzberg (2000), defendeu a cultura como recurso essencial para se obter o mesmo fim. Para ele, a cultura pode engajar a organização a obter resultados únicos e como é não é fácil entendê-la, replicá-la então se torna quase impossível. O exemplo prático disso é a forma que grandes marcas e empresas tratam a cultura como uma proposta de valor, podendo também ser conhecida devido á ela.

A escola cultural está focada na dimensão coletivista do processo social (MINTZBERG et al, 2000). Aqui a formação da estratégia está propensa ao sistema de administração coletivo, porém se não incentivada de forma periódica pode gerar estagnação já que ela corre o risco de ser esquecida. Nessa escola, o coletivo deve acompanhar o processo de formulação estratégica para que ele se sinta engajado e as estratégias sejam mais próximas do ambiente social.

2.2.2 Escola Ambiental

De acordo com Mintzberg et al (2000), a escola ambiental deriva-se da teoria da contingência. Esse conceito, segundo Chiavenato (2014), parte da premissa que não existe um padrão para atender todos os tipos de organizações, uma vez que a única certeza é de que há uma necessidade de mudança em todos os lados, tanto internos quanto externos.

O ambiente externo é considerado o conjunto de todos os fatores que têm influência sobre a operação do sistema. Entre os fatores mais conhecidos estão a concorrência, os consumidores, a comunidade, o governo, os fornecedores, o sistema financeiro e o mercado de mão-de-obra. (JACOMASSI, 2005, p. 85)

A formulação da estratégia é um processo reativo, ou seja, a organização é um agente passivo que se adapta ao ambiente. O foco aqui não é olhar o comportamento das demais organizações, mas sim o comportamento do ambiente, assim o estrategista acaba perdendo importância no processo de formulação. Para melhor compreender a escola ambiental, existem quatro premissas a serem compreendidas:

1. O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
2. A organização deve responder a essas forças, ou será "eliminada";
3. Assim, a liderança toma-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem. (MINTZBERG et al, 2000, p.211)

O termo "ecologia da população" também foi muito discutido nessa escola. Essa expressão traduz a ideia de que as condições externas forçam as organizações para determinados caminhos, ou seja, ela obedecia o que o ambiente ditava. Os ecologistas de população utilizam o modelo variação - seleção - retenção (Figura 7) como forma de analogia a seleção natural de Darwin, onde os seres vivos mais aptos sobrevivem e evoluem.

Figura 7 – Variação - Seleção - Retenção

VARIAÇÃO	GRANDE NÚMERO DE VARIAÇÕES SURGE NA POPULAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES
SELEÇÃO	ALGUMAS ORGANIZAÇÕES ENCONTRAM UM NICHOS E SOBREVIVEM
RETENÇÃO	UMAS POUCAS ORGANIZAÇÕES TORNAM-SE GRANDES E INSTITUCIONALIZADAS NO AMBIENTE

Fonte: Adaptado de Neto e Schmitt (2014, p.56).

A teoria institucional, é outra forma de ver o ambiente. Esse conceito parte do princípio que o ambiente é um repositório de dois tipos de recursos, o econômico e o simbólico. O primeiro diz respeito a tudo que é provindo do dinheiro e tangível, já o segundo é relativo á reputação, líderes e prestígio. O objetivo aqui é fazer com o que o recurso econômico seja transformado em recurso simbólico, para proteger a

organização de ações e incertezas do ambiente.

O isomorfismo institucional é uma expressão usada dentro da teoria institucional para descrever a convergência dentro da imitação. Meyer e Rowan (1977) apud Mintzberg et al (2000) criaram a expressão e definiram três tipos de isomorfismos, assim poderemos entender melhor o conceito dentro do ambiente:

- Isomorfismo coercivo: decorrente do poder e da dependência entre organizações do mesmo campo e do estabelecimento de regras, práticas, estruturas e procedimentos cuja adoção é obrigatória;
- Isomorfismo mimético: decorrente do sucesso e do prestígio de algumas organizações do campo organizacional, o que as torna mais legítimas e, conseqüentemente, limitadas pelas outras, que almejam alcançar os mesmos resultados diante das incertezas existentes;
- Isomorfismo normativo: decorrente da profissionalização no campo organizacional, que leva para as organizações profissionais com conhecimentos e percepções semelhantes quanto a modelos, práticas, procedimentos e estruturas (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.147-160).

Na realidade, nenhuma organização enfrenta um "ambiente" generoso, complexo, hostil ou dinâmico (MINTZBERG et al, 2000). As estratégias sempre serão pautadas na população das organizações ou no seu ambiente, porém cabe ao estrategista saber até que ponto as organizações devem se levar pelo meio para que ela não se torne apenas reativa.

2.3 CONCEITOS E METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO

Nas organizações há uma certa dificuldade em entender a função do planejamento. Para entendê-lo, Steiner (1969) apud Oliveira (2007) existem cinco dimensões que são consideradas básicas, são elas:

1. Primeira dimensão corresponde ao assunto abordado;
2. Segunda dimensão corresponde aos elementos de planejamento (objetivo, estratégia, normas, entre outros.);
3. Terceira dimensão corresponde ao tempo de planejamento;
4. Quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado;
5. Quinta dimensão corresponde às características do planejamento (estratégico, tático, operacional, entre outros.).

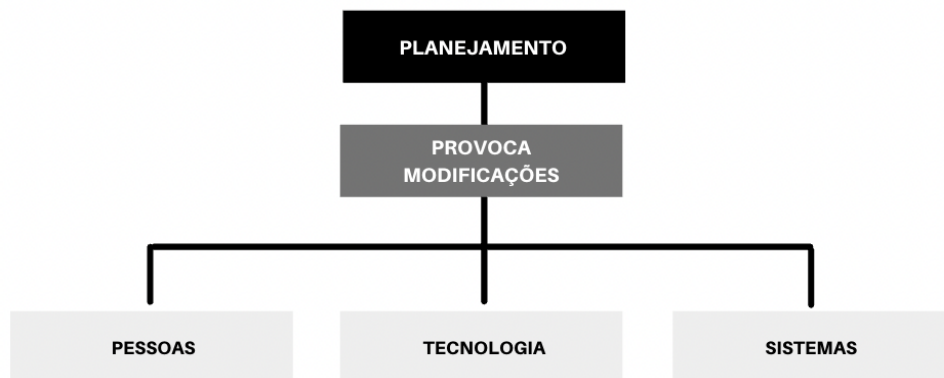
Essas cinco dimensões permitem visualizar com aptitude o planejamento. Como consequência, pode ser caracterizado como um processo, que segundo Oliveira (2007), deve-se considerar as cinco dimensões apresentadas. Entretanto, o planejamento não

se deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois o papel do planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da implementação na empresa.

Oliveira (2007), traz quatro princípios que devem ser respeitados na formulação e operação do planejamento a fim de obter os resultados esperados. O primeiro princípio visa a contribuição aos objetivos máximo da organização, para alcançá-los devem ser divididos de formas hierárquicas. Já o segundo princípio visa a precedência, ou seja, a separação das funções administrativas antes e durante o processo de planejamento.

O terceiro princípio, da influência e da abrangência, diz respeito ao impacto do planejamento nas características da organização. As modificações podem ser causadas em três esferas (Figura 8), caso aconteça nas pessoas, pode significar necessidade de treinamento e atualização; na tecnologia pode significar evolução no conhecimento e na forma de executar os trabalhos; nos sistemas pode significar necessidade de alteração na estrutura do sistema organizacional .

Figura 8 – Modificações provocadas pelo planejamento.



Fonte: Oliveira (2007, p. 7)

O último princípio é o da eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar potencializar seus resultados e diminuir suas deficiências organizacionais, a Figura 9 traz a definição dos conceitos.

Figura 9 – Definição de Eficiência, Eficácia e Efetividade.



Fonte: Autor (2021).

2.3.1 Tipos de Planejamento

De forma hierárquica, o planejamento pode ser subdividido em três tipos: o estratégico, tático e operacional (Figura 10). De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Figura 10 – Níveis de Planejamento.



Fonte: Oliveira (2007, p.15).

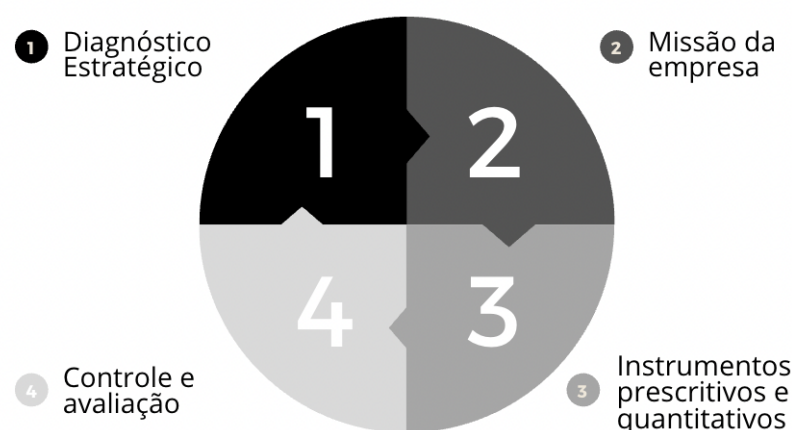
O planejamento estratégico, referente ao primeiro nível da pirâmide, é o processo que direciona a empresa a atingir seus objetivos principais. Sendo de responsabilidade dos cargos mais altos da organização, os dirigentes formulam objetivos e selecionam ações a serem seguidas, sempre tendo como base as premissas básicas da organização para que o processo seja coerente e de sustentação decisória.

Ao contrário do planejamento estratégico que é focado na empresa como um todo, o planejamento tático assume diretrizes focadas em um determinado setor. Sendo desenvolvido por níveis hierárquicos intermediários, o principal objetivo é a utilização eficiente dos recursos para poder atingir as premissas definidas no planejamento estratégico. Já o último planejamento, o operacional, diz respeito às execuções das ações de fato, focado na evolução diária das atividades.

2.3.2 Fases de elaboração de um planejamento estratégico

Para a construção do planejamento estratégico, primeiro deve-se questionar o objetivo principal da organização e como ela está em relação a ele. Para isso, Oliveira (2007), divide esse processo em fases, sendo eles interligados de forma cíclica (Figura 11), ou seja, após a última fase o planejamento será redirecionado a primeira etapa do processo para a criação de um novo planejamento estratégico com os resultados da fase anterior.

Figura 11 – Fases de Elaboração do planejamento.



Fonte: Autor (2021).

A seguir serão explicitados cada fase da formulação do planejamento estratégico e quais são os objetos que deverão ser analisados ou formulados em cada etapa.

2.3.2.1 Fase 1 - Diagnóstico estratégico

Nesta fase, identifica-se a real situação da organização. Para isso, ela pode ser dividida em cinco etapas, sendo elas:

- Identificação da visão;
- Identificação dos valores;
- Análise externa;
- Análise interna;
- Análise de concorrentes.

Na etapa da identificação da visão, deve ser identificado qual é o objetivo principal da organização. Representa o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2013). Após identificado, deve ser pontuado quais serão os valores que irão sustentar o modelo de gestão da empresa, esses representam o conjunto de princípios éticos que auxiliarão nas tomadas de decisão.

Na terceira etapa, deve ser realizada uma análise externa de forma que avalie as ameaças e as oportunidades do ambiente. No processo de identificação das oportunidades, o gestor deve olhar situações que realmente poderão ser enfrentadas pela organização, caso contrário, poderá ser considerado uma ameaça. Nessa análise, Oliveira (2013) sugere que o ambiente deve ser estudado de duas formas:

- Ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
- Ambiente indireto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Na análise interna, o gestor avalia quais são os pontos fracos, fortes e neutros da organização. É essencial que o planejamento estratégico considere o que a organização sabe fazer de melhor, desse modo, os pontos fracos não pesarão tanto no desenvolvimento do plano. Em todos esses pontos é de fundamental importância que se considere os pontos intangíveis, dessa forma a organização não desprenderá recursos onde não haverá retorno.

Por último, na análise de concorrentes, nada mais é que uma extensão da análise externa, a diferença é que o tratamento deverá ser detalhado. Assim como na análise interna, em que os pontos fortes e fracos são mensurados, nessa etapa isso também deverá ocorrer, mas com os concorrentes. Somente assim, o estrategista saberá como agir, podendo trabalhar os pontos internos de forma que "*desarmem*" os concorrentes.

2.3.2.2 Fase 2 - Missão da empresa

Nesta fase, o objetivo é estabelecer a razão de ser da organização, assim como na anterior, é subdividida em cinco fases:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários;
- Estabelecimento da postura estratégica;
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

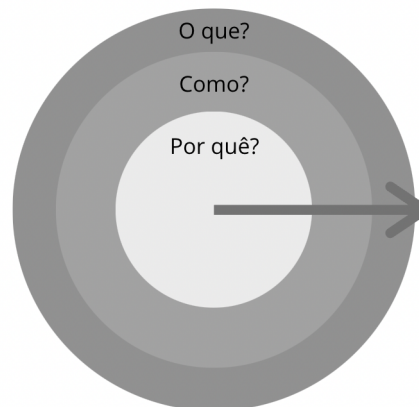
É importante que a missão seja encorajadora e desafiadora, é nessa etapa que será definido como a organização pretende atingir seu público alvo. Se a missão não for curta, para ser lembrada de forma breve, e se não causar motivação na equipe, dificilmente ela será atingida. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) a missão estratégica flui a partir da intenção - visão da organização, para ele a missão é eficaz quando consegue estabelecer individualidade à empresa orientando os estrategistas.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p.50)

Após definida a missão, deve-se definir o propósito da organização. Sinek (2018) afirma que as pessoas só são motivadas pelo "porquê" das coisas, dito isso ele criou uma metodologia chamada *Golden Circle* (Figura 12) que auxilia as organizações a entender qual o propósito do negócio. A sua interpretação consiste em começar a responder as perguntas do círculo de dentro para fora, primeiro identificar o motivo maior da empresa, "fazemos o que fazemos, por quê?", depois responder a segunda pergunta "Como?", e por último "O que?", podendo ser respondida pelo serviço ou produto ofertado.

Na etapa de estruturação de cenários, os estrategistas deverão construir situações para a preparação do futuro da empresa. Ao criar esses cenários, é uma boa oportunidade para explorar possibilidades alternativas do futuro, podendo ser incompatíveis para o momento, mas oportuna em outros. Já a etapa de estabelecimento da postura estratégica consiste em definir como a empresa vai se posicionar perante ao ambiente interno e externo. O resultado dessa postura vai de encontro à última etapa, a de estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, onde serão definidas as ações que a organização deverá adotar para interagir com o ambiente tendo como base as sustentações políticas pré definidas.

Figura 12 – Golden Circle.



Fonte: Adaptado de Sinek (2018).

2.3.2.3 Fase 3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos

As ferramentas prescritivas do processo de planejamento estratégico destacam o que deve ser feito pela organização para que se dirija ao encontro dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão. A abordagem dos instrumentos prescritivos podem ser realizadas em três etapas:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
- Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Na primeira etapa, o gestor irá cruzar as informações do ambiente interno com o ambiente externo. Ao definir o objetivo, a organização como um todo não deverá medir esforços para alcançá-los, já os objetivos funcionais diz respeito às áreas funcionais da empresa. Por último, nessa etapa, o desafio condiz com uma realização continuada contribuindo para alcançar os objetivos propostos, as metas serão as etapas ou passo a passo a serem quantificados para que isso seja feito.

Na segunda etapa serão definidas as estratégias, políticas e diretrizes. A estratégia é a definição do plano para alcançar os objetivos e metas da organização, a mesma pode ser dividida por área funcional e utilizando projetos, que quando consolidados, definem a ação da empresa. Já as políticas fornecerão parâmetros para a tomada de decisão, que posteriormente junto às estratégias, irão compor os conjuntos de diretrizes, a partir delas é que os projetos poderão ser elaborados e aplicados. Muitas vezes, os projetos são resultados de uma onda de execuções, podendo ser chamados de programas, que por fim resultarão num plano de ação

Por fim, as ferramentas quantitativas consistem nas previsões econômicas do planejamento orçamentário, sendo de extrema importância para o desenvolvimento das

diretrizes e planos de ação. A organização orçamentária é uma realidade de qualquer organização, além de consolidar as informações de receitas, despesas e investimentos, devem estar presente constantemente no processo de tomada de decisão, para que no fim, não se tome ações nas quais a empresa não poderá arcar.

2.3.2.4 Fase 4 - Controle e avaliação

Na última fase da construção do planejamento estratégico, a de controle e avaliação, o objetivo é situar o desenvolvimento da organização rumo aos objetivos traçados. O controle pode ser realizado por meio de indicadores de desempenho, que devem ter sido estruturados na fase 1, dessa forma a avaliação pode ser feita de forma mensurável, comparando a atual situação em relação aos objetivos. Esse controle, deve ser feito em cada etapa de desenvolvimento do plano estratégico, assim, qualquer eventualidade pode ser evitada.

2.4 PLANEJAMENTO URBANO

O planejamento está presente em todos os tipos de organização, sendo pública ou privada e como dito anteriormente, sua criação conta com uma ampla diversidade de instrumentos técnicos, metodológicos, administrativos e legais. Nesse capítulo, serão abordados os principais componentes e metodologias de um planejamento urbano, com o intuito de fundamentar a discussão contra as metodologias de planejamento estratégico.

Segundo o Instituto Cidades Sustentáveis (ICS), não existe um modelo único para a elaboração de um planejamento urbano. Seus produtos, metas e objetivos são dependentes do contexto urbano e territorial, ou seja, a visão sobre a cidade muda de modo que mudamos a paisagem urbana. Para isso se faz necessário diversas ferramentas que orientem as entidades nesse desafio que é o planejamento urbano.

O planejamento urbano integrado é um conceito que nasce de análises territoriais, resultados de macrozoneamentos que delimitam as funções do território municipal e acontecem de acordo com as transformações na legislação, e dos pactos e metas estabelecidos em agendas internacionais. (ICS, 2020, p.13.)

2.4.1 Principal Diretriz: O Estatuto das Cidades

Após o período de ditadura militar, que chegou ao fim no ano de 1985, o Brasil passou por grandes mudanças de caráter político e social. O período denominado de Nova República, marcou o início do período democrático no país, que em 1988 aprovou a nova Constituição Brasileira instituindo direitos e deveres aos seus cidadãos.

Devido as necessidades das reformas urbanas nos anos 2000, ocorreu a criação do Estatuto das Cidades e o Ministério das Cidades, marcando um avanço na

política urbana no país. A Lei Federal nº 10.257/2001, conhecida como Estatuto das Cidades, é a lei que regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2001).

O artigo 182 ordena que a política urbana é de responsabilidade do Município e que deve garantir as funções sociais da cidade e o desenvolvimento dos cidadãos. Estabelece, que o Plano Diretor Municipal é o instrumento básico do ordenamento territorial urbano, devendo ainda definir as características do uso do solo, fazendo com que todos os imóveis cumpram sua função social. Já o artigo 183 da Constituição Federal refere-se da aquisição da propriedade pelo ocupante de imóvel urbano que o utiliza para sua moradia ou de sua família.

Como diretrizes gerais (art. 2º), o Estatuto da Cidade estabelece:

- I - Garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infraestrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações;
- II - Gestão democrática por meio da participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade na formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;
- III - Cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social;
- IV - Planejamento do desenvolvimento das cidades, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência, de modo a evitar e corrigir as distorções do crescimento urbano e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente;
- V - Oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais (BRASIL, 2001).

Nesse contexto, pode-se concluir que o processo de planejamento é resultado da junção de várias políticas. As políticas de planejamento territorial tem o plano diretor como ferramenta principal, mas há também uma política fundamental que auxilia o plano diretor a traçar as diretrizes de planejamento urbano, essa política é a de mobilidade urbana que tem como ferramenta o PlanMob (Plano de Mobilidade Urbana) .

2.4.2 Componentes do Planejamento Urbano

Como dito anteriormente, o planejamento urbano é resultado da integração de várias políticas, a seguir na figura 13 serão apresentados os principais componentes que fazem parte desse processo tão importante em um município.

Figura 13 – Objetos Integradores do Planejamento Urbano.

Infraestrutura Urbana	Serviços fundamentais para o funcionamento socioeconômico do espaço urbano: saneamento básico, transporte, energia e telecomunicação
Habitação e Uso Do Solo:	Garantia da terra para produção de habitação; Zonas especiais de Interesse Social.
Mobilidade e Acessibilidade:	Garantia de oferta e acesso ao transporte público municipal.
Equipamentos Sociais e Comunitários:	Suporte para a estruturação das políticas de educação, saúde, cultura, esporte, lazer, assistência social, segurança e meio ambiente.
Mudança Climática e Resiliência	Implantar um Plano de Resiliência Urbana ou um Plano de Ação sobre as Mudanças Climáticas, a fim de amenizar os impactos negativos.
Estrutura dos Serviços Públicos Municipais:	Suportar a implementação das legislações federais e estaduais organizando e prestando, diretamente ou sob regime de concessão os serviços ligados a Transporte Público, Saneamento Básico, Gestão de Saúde, Educação Infantil e Assistência

Fonte: Adaptado de ICS (2021).

Para Gehl (2013) é de extrema importância que o planejamento urbano seja algo humanista, ou seja, que acomode as pessoas no espaço urbano. O rápido crescimento da população urbana mundial fez com que as transformações no ambiente urbano fossem aceleradas de forma desigual, surgindo a necessidade da implementação de políticas que abrangessem tanto o lado econômico, quanto o lado social e ambiental. Logo, garantindo uma infraestrutura urbana adequada pode-se obter como consequência o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade, caso contrário o ambiente urbano pode ser degradado e as injustiças sociais intensificadas (GUEDES et al., 2017).

O planejamento territorial se faz necessário para garantir o melhor uso do solo em um município, dessa forma a ocupação se torna democrática e traz mais benefícios à cidade. O plano diretor é o instrumento básico para esse planejamento, os princípios que o norteia estão contidos no estatuto das cidades, essa é uma importante ferramenta para garantir o desenvolvimento municipal de forma responsável, democrática e sustentável. De acordo com o Ministério das Cidades (2001), é obrigatório a implementação de um plano diretor em municípios:

- Com mais de 20 mil habitantes;
- Integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas;
- Com áreas de especial interesse turístico;

- Situados em áreas de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental na região ou no país.

Definir políticas e ações a serem implementadas no processo de planejamento urbano é um grande desafio (MANCINI, 2011). O autor reforça outra importante definição neste processo, a escolha de políticas que devem ser aplicadas em cada contexto. As políticas de mobilidade urbana fazem parte dos objetos integradores do planejamento urbano, elas devem ser aplicadas no contexto de satisfazer as necessidades básicas da sociedade de se locomover livremente, podendo escolher o modal de transporte, de forma eficiente, segura e sustentável.

As políticas de mobilidade urbana podem ser aplicadas por meio dos Planos de Mobilidade Urbana, conforme a diretriz do Caderno de Referência para Elaboração de Plano de Mobilidade Urbana do Ministério das Cidades (2007). O artigo 24 da Lei n. 12.587/2012 determina que os municípios acima de 20 mil habitantes e os demais obrigados por lei elaborem seus Planos de Mobilidade Urbana, como requisito para que acessem recursos federais para investimento no setor (BRASIL, 2007).

Dentro do conceito de planejamento urbano, a mobilidade urbana se expressa diretamente pela definição, a implantação e o gerenciamento dos sistemas de mobilidade, meios e infraestrutura (BRASIL, 2007). As ações referentes a mobilidade urbana são impactadas pela forma de como a cidade se organizou no que se tange a ocupação do solo e zoneamento urbano. Por isso, a análise da organização do ambiente construído das cidades e a integração com os planos que orientam a evolução dessa organização, tal como o Plano Diretor e outros planos municipais, são fundamentais para a elaboração dos planos de mobilidade (BRASIL, 2007).

Segundo Rezende e Ultramarini (2007), o plano diretor deve ser construído de forma participativa com a sociedade, já que é ela que enfrenta cotidianamente as especificidades e dinâmicas do município. Dessa forma, o planejamento assume um caráter democrático e colaborativo, resultando em propostas com o objetivo de reduzir a desigualdade social do ambiente urbano.

O objetivo fundamental do Plano Diretor é estabelecer como a propriedade cumprirá sua função social, de forma a garantir o acesso a terra urbanizada e regularizada, reconhecer a todos os cidadãos o direito à moradia e aos serviços urbanos (Ministério das Cidades, 2001, p.15).

O Ministério das Cidades (2001) traz, em seu guia de elaboração do plano diretor, 4 etapas de elaboração, sendo elas:

- 1ª etapa: leituras técnicas e comunitárias;
- 2ª etapa: formular e pactuar propostas;
- 3ª etapa: definir os instrumentos;

- 4ª etapa: o sistema de gestão e planejamento do município.

2.4.2.1 1ª etapa: leituras técnicas e comunitárias

Essa primeira etapa é uma fase de contextualização, para entender a real situação do espaço urbano. A leitura da cidade estabelece um processo de identificação e discussão dos principais problemas, divergências e possibilidades, do ponto de vista dos vários componentes sociais. Para facilitar essa leitura, recomenda-se a análise de mapas, podendo ser eles:

- Mapas temáticos do território;
- Mapas de caracterização e distribuição da população e seus movimentos;
- Mapas de uso do solo;
- Mapas da infra-estrutura urbana;
- Mapas da atividade econômica do município.

Em seguida, as próximas análises podem abranger a dinâmica imobiliária do município, a legislação e o levantamento dos estudos existentes. Essas análises devem ser contrapostas a fim de identificar convergências e divergências entre elas, para aí sim partir para a próxima etapa.

2.4.2.2 2ª etapa: formular e pactuar propostas

Na segunda etapa, com o resultado das análises da etapa anterior, serão estabelecidos quais os assuntos prioritários para o futuro da cidade. A partir dos temas definidos, serão traçados objetivos e por fim estratégias que definirão os planos de ações para alcançá-los. Todos os assuntos prioritários devem abranger aspectos ambientais, culturais, turísticos, econômicos e sociais, se os temas e objetivos não forem específicos a esse ponto, devem pelo menos abranger esses aspectos de forma articulada.

2.4.2.3 3ª etapa: definir os instrumentos

O Estatuto das Cidades possui cerca de trinta instrumentos que auxiliam o planejador urbano a atingir as intenções expressas no plano diretor. As ferramentas para regular o desenvolvimento urbano podem controlar o uso do solo, influenciar a especulação imobiliária, arrecadar e redistribuir oportunidades e recursos. Ressalta-se que a definição dos instrumentos devem estar alinhados com a primeira etapa, ou seja, com a realidade atual do município, assim, a possibilidade de sucesso no cumprimento das estratégias é maior. Além do plano de mobilidade urbana, o IBAM (2001) cita como instrumentos de planejamento urbano:

- Plano Diretor Municipal
- Parcelamento do uso e da ocupação do solo;

- Zoneamento ambiental;
- Planos, programas e projetos setoriais;
- Planos de desenvolvimento econômico e social;
- IPTU e IPTU Progressivo;
- Estudo de impacto ambiental e Estudo de impacto de vizinhança.

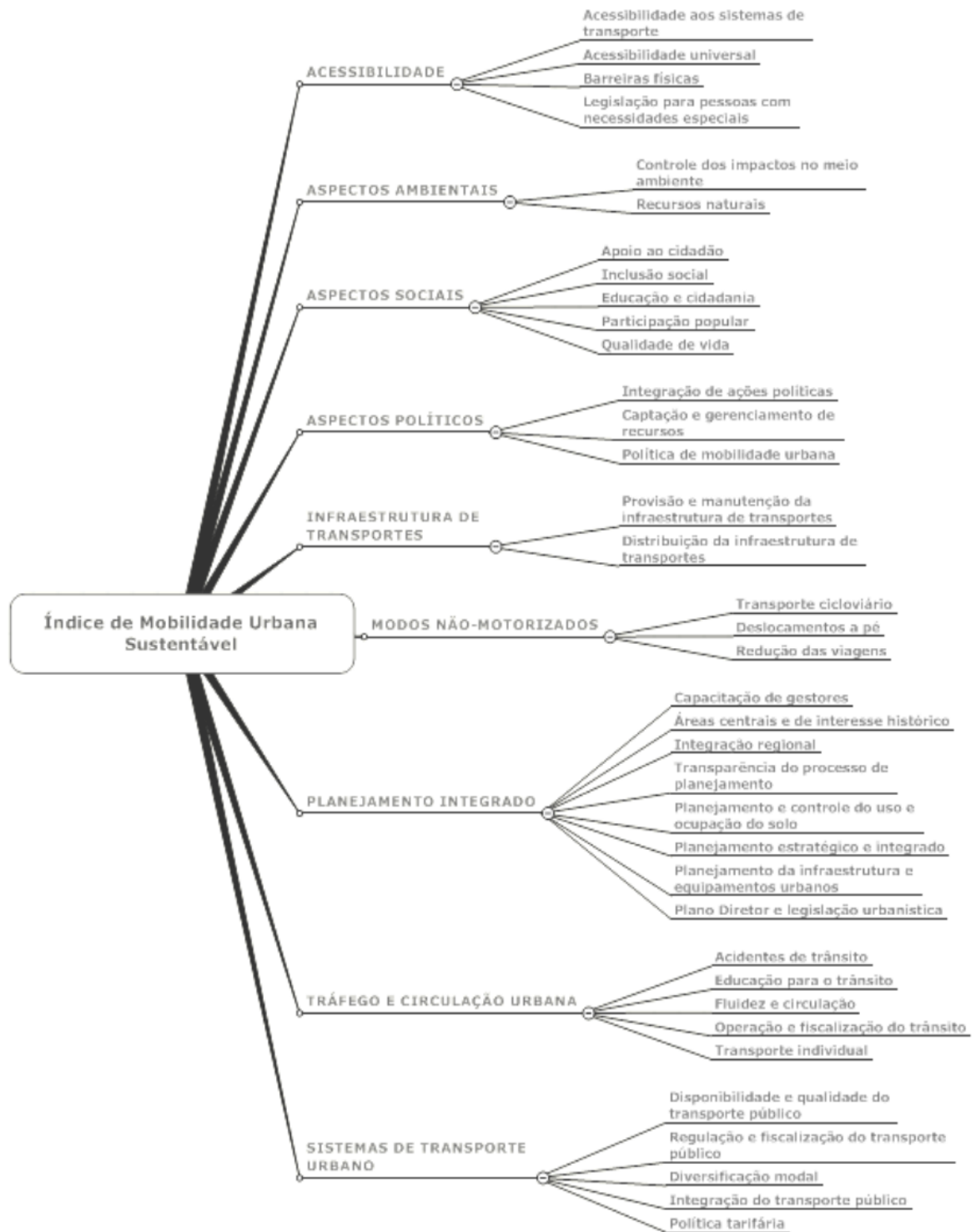
2.4.2.4 4ª etapa: o sistema de gestão e planejamento do município

Assim como na administração de uma empresa, onde o monitoramento dos indicadores deve ser feito constantemente para garantir melhor eficiência operacional, no plano diretor não é diferente. A forma de gestão deverá garantir o maior acompanhamento na implementação de ações do plano diretor, a fim de obter sucesso nas estratégias previamente definidas.

Uma forma de acompanhar a implementação das políticas de mobilidade urbana, que implementadas auxiliam no sucesso do planejamento urbano, pode-se utilizar o indicador IMUS (Indicador de Mobilidade Urbana Sustentável). O indicador é constituído por 87 indicadores agrupados em 37 temas distribuídos em 9 domínios conforme a figura 14, o índice aborda uma grande variedade de temas relacionados ao desenvolvimento sustentável, não somente relacionado aos transportes, mas também temas sociais, econômicos e ambientais (MANCINI, 2011).

Por abranger temas diversos, esse índice pode ser uma notável ferramenta para fornecer alternativas de ações de melhoria dos componentes deste indicador. A execução das ações que visam melhorar esse índice norteiam o desenvolvimento das políticas de planejamento urbano, assim, as mesmas podem ser direcionadas aos indicadores que possuem menor índice de desempenho.

Figura 14 – Domínios e Temas do Índice de Mobilidade Urbana Sustentável.



Fonte: MANCINI (2011, pg.12).

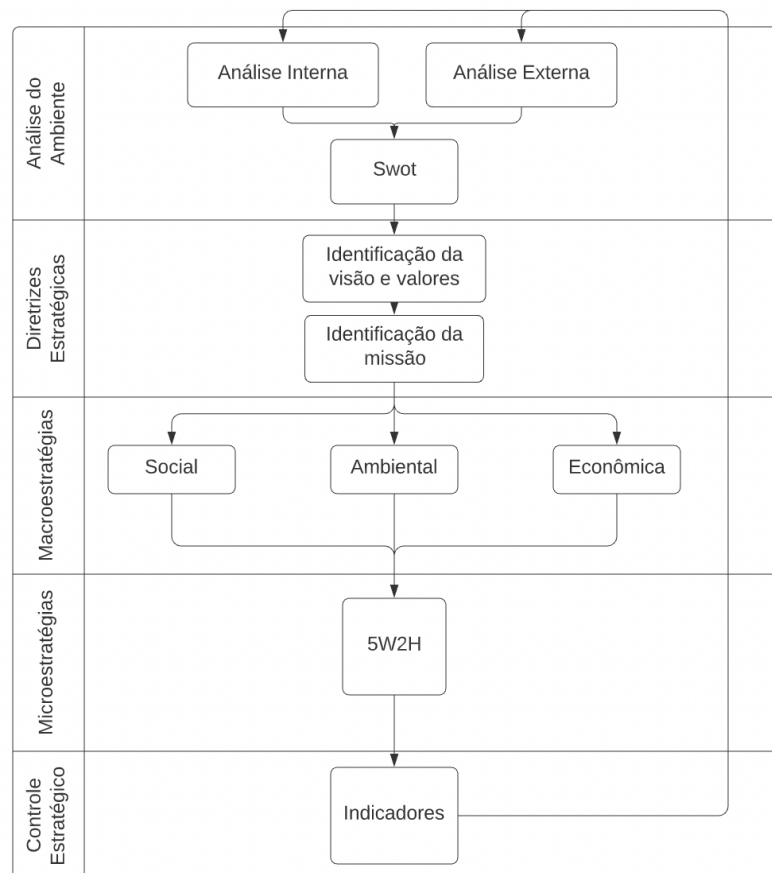
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a proposta metodológica de planejamento estratégico a fim complementar o planejamento urbano, apresenta também a análise dos resultados dos dados coletados para inferência das premissas propostas.

3.1 A METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base na literatura de planejamento estratégico, foi realizado a formulação de um plano sugestivo com as principais ferramentas do modelo estratégico a ser incorporado no planejamento urbano. O primeiro passo foi a criação das etapas metodológicas, sendo assim subdivididas conforme figura 15.

Figura 15 – Proposta de metodologia.



Fonte: Autor (2021).

3.1.1 Análise ambiental no contexto do planejamento urbano

A primeira etapa do planejamento urbano é a fase de leituras técnicas e comunitárias, nada mais é, fazendo a analogia ao planejamento estratégico, como sendo um processo de entendimento do ambiente externo e interno. No contexto de cidades, o estudo do ambiente se faz necessário para poder formular estratégias que estejam alinhadas com o comportamento do município.

Para a análise dos componentes ambientais, é necessário examinar o ambiente como um todo. Para esse processo de entendimento, aplica-se as três formas de sistemas sugeridas por Certo (1993), já que cada um desses sistemas trará visões de diversas dimensões:

1. Sistemas irregulares de exame: São estudos ambientais dirigidos, geralmente reativos quando se sabe de algum evento irá acontecer. Ele analisa o histórico de eventos ocorridos e o esforço requerido por eles, como é um processo reativo de curto a médio prazo, os eventos futuros de longo prazo são de pouca relevância;
2. Sistemas regulares de exame: Esses estudos são feitos de forma regular, tendo como objeto o ambiente ou os componentes ambientais significativos. Esse sistema auxilia no processo de tomada de decisão, já que seus resultados podem ser utilizados de forma comparativa;
3. Sistemas contínuos de exame: Os componentes do ambiente devem ser constantemente monitorados. Tais exames tendem a ser mais orientados para o futuro que o as sistemas irregular e regular.

Para analisar o ambiente, uma metodologia ágil que ajuda nesse processo é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) que na sua traduo  força, fraqueza, oportunidade e ameaça. Fagundes (2010) aponta que a matriz SWOT surgiu na década de 1960 em discussões nas escolas de administrao quando os assuntos eram pontos fortes, fracos, diferencial competitivo, entre outros termos já discutidos no capítulo das Escolas de Mintzberg. A matriz SWOT pode ser aplicada conforme figura 16.

Figura 16 – Matriz SWOT.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Strengths - Força	Weakness - Fraqueza
Ambiente Externo	Oportunities - Oportunidades	Threats - Ameaças

Fonte: Autor (2021).

Os objetos a serem preenchidos na matriz, do ponto de vista do ambiente interno, consistem em forças e fraquezas. Os pontos fortes e fracos de uma cidade podem ser tanto da perspectiva organizacional da administração municipal, quanto urbano e econômico, a figura 17 é um exemplo da aplicação da SWOT com base nessas perspectivas. O intuito aqui é trazer pontos que podem ser analisados no momento de aplicação desta metodologia em uma cidade e não de fato reportar o resultado da sua aplicação real.

Figura 17 – Aplicação Matriz SWOT.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Economia baseada no setor primário. - Grande número de universidades. - Posicionamento Logístico favorável. - Políticas ambientais fortes - Alto índice de saneamento básico. - Seguridade social. - Alto número de Unidades de Conservação Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura precária de vias urbanas. - Escolas de educação básica precárias. - Transporte público deficiente. - Pouca tecnologia na administração municipal. - Falta de diversificação na matriz econômica. - Poucas opções de Lazer. - Legislação complexa.
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Ser um pólo regional de serviços. - Ser um pólo educacional. - Diversificar matriz econômica, geração de empregos. - Ser um pólo logístico. - Cultura de empreendedorismo. - Parcerias para projetos sociais. - Turismo Gastronômico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia atrelada ao mercado externo. - Agricultura exposta á variação climática. - Atrasos nos processos regulatórios (econômico e ambiental). - Crescimento urbano além do esperado.

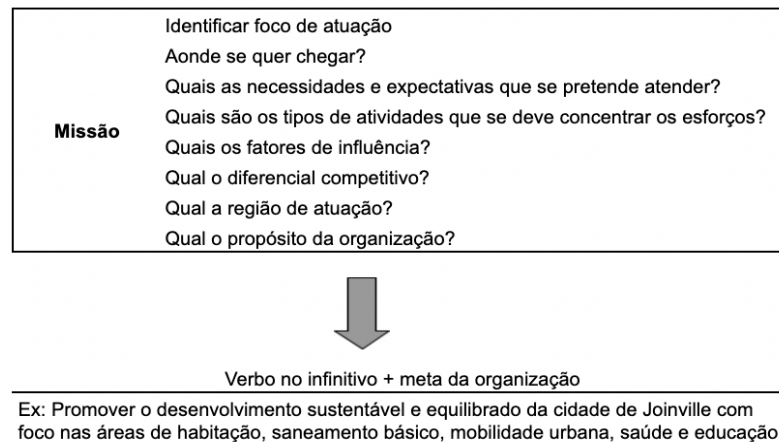
Fonte: Autor (2021).

É a partir do resultado da análise do ambiente interno e externo que poderá ser possível a posterior definição das diretrizes organizacionais da cidade, como a missão e visão.

3.1.2 Diretriz Organizacional

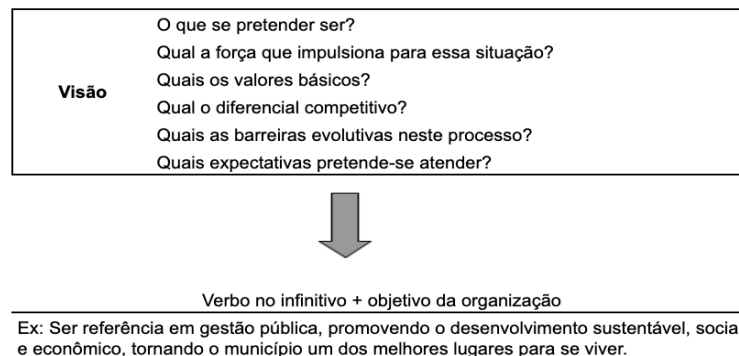
Para formulação de metas e objetivos, deve-se estabelecer as diretrizes organizacionais. A missão ajuda na definição da meta geral da instituição e os objetivos são para olhares mais específicos. Para a formulação das diretrizes, pode ser aplicado o seguinte questionário das figuras 18 e 19 tendo como base a diretriz de questionamentos de Oliveira (2013).

Figura 18 – Formulação da Missão Organizacional.



Fonte: Autor)

Figura 19 – Formulação da Visão Organizacional.



Fonte: Autor.

A missão nada mais é que a declaração do propósito e do alcance da organização (HITT, 2005). Aqui se busca responder onde a instituição quer chegar transmitindo seus valores e crenças, filosofias e tradições. A missão exerce a função de orientar e delimitar as expectativas da ação da entidade, podendo representar o horizonte de atuação. Já a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2013).

3.1.3 Formulação estratégica: Meio Ambiente, Economia e Sociedade

A partir do diagnóstico do ambiente e das formulações das diretrizes organizacionais, cabe aos estrategistas transformarem essas informações em linhas estratégicas de ação. Para Lopes (1998), o objetivo central do planejamento urbano deve ser explícito nas linhas estratégicas, elas são definidas com o intuito de transformar o caráter urbano por meio de ações políticas.

Para a definição das linhas estratégicas, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) podem auxiliar nesse processo. Em 2015, na Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, foi definido a agenda da cúpula de 2030 onde as principais pautas são o combate à pobreza, a garantia de dignidade e bem-estar, a preservação ambiental e o enfrentamento das mudanças climáticas. O plano de ação apresenta os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Figura 20), que são compostos por 169 metas a serem implantadas até 2030.

Figura 20 – Objetivos do desenvolvimento sustentável.



Fonte: ONU (2015).

Para Gomyde et al (2020), o desenvolvimento urbano é muito mais amplo do que a discussão sobre sustentabilidade. Para ele as cidades fazem parte de um modelo chamado CHICS (Cidades Humanas, Inteligentes e Sustentáveis), onde as CHICS possuem cinco camadas a serem trabalhadas: Pessoas, Subsolo, Solo, Infraestrutura tecnológica, e plataforma IoT (Internet das coisas). Logo as CHICS podem complementar as abordagens dos pilares dos ODS e trazer a discussão da formulação das linhas estratégicas para um viés mais criativo e tecnológico trabalhando as suas cinco camadas de atuação.

Definida as linhas estratégicas, a próxima etapa é a formulação microestratégica. Dentro de cada linha podem ser definidos objetivos utilizando a metodologia SMART, que segundo Souza (2015) é uma ferramenta criada por Peter

Drucker um dos estudiosos da administração moderna. A sigla é um anagrama que define cinco conceitos: *Specific*(específico), *Measureable*(mensurável), *Attainable* (alcançável), *Realistics*(realistas), *Relevant*(relevantes) e *Time Bound*(tempo), ou seja, significa que objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e com um prazo determinado para alcançá-los. A metodologia pode ser aplicada conforme figura 21, tendo como linhas macroestratégicas os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, foram utilizados como exemplos os ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, e o ODS 11- Cidades e Comunidades Sustentáveis.

Figura 21 – Metodologia SMART.

		Trabalho decente e Crescimento Econômico	Cidade e Comunidade Sustentável
S M A R T	Specific	Reduzir o índice de desemprego	Aumentar o uso do transporte público
	Measureable	Redução de 2%	Reduzir em 6% a utilização de veículos motorizados individuais a ser mensurado por contagem de veículos e contagens de passageiros do transporte público
	Attainable	De 8% para 6% em 24 meses	De 35% para 29% 24 meses
	Relevant	Com a redução do desemprego, aumentarão oportunidades para redução de desigualdade social e aumento do Produto Interno Bruto do município	Com a redução da circulação de veículos, além da diminuição da emissão de carbono e população poderá ter acesso de forma democrática a um transporte público eficiente e sustentável. Os recursos alocados para infraestrutura urbana poderão ser melhor distribuídos já que, com a menor quantidade de veículos em circulação a infraestrutura atual tende a durar mais.
	Time Bound	24 meses	24 meses

Fonte: Autor (2021).

A ferramenta 5W2H pode ajudar a elaborar um plano de ação com base nos objetivos recém estabelecidos na etapa anterior. Segundo Silva et al. (2013), o método consiste num plano de ação para atividades pré-definidas, com o objetivo de ser mais claro o possível. A aplicação da metodologia consiste em responder o sete questionamentos, conforme figura 22.

O correto entendimento das linhas estratégicas garantirá que a ferramenta de formulação de objetivos obtenha êxito. Por isso, é de extrema importância que a cidade seja analisada de diversas óticas tanto estruturais quanto organizacionais. São essas óticas que permitirão conduzir a definição de ações do planejamento urbano e é de extrema importância que essas ações sejam formuladas em conjunto com os atores

Figura 22 – Metodologia 5W2H.

Método 5W2H			
5W	What	O que?	Qual ação será executada?
	Who	Quem?	Quem executará a ação?
	When	Quando?	Quando será executada?
	Where	Onde?	Onde será executada?
	Why	Por que?	Por que será realizada?
2H	How	Como?	Como será realizada?
	How Much	Quanto?	Quanto custará para realizar?

Fonte: Autor (2021).

das cidades, ou seja, a sociedade, que vive no espaço urbano cotidianamente e sabe de todas as suas particularidades e necessidades.

3.1.4 Indicadores de Controle Estratégico

Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro dela (CERTO, 1993). É de fundamental importância que o controle ocorra para garantir que os planos se tornem realidade, para isso, deve-se avaliar a estratégia inserida com um certo período de recorrência.

Para controlar e avaliar a estratégia aplicada, Oliveira (2013) sugere que o planejamento seja analisado da seguinte forma:

1. Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação: São decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos. São a base para a comparação dos resultados desejados. Podem se referir a quantidade, qualidade e tempo.
2. Medida dos desempenhos apresentados: O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo.
3. Comparação do realizado com o esperado: O resultado dessa comparação pode servir a vários usuários dentro de um critério de coerência;
4. Ação corretiva: Providências adotadas para eliminar os desvios encontrados ou reforçar os pontos positivos.

Os estágios de medição podem variar de acordo com a estratégia adotada. O estágio de controle prévio refere-se a controle de atividades antes do da conclusão do evento que se pretende controlar, já o controle em tempo real consiste em avaliar durante a ocorrência do evento. Por último, o controle posterior irá avaliar atividades após o término do evento, normalmente cada estágio é independente e não avaliam

o processo, por isso, deve ser aplicado de acordo com cada a característica de cada estratégia adotada.

As etapas de gestão e planejamento do plano diretor estão alinhadas com a fase de controle e avaliação do planejamento estratégico. Ambas as fases dos dois planos sugerem constante análise e monitoramento dos projetos elaborados, sugerindo ainda o período de reformulação de proposta, sendo de 10 anos para o plano diretor e 5 para o planejamento estratégico. Isso ressalta a importância que tem essa fase de controle para qualquer tipo de projeto de planejamento.

3.2 A INFLUÊNCIA DAS ESCOLAS CULTURAL E AMBIENTAL

Com o propósito de evidenciar como as escolas ambiental e cultural influenciam no planejamento urbano das cidades, bem como os modelos teóricos adotados para a sua compreensão, foi realizada uma pesquisa nas principais bases de dados disponíveis no país. Primeiramente por intermédio —Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, na biblioteca do —IBICT – Instituto Brasileiro de informação em ciência e tecnologia e na —SciELO - Scientific Electronic Library Online. Incluiu-se como área do conhecimento o planejamento urbano e, no primeiro momento, a busca retornou produções sobre o tema no campo da engenharia de produção, engenharia civil, ciências sociais aplicadas e ciências humanas. Foi feito, então, um refinamento na ferramenta de busca, definindo como opção de busca os últimos quatro anos (2020, 2019, 2018 e 2017), buscou-se, ainda, revisar livros que se abordam a temática de planejamento estratégico, administração estratégica e planejamento urbano.

Durante a elaboração da fundamentação teórica desse estudo, foram estabelecidas duas premissas envolvendo as escolas ambiental e cultural. O intuito desse capítulo é validar ou não as premissas estabelecidas, por intermédio da literatura já existente nos bancos de dados. As premissas são elas:

1. Os princípios, crenças e valores dos administradores públicos refletem no planejamento urbano de uma cidade;
2. A cidade é um elemento vivo e mutável. A mesma exerce caráter de ambiente e exerce plena força sobre a sociedade.

Na sequência será apresentado o resultado das análises da busca realizada nos bancos de dados.

3.2.1 Busca CAPES, IBICT e Scielo em Planejamento Urbano

Na figura 23, encontra-se a busca de anterioridade realizada com o descritor —Planejamento Urbano nas bases de dados Capes, IBICT e SciELO, constando número

de teses e artigos encontrados, analisados e descartados após a análise.

Figura 23 – Resultados de pesquisas em bases de dados: Planejamento Urbano.

	Teses Encontradas	Teses Escolhidas	Teses descartadas após análise
Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.	56	8	6
IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.	44	6	3
	Artigos Encontrados	Artigos Escolhidos	Artigos descartados após a análise
SciELO - Scientific Electronic Library	126	3	2

Fonte: Autor (2021).

Por ser um descritor muito amplo, o número de teses encontradas e principalmente de artigos, foi expressivo. Por isso, as pesquisas foram filtradas primeiramente pelo título, após, foi realizado um estudo do resumo para entender se a pesquisa estava caracterizada no contexto deste estudo. Por fim, seis pesquisas foram consideradas para análise nesse trabalho, a figura 24 apresenta uma breve análise descritiva das teses e artigos considerados. Na análise do conteúdo de cada pesquisa, buscou-se identificar o contexto geral do trabalho e como a ideia se aproximava das abordagens relativas as escolas da estratégia.

Figura 24 – Análise das Pesquisas: Abordagens dos autores.

Tese ou Artigo	Base de Dados	Abordagens dos Autores	Abordagens relativa às escolas
Título: Cidades Saudáveis, utopia e complexidade no planejamento urbano: Um estudo da rede portuguesa de municípios saudáveis e reflexões para o cenário brasileiro. Autor: Tarja (2018).	CAPES	O contexto da pesquisa de Tarja, se refere ao planejamento urbano voltado para saúde pública. Cidades Saudáveis exigem um planejamento orientado a uma população saudável, onde as políticas de saúde e planejamento estejam alinhadas com as estratégias que almejem esse objetivo. A aplicação do conceito de Cidades Saudáveis no Brasil é um desafio em termos de dimensões culturais e socioeconômicas, visto que a fragilidade institucional abriga práticas corruptas.	Ambiental e Cultural
Título: Planejamento urbano, campo intelectual e sistema simbólico: A vida no banhado, cartão postal de São José dos Campos, SP Autor: Silva (2020).	CAPES	O conhecimento técnico-científico dos planejadores urbanos, também está presente no senso comum. O trabalho do autor buscou entender o planejamento urbano na perspectiva da história, para ele, o planejamento urbano incide na produção de práticas baseadas em ideologias na concentração de poderes e privilégios por determinadas classes e frações de classe.	Cultural

Tese ou Artigo	Base de Dados	Abordagens dos Autores	Abordagens relativa às escolas
Título: A cidade na perspectiva do gênero : as políticas públicas urbanas 1990-2015 em São Paulo/SP Autor: Sumi (2020).	IBICT	Sumi levanta a discussão do planejamento urbano pela perspectiva de gênero. Um dos seus pontos levantados é que no Brasil não há políticas urbanas voltadas para o gênero feminino, os órgãos legislativos e conselhos reguladores são formados por homens, em sua grande maioria. A autora salienta que as escolas de Arquitetura e Urbanismo também não apresentam projetos pedagógicos que trate o assunto de gênero na formação do estudante, justificando também, a cultura existente na forma de planejamento atual.	Cultural
Título: Plano diretor municipal e participação popular contributiva avaliados por um modelo integrador Autor: Colenci (2017).	IBICT	Colenci trouxe em sua pesquisa que que as decisões relacionadas ao plano diretor estudado por ele, em sua maioria foram políticas, ou seja, com interesse do decisor e para benefícios econômicos da classe política ou ligados a ela. O autor destacou que a participação democrática da população no processo de planejamento é fundamental para que as decisões estejam em harmonização com o espaço urbano.	Ambiental
Título: Urbanismo e planejamento urbano : um olhar sobre o processo de constituição de seu lugar institucional Autor: Pozzobon (2018).	IBICT	A autora percorreu o processo de evolução urbana da cidade de Porto Alegre. Pozzobon aponta que cada uma das escolhas realizadas no passado é parte do desafio do presente no planejamento urbano, pela complexidade e vulnerabilidade que caracterizam esses processos. Por isso, essas escolhas passadas devem servir como base para orientação da formulação estratégica no presente.	Ambiental
Título: Território, ditadura e desenvolvimento: perspectivas históricas sobre os programas de regionalização no Brasil Autor: Viegas (2020).	SciELO	O modelo de urbanização brasileira adotado na época da Ditadura Militar entendia a industrialização como a principal alternativa ao subdesenvolvimento regional. Como principal inferência, assume-se que o projeto nacional-desenvolvimentista, associado ao autoritarismo, encontrou nos projetos de regionalização o seu território de materialização por excelência. Em uma verdadeira "cadeia de disseminação" (FELDMAN, 2005, p. 277) de ideias, práticas e modelos, o planejamento passou a ser reconhecido como instrumento capaz de conduzir o desenvolvimento territorial brasileiro, tanto em sua dimensão urbana quanto agrária.	Cultural

Fonte: Autor (2021).

Compreender como se caracterizava cada pesquisa, os conceitos e conclusões demonstradas por cada autor, permitiu ter uma visão ampla das influências das escolas da estratégia. Por mais que essa influência não seja tão clara, já que os assuntos dos trabalhos são dos mais diversos, o contexto das teorias nos permite ter essa perspectiva perante os trabalhos. No trabalho de Tajra (2018) os ideais de influência das escolas cultural e ambiental podem ser constatadas quando a autora aponta que implementar o programa de Cidades Sustentáveis, tratada em sua tese, no Brasil é extremamente

difícil devido às barreiras culturais e socioeconômicas, além de mencionar as práticas corruptas caracterizando uma fragilidade institucional.

Já no estudo de Silva (2020) o autor aborda um assunto bem alinhado com a Premissa 1 deste trabalho, quando ele aponta que o conhecimento dos planejadores urbano está presente no senso comum da cidade e quando o autor afirma que o planejamento urbano incide na produção de práticas baseadas em ideologias dos poderes e determinadas classes. Essa constatação do autor apenas afirma a premissa de Mintzberg et al (2000), que se refere à formulação estratégica como sendo um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização.

No trabalho de Sumi (2018) pode-se perceber como o espaço urbano foi construído com base nos princípios de uma sociedade pautada na desigualdade de gênero. Uma forma de se perceber isso, é a ausência do gênero feminino em órgãos legisladores e instituições reguladoras, por consequência, as políticas urbanas implantadas até então carregam em si a cultura de desigualdade existente em gerações e que permearão por muito tempo já que, segundo a autora, não há, em sua grande maioria, um projeto pedagógico nas escolas de Arquitetura e Urbanismo que trate esse assunto no processo de formação do estudante, a fim de ser, mais tarde, um agente de mudança nessa cultura de desigualdade. Portanto, sua pesquisa afirma outra premissa de Mintzberg et al (2000), um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.

Ao concluir as inferências da escola ambiental, Viegas (2020) traz-se outro ponto para a discussão, como a Ditadura Militar impactou no processo de desenvolvimento urbano do Brasil. A cultura militar associada ao autoritarismo e projetos voltados ao foco nacional-desenvolvimentista, encontraram no processo de regionalização do Brasil uma materialização por excelência. A autora deixa claro, que no período de administração militar, houve uma propagação de ideias, práticas e modelos no que se refere a formulação de planejamento urbano.

A premissa 1 "Os princípios, crenças e valores dos administradores públicos refletem no planejamento urbano de uma cidade", pode ser confirmada com base nos estudos aqui tratados. As premissas criadas por Mintzberg et al (2000) podem ser identificadas também no âmbito do planejar urbano. As influências da escola cultural pôde ser observada no processo de formulação estratégica de cidades, tanto na realidade trazida por Viegas (2020), em sua pesquisa sobre a ditadura militar no processo de regionalização do país, quanto na esfera da desigualdade de gênero no desenvolvimento urbano, trazido por Sumi (2018). O trabalho de Silva (2020) também ajuda a confirmar que a estratégia assume a forma de uma perspectiva, já que as intenções coletivas estão enraizadas no senso comum.

Por fim as pesquisas de Colenci (2017) e Pozzobon (2018) vão ao encontro às premissas da escola ambiental. Colenci (2017) trata em seu estudo como a contribuição popular é de fundamental importância na construção de um plano diretor, para a formulação estratégica entender o ambiente é de extrema importância e a população serve para auxiliar nesse processo. Já a pesquisa de Pozzobon (2018) indica a importância de entender o processo histórico e as escolhas realizadas no processo de construção urbana, para que se sirva como base para o planejamento presente e futuro. A sociedade responde aos domínios da cidade, o conglomerado urbano é o agente central no processo de geração estratégica. A premissa 2 "A cidade é um elemento vivo e mutável. A mesma exerce caráter de ambiente e plena força sobre a sociedade", também pode ser confirmada.

Ao analisar o trabalho de Tajra (2018), Colenci (2017) e Pozzobon (2018) pela ótica do isomorfismo coercitivo, apenas reforça a confirmação da premissa 2. O processo de formulação de políticas urbanas é resultado de pressões de instituições com forte relações com os municípios e também das expectativas criadas pela população, sem contar da obrigatoriedade de se estabelecer regras e normas derivadas de outras instituições públicas. Logo, a cidade, como qualquer outra organização, responde às dinâmicas ambientais externas, se assemelhando às organizações privadas, a fim de se manterem atrativas aos investidores, à sociedade e aos outros órgãos governamentais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar os objetivos deste trabalho que foi o de relacionar o papel da estratégia no desenvolvimento de cidades, a pesquisa buscou associar os conceitos de planejamento urbano com o planejamento estratégico.

O primeiro objetivo específico tratou sugerir que o modelo de planejamento estratégico fosse incorporado ao planejamento urbano, com o intuito de tornar as cidades mais competitivas e de direcionar os esforços para ações que sejam realmente efetivas no planejar dos espaços urbanos. Foi proposto a incorporação de ferramentas clássicas de planejamento como as metodologias de matriz SWOT, 5W2H e SMART para auxiliar no diagnóstico do ambiente, na criação de planos de ação e na formulação de objetivos.

As etapas "genéricas" de ambos os tipos de planejamento se assemelham. Basicamente seguem a lógica de diagnóstico, formulação de propostas, implantação das propostas e monitoramento, mas ambas com metodologias diferentes e agindo em esferas diferentes. O planejamento urbano pode ser comparado ao planejamento estratégico, visto que dentro dos níveis de planejamento (operacional, tático e estratégico) esse tipo de plano está mais atrelado ao topo da pirâmide.

O segundo objetivo específico deste estudo tratou analisar o planejamento urbano pela perspectiva das escolas cultural e ambiental. Para isso, criou-se duas premissas: "Os princípios, crenças e valores dos administradores públicos refletem no planejamento urbano de uma cidade" e "A cidade é um elemento vivo e mutável. A mesma exerce caráter de ambiente e plena força sobre a sociedade", que puderam ser confirmadas com base na análise de conteúdo de pesquisas de anterioridade, além de reforçar as premissas originárias dessas escolas da estratégia. Entender a cultura e o ambiente de uma cidade é essencial para todo administrador público. As estratégias só poderão ser implementadas caso tenham sido formuladas de forma mais aderente possível à realidade do município e da sociedade.

Este estudo pode ser continuado por duas vertentes. A primeira é a validação da incorporação das metodologias de planejamento estratégico no planejamento urbano por meio de um estudo de caso e também estudar o papel da mobilidade urbana dentro do planejamento urbano, a fim de corroborar no desenvolvimento de cidades. Os municípios devem ter uma visão estratégica clara que torne o espaço urbano em um ambiente competitivo, vivo, saudável e sustentável. E por fim, buscar identificar a influência das demais escolas da estratégia no desenvolvimento do planejamento

urbano e como elas podem contribuir para melhorá-lo.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; CONJENERO, M. A. C.; OLIVEIRA, M. A. **Administração Estratégica** : da Teoria à Prática no Brasil. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [S.l.]: São Paulo: Almedina Brasil, 2016. v. 1.
- BRASIL, M. d. C. Lei nº10.257/2001, de 10 de julho de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110257.htm>.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. [S.l.]: São Paulo: Manole, 2014. v. 9.
- CIDADES, M. das. Planmob - caderno de referência para elaboração de plano de mobilidade urbana. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2007.
- CMAAD, C. M. S. M. A. D. **Nosso Futuro Comum**. [S.l.]: Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1988. v. 1.
- COLENCI, P. L. **Plano diretor municipal e participação popular contributiva avaliados por um modelo integrador**. Tese (Doutorado), 2017. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/SCAR_3aaf8ae546e2d29416eeb13d7bdc2c84>.
- DIAS, G. F. **Educação Ambiental**: princípios e práticas. [S.l.]: São Paulo: Gaia, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. . *American Sociological Review*, p. 147–160, 1983.
- FAGUNDES, R. **A “Matriz Swot” do Brasil**. 2010. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em 30 jul. de 2021.
- GEHL, J. **Cidade para pessoas**. [S.l.]: São Paulo: Perspectiva, 2013. v. 2.
- GUEDES, G. H. et al. Redes de infraestruturas urbanas e suas relações com os componentes técnicos, sociais e ambientais. *Revista Valore*, 2017.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. [S.l.]: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. v. 1.
- IBAM, I. B. d. A. M. Estatuto da cidade para compreender... Rio de Janeiro, RJ, 2001. Disponível em: <http://www.ibam.org.br/media/arquivos/estudos/estatuto_cidade.pdf>.
- ICS, I. C. S. **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**. 2020. Disponível em: <https://www.cidadessustentaveis.org.br/arquivos/Publicacoes/Guia_de_Introducao_ao_Planejamento_Urbano_Integrado.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

- JACOMASSI, E. P. Ambiente externo e processo de definição de estratégias organizacionais: Uma revisão e síntese teórica . Unicuritiba, p. 85, 2005. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/93/69>>.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. How the strategy shapes the structure. Harvard Business Review, 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure>>.
- LOPES, R. **A cidade intencional: O Planejamento Estratégico de Cidades.** [S.l.]: Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- MANCINI, M. T. Planejamento urbano baseado em cenários de mobilidade sustentável. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Operação de Sistemas de Transportes) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011.
- MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach.** [S.l.]: Richard D. Irwin, Homewood., 1978. v. 6.
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa.** [S.l.]: São Paulo: Melhoramentos, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico .** [S.l.]: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** [S.l.]: Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. 1985. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250060306>>.
- NOBRE, E. A. C. Desenvolvimento urbano e sustentabilidade: Uma reflexão sobre a grande São Paulo no começo do século XXI . Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://labhab.fau.usp.br/biblioteca/textos/nobre_desenvolvimento_urbano_sustentabilidade.pdf>.
- OLIVEIRA, D. d. P. R. **Planejamento Estratégico.** [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2007. v. 23.
- ONU, O. d. N. U. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em 13 ago. de 2021.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior .** [S.l.]: Rio de Janeiro: Campus, 1989. v. 16.
- PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, 1996.
- PORTO, C. **Um olhar sobre a definição de cultura e de cultura científica.** Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788523211813-06.pdf>>.
- POZZOBON, R. M. **Urbanismo e planejamento urbano :um olhar sobre o processo de constituição de seu lugar institucional.** Tese (Doutorado), 2018.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico conceitual. Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, M. **A Urbanização Brasileira**. [S.l.]: São Paulo:Editora HUCITEC, 1993.

SILVA, A. O. et al. Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Anais., 2013.

SILVA, D. D. A. **PLANEJAMENTO URBANO, CAMPO INTELECTUAL E SISTEMA SIMBÓLICO: A VIDA NO BANHADO, CARTÃO POSTAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (1937-2016)**. Tese (Doutorado), 2020.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. [S.l.]: São Paulo: Sextante, 2018.

SOUZA, G. **A fórmula do sucesso**. [S.l.]: Rio de Janeiro: Instituto Souza Training, 2015.

SUMI, C. M. **A cidade na perspectiva do gênero** :as políticas públicas urbanas 1990-2015 em São Paulo/SP. Tese (Doutorado), 2018. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/CAMP_6c5610b21a0e21b87f4b5b99730a00c4>.

SUSSKIND, L.; ELLIOTT, M. **Paternalism, Conflict and Coproduction**. [S.l.]: New York: Plenum Press, 1983.

TAJRA, S. F. **CIDADES SAUDÁVEIS, UTOPIA E COMPLEXIDADE NO PLANEJAMENTO URBANO: UM ESTUDO DA REDE PORTUGUESA DE MUNICÍPIOS SAUDÁVEIS E REFLEXÕES PARA O CENÁRIO BRASILEIRO**. Tese (Doutorado), 2018.

TOMAZZONI, E. L. **Turismo e desenvolvimento regional**: modelo APL TUR aplicado à região das Hortênsias (Rio Grande do Sul - Brasil). Tese (Doutorado), 2007.

UNESCO. Declaração universal sobre a diversidade cultural. 2002.

VIEGAS, D. H. Território, ditadura e desenvolvimento: perspectivas históricas sobre os programas de regionalização no Brasil. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbeur/a/xdZ7GGtZs3JJFj5JFbSnWsG/?lang=pt>>.

WELTER, R. T. et al. Estratégia do desenvolvimento urbano como fator determinante para o desenvolvimento industrial sustentável. Revista Gestão E Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.25112/rgd.v5i2.919>>.