

# **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO EIXO ORDENADOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE ITAJAÍ, ESTADO DE SANTA CATARINA**

Alcides Volpato<sup>1</sup>  
Evandro Luiz Pasa<sup>2</sup>  
Raquel Gastaldi<sup>3</sup>  
Tamara Cardoso Belizario<sup>4</sup>  
Volnei Morastoni<sup>5</sup>

## **RESUMO**

Este estudo de caso apresenta a implantação do Planejamento Estratégico do Município de Itajaí (PEMI 2040), que envolveu, em todas as suas fases, múltiplos atores da prefeitura municipal, do universo acadêmico e da sociedade civil organizada num significativo processo de cocriação. Na sua estruturação e implantação, foram seguidas as diretrizes da Agenda 2030, com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a fim de viabilizar um novo modelo de gestão pública, reconfigurando os “planos de governo” para “planos de cidade”, que garantam a captação de recursos e a execução de ações estratégicas para a efetivação de uma cidade inteligente, sustentável e com justiça social. O PEMI 2040 provocou e incluiu todos os cidadãos, cidadãs e organismos públicos, privados e civis que têm relação com o município a dar importância para o futuro num processo de reflexão/mudança/ação, com corresponsabilidades e suscitando uma prática intensa de investimentos para a sustentabilidade, para o futuro da cidade e das pessoas que nela convivem e coabitam. Já com expressivos resultados obtidos em curto prazo, na ordem de R\$ 732.212.878,00 em recursos financeiros captados e já direcionados às obras e ações estratégicas, além de manter o leme na direção dos planos de médio e longo prazos.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Gestão Pública; Planejamento Estratégico; Desenvolvimento Sustentável.

## **1. INTRODUÇÃO**

Desde o início da civilização o ser humano se agrupa em comunidades para conseguir, na essência da vida, sobreviver e conviver. As pessoas do nosso tempo, não esperam apenas isso, mas sim, construir uma sociedade que atenda a todos os anseios desse mundo moderno, tais como: segurança, saúde, emprego e renda, infraestrutura, educação e bem-estar social. Portanto, o desafio de todo o gestor público de uma cidade é entender e atender as necessidades dos municípios, criando uma forma de gerenciamento eficiente e eficaz, buscando resolver os desafios contidos em seu território.

No atual momento vivenciam-se profundas transformações, desafios e angústias, o que exige do poder público plena capacidade de tomada de decisão com base em planejamento, uma

---

<sup>1</sup> Diretor Executivo do Planejamento Estratégico do Município de Itajaí, Mestrando em Gestão de Políticas Públicas da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), [volpato.alcides@itajai.sc.gov.br](mailto:volpato.alcides@itajai.sc.gov.br).

<sup>2</sup> Gerente de Relações Públicas do Planejamento Estratégico do Município de Itajaí, Bacharel em Comunicação Social e Especialista em Comunicação, Publicidade e Propaganda, [evandro.pasa@itajai.sc.gov.br](mailto:evandro.pasa@itajai.sc.gov.br).

<sup>3</sup> Professora Pesquisadora da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Mestre em Psicolinguística (UFSC) e co-coordenadora da construção do PEMI, [raquel@univali.br](mailto:raquel@univali.br).

<sup>4</sup> Gerente do Banco de Projetos do Planejamento Estratégico do Município de Itajaí, Servidora efetiva da Prefeitura de Itajaí, Jornalista, Mestranda em Sociologia e Ciência Política (UFSC), [belizario.tamara@itajai.sc.gov.br](mailto:belizario.tamara@itajai.sc.gov.br).

<sup>5</sup> Prefeito de Itajaí – mandato 2017-2020, Médico Pediatra, Especialista em Saúde Pública, [volnei@volneimorastoni.com.br](mailto:volnei@volneimorastoni.com.br).

vez que olhar meramente o presente responde a apenas uma parte do desafio. A outra parte, o futuro, deve ser previsto, planejado e executado a partir do agora, preferencialmente, de forma participativa, colaborativa e transparente. O planejamento estratégico é um caminho seguro indispensável a qualquer gestor, seja ele do setor público ou privado.

Por sua vez, o planejamento estratégico municipal constitui-se num instrumento de gerenciamento que tem o propósito de tornar a gestão de uma cidade mais eficiente, articulando políticas públicas federais, estaduais e municipais para produzir resultados e gerar qualidade de vida adequada aos seus cidadãos.

A execução de projetos gestados no planejamento estratégico em municípios é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo. Tem como foco a determinação dos objetivos, estratégias e ações que visem a concretização de um futuro promissor para a sociedade a que se destina. Por meio de um projeto global que considera as múltiplas temáticas dessa esfera subnacional, valorizando a forma participativa e contínua de pensar e guiar sua gente, suas capacidades, recursos e seu território para o futuro – de forma sustentável e efetiva.

Destarte, esta é a motivação e o sentido do planejamento estratégico do contexto em estudo: construir uma visão de futuro para a cidade que seja comum para todos, de forma a transformar as dificuldades em desafios, apontando as ações que irão tornar visão em realidade, numa cidade inteligente, sustentável e com justiça social.

## **2. CONTEXTO DO ESTUDO**

Itajaí é um município brasileiro, localizado no Litoral Norte do Estado de Santa Catarina, com uma população estimada em 215.895 habitantes (IBGE, 2018). Referência nacional em desenvolvimento econômico, de acordo com estudos produzidos pela *Urban Systems* para a Revista Exame, é considerada a 9ª melhor cidade na categoria, destacando-se ainda no *ranking* dos melhores lugares para se fazer negócios do país, elevando-se da 46ª para a 36ª posição de 2017 para 2018. Essa pesquisa, que está em sua 5ª edição, apresenta quatro recortes do tema que são: desenvolvimento econômico; capital humano; desenvolvimento social e infraestrutura, servindo como parâmetro para a percepção das projeções de crescimento.

Colonizada por portugueses, no século XVIII e alemães no XIX, a cidade tem, desde seus primórdios, uma forte ligação com a navegação e hoje abriga um dos maiores complexos portuários do país, sendo o segundo porto brasileiro em movimentação de cargas em contêineres. É também o maior exportador de carnes congeladas do Brasil e sede internacional da segunda maior empresa do mundo do setor alimentício. Itajaí também se destaca pela pesca industrial, no turismo e esportes náuticos, na indústria naval e no seu complexo logístico, sendo referência ainda no ensino superior, com uma das maiores universidades do Estado.

A Prefeitura Municipal de Itajaí possui 15 Secretarias, 04 Autarquias, 04 Fundações e 01 Instituto. Ao total, são mais de 6.000 servidores públicos, com uma média salarial de R\$ 5.009,76. As três maiores Secretarias são Educação com mais de 3.600 servidores, Saúde com mais de 1.700 e Assistência Social com cerca de 240.

Uma cidade com essa importância estratégica necessita ter uma gestão que viabilize não só a continuidade de sua ótima classificação de desenvolvimento e progresso, mas que este progresso se consolide e continue sempre de forma sustentável.

## **3. OBJETIVOS**

O objetivo desse estudo de caso é identificar o PEMI 2040 à luz da Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a partir da iniciativa de empreender o planejamento estratégico na gestão pública municipal em consonância com o desafio global proposto pela Organização das Nações Unidas no ano de 2015 (*The Global Goals*; ONU, 2015).

Busca-se ainda identificar sua relação como política pública para a promoção do desenvolvimento sustentável, isto delineado sob a ótica dos grandes investimentos para a sustentabilidade proposta pela Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina e o Caribe (CEPAL/FES, 2019).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo traz reflexões e análises para que mais municípios possam aplicar o planejamento estratégico como uma nova e eficaz forma de gestão. O documento está estruturado em: Contexto Introdutório; Contexto do Estudo; Objetivos; Procedimentos Metodológicos; Referencial Teórico e o PEMI 2040; Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais.

A metodologia desse trabalho consiste em revisão de bibliografia e bases de dados relevantes para a análise do PEMI 2040, incluindo literaturas específicas, estudos produzidos pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), relatórios técnicos, documentos oficiais produzidos pelo Escritório de Projetos da Prefeitura de Itajaí e suas bases de dados, além de relatos de gestores e técnicos à frente do PEMI 2040.

#### **5. REFERENCIAL TEÓRICO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ**

Gestão pública, segundo Vieira (2014), remete a gestor público, é inovador em seu aspecto geral, pois é advindo do termo administração pública que direciona a um campo do conhecimento, onde visa o processo de administrar ou gerenciar determinado órgão ou entidade que atenda ao interesse público como um todo.

A administração pública, nas palavras de Cateli e Santos (2004) e Motta (2013), deve atender às demandas sociais pelo uso eficiente de recursos e transparência de seus atos e, para que isso ocorra, os cidadãos devem ser continuamente informados, pelos meios de comunicação, sobre os impactos dos planos, das políticas, dos orçamentos, dos déficits e superávits dos governos na qualidade de vida de cada membro e setor da sociedade, portanto, devem estar envolvidos nos processos relacionados à gestão.

Segundo Castro (2006) a administração pública está sendo questionada quanto a sua eficiência e gestão administrativa e isso faz com que se tenha uma busca por um modelo de gestão que favoreça uma maior flexibilidade do processo decisório e contribua para um melhor clima organizacional. Para Vieira (2014) o termo gestão pública traz a conotação do poder de gerir a entidade pública, inovando nos processos e ainda, conciliando atitudes das entidades privadas e traduzindo-os para o setor público. Neste sentido, Santos e Selig (2014) comentam que o interesse pelo uso de indicadores de desempenho na administração pública tem sido uma constante nos últimos anos. Supõe-se que tal fato está ligado às pressões por um governo mais eficaz, eficiente, efetivo e, sobretudo, transparente aos cidadãos.

Sanderson (2001) garante que as autoridades locais precisam desenvolver a capacidade de produzir mudanças, consistentes com as metas e objetivos desejados, a partir das evidências produzidas pela medição de desempenho. Além disso, é preciso mudar a cultura organizacional, assegurando que a avaliação seja incorporada à rotina, ou seja, criar uma forma de gestão pública inovadora.

Por sua vez o planejamento estratégico, para Drucker (1984), é um processo contínuo e sistêmico de tomar decisões atuais que envolvam riscos, porém com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Oliveira (2004), Chiavenato e Sapiro (2010) descrevem o planejamento estratégico como sendo formado por: análise macro ambiental e análise do ambiente interno, missão, visão e valores, formulação e implementação de estratégias, elaboração de plano de ação e avaliação e controle. Corroborando neste sentido, Rumelt (2011) também define o planejamento estratégico como um processo e complementa afirmando que por este motivo, tem entradas, atividades, produtos e resultados. Esse processo, como todos os processos, tem restrições. Pode ser formal ou informal e geralmente é interativo, com *loops de feedback* ao longo do processo. Alguns elementos do processo podem ser contínuos e outros podem ser executados como projetos com um início e fim definitivos durante um período.

O planejamento estratégico fornece input para o pensamento estratégico, que orienta a formação da estratégia de fato. O resultado é a estratégia da organização, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que a organização pretende realizar e as principais iniciativas ou planos de ação para alcançar a política orientadora (RUMELT, 2011).

Em 2017, o Governo Municipal de Itajaí decidiu reinventar a forma de administrar, transformando-a em um sistema empreendedor, planejado, dinâmico e inovador. Assim, surgiu o Planejamento Estratégico do Município de Itajaí, o PEMI 2040. Um plano de administração pública que formula metas e objetivos sólidos que devem ser cumpridos a curto, médio e longo prazos.

Em termos gerais, o **objetivo** do PEMI 2040 é a organização gerencial para o planejamento eficiente e eficaz das ações governamentais nos próximos 22 anos, trabalhando em sintonia com a Agenda 2030 e os ODS e baseado no tripé “Cidade Inteligente, Sustentável e com Justiça Social”.

A construção do PEMI 2040 deu-se de forma cocriativa e teve o envolvimento de múltiplos atores, sendo que este ponto foi fundamental por se ter instituído o **método** de forma transparente e colaborativa. Tal processo foi composto por 13 etapas: (1) Consolidação dos 100 primeiros dias de governo; (2) Parceria técnico-científica entre Prefeitura Municipal e a Universidade do Vale do Itajaí (Univali); (3) Definição do escopo do trabalho; (4) Diagnóstico da Prefeitura Municipal de Itajaí; (5) Pesquisa Social com os munícipes; (6) Pesquisa Itajaí em Números; (7) Pesquisa de Tendências e Boas Práticas em Gestão Pública; (8) Formação da rede de Multiplicadores do PEMI 2040; (9) Oficinas do Futuro; (10) Rodas de conversa (socialização); (11) Consolidação do Mapa Estratégico; (12) Construção de instrumentos auxiliares na aplicação e monitoramento do PEMI 2040, e a (13) Implantação do Escritório de Projetos (Escritório PEMI).

Esta metodologia proporcionou fundamentação para a definição da **missão, visão, valores, metas, objetivos estratégicos, ações estratégicas, indicadores de gestão e indicadores dos ODS** justamente por envolver, em suas dimensões, todo o Município.

Os números a seguir demonstram esse método colaborativo que viabilizou a construção de um plano substancial e exequível, que esperamos não seja nunca abandonado, mas, apenas realinhado, quando necessário. Assim, resumidamente, o PEMI já envolveu quase 5.000 (cinco mil) pessoas, sendo 272 (duzentos e setenta e duas) no diagnóstico realizado no âmbito de toda a prefeitura, 1.139 (mil cento e trinta e nove) munícipes entrevistados na pesquisa realizada em 28 (vinte e oito) bairros urbanos e rurais, mais de 3.000 (três mil) indivíduos já foram reunidos nas Rodas de Conversa e 477 (quatrocentos e setenta e sete) líderes comunitários colaboraram e foram ouvidos nas Oficinas do Futuro.

Este movimento resultou em um mapa estratégico onde definiram-se os **33 (trinta e três) objetivos estratégicos** que atuam em **04 (quatro) dimensões distintas** e **originaram 228 (duzentos e vinte e oito) ações estratégicas, alinhadas aos ODS**, as quais foram e serão responsáveis pela criação de diversos projetos que visam atender ao plano e à transformação de Itajaí numa “Cidade Inteligente, Sustentável e com Justiça Social”. Para o monitoramento do

desempenho dos resultados, definiu-se **80 (oitenta) indicadores de gestão** e uma rede com **30 (trinta) multiplicadores** – grupo composto, em sua maioria, por servidores efetivos, embasados principalmente pelo fruto dos documentos produzidos pelo PEMI 2040.

A **inovação** do PEMI se deu por meio de sua construção colaborativa e pela sua associação com os ODS, tornando-se uma medida política e estratégica que precisava ser desenvolvida por um plano muito bem construído. Assim, desde o **diagnóstico** aplicado na Prefeitura Municipal, envolvendo diversos servidores públicos, que permitiu conhecer os processos realizados por cada secretaria e a identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, até as Oficinas do Futuro que trouxeram o anseio da comunidade, a proposta se consolidou e hoje é um empreendimento vivo e de resultados.

A **pesquisa social** realizada nos bairros (urbanos e rurais) teve o objetivo principal de identificar qual a expectativa da sociedade quanto ao futuro de Itajaí; o estudo das **tendências e boas práticas** identificou 101 (cento e uma) proposições, com alguns destaques, como principalmente a necessidade de um novo modelo de governança pública, o uso de alta tecnologia e seu emprego para a melhoria da educação, saúde e segurança, além de uma forte tendência para a humanização da cidade, criando áreas verdes para o convívio social, a revitalização de vias e espaços públicos e o cuidado com suas águas, rios e costa marítima, demonstrando um aumento com a preocupação na conservação ambiental, redução da vulnerabilidade social e imigrações/ocupações desordenadas, por exemplo.

Já, nas **Oficinas do Futuro** realizadas em 8 (oito) etapas, com a participação de diversas partes interessadas ao planejamento estratégico, como representantes de empresas e bairros (urbanos e rurais), Organizações Não Governamentais (ONGs), grupos etnoculturais, instituições de ensino, sindicatos e associações, instituições sociais, políticas, religiosas, imprensa e jovens, todos com o propósito de idealizar a Itajaí de 2040, resultaram em 1.188 (mil cento e oitenta e oito) ideias relacionadas à cidade do futuro; quando se partiu para a definição do **Mapa Estratégico do Município** conforme apresenta a Figura 1.



Figura 1 – Documentação D I P T O. Fonte: Autores (2017)

As **premissas** são o ponto de partida para o planejamento e serve como modelo construtivo para as iniciativas que nortearão o seu desenvolvimento. Enquanto que as **dimensões** são consideradas a representação de agrupamentos das áreas de atuação que possuem elevada relevância e que concatenam o conjunto de ações com objetivos em comum, sendo desdobradas em áreas que, em tese, deverão ser impactadas pelo conjunto de objetivos e ações do planejamento estratégico, originando as **áreas estratégicas**.

Já os **objetivos estratégicos** são os resultados a serem alcançados pelo conjunto de atividades executadas no intuito de se obter êxito no cumprimento do planejamento estratégico, ao passo que as **ações estratégicas** se caracterizam como os meios para o sucesso dos objetivos estratégicos e que deverão se transformar em **projetos** ou então em **planos de ação**. Foram definidas também as **metas**, que são pontos ou posições a serem alcançados no futuro. Elas se constituem em propulsores da gestão – gerenciar consiste em desenvolver ações objetivando o atingimento das metas. E para medir a evolução dos resultados obtidos com a implantação das ações, ao se comparar os resultados com as metas pré-estabelecidas, foram criados os **indicadores de gestão**.

O PEMI desencadeou uma importante mudança de paradigma na forma de se fazer gestão pública, e dentre as várias ações implantadas por ele, apresentamos como destaque, de um **indutor/promotor de investimentos transformadores** na cidade, a implantação do Escritório PEMI. Uma estrutura organizacional onde interagem os seguintes eixos de trabalho: PEMI Gestão e Desenvolvimento Sustentável; PEMI Banco de Projetos; PEMI Comunicação – Relações Públicas; PEMI Captação de Recursos e Prestação de Contas; PEMI Controle de Contratos e PEMI Comunidade. Todas as áreas com a missão de contribuir tecnicamente para a consolidação do Planejamento Estratégico de Itajaí com vistas ao futuro da cidade.

O **Banco de Projetos** que surgiu da necessidade imediata de integrar as Fundações, Secretarias e Autarquias do Município de Itajaí, criou e consolidou uma plataforma de boas práticas da Administração Pública Municipal. Foi pelo Banco de Projetos do Escritório PEMI que se pode garantir a efetividade do Mapa de Ações Estratégicas. Pela primeira vez, os órgãos municipais tiveram, além do contato com o ato de planejar antes de executar, o acompanhamento necessário para que essa prática pudesse se efetivar como um comportamento de resultados e, dessa forma, garantir um processo ordenado, eficaz e transparente, com redução de gastos e maior aproveitamento de recursos para a realização das ações necessárias à concretização de Políticas Públicas que atendam as pessoas e à cidade e que se preocupem com o futuro das pessoas que ali convivem e coabitam.

Com o PEMI 2040 os ODS foram inseridos nos projetos, como uma ação inédita no Município de Itajaí, sendo imprescindível a adição de um ou mais indicadores ODS para o cadastro de um projeto no Banco.

Dessa forma, foi estabelecida e efetivada a cultura de observar os Objetivos, Metas e Indicadores da Agenda 2030 antes mesmo da concepção de um projeto. **Hoje, a prática está baseada não só nas demandas imediatas da população itajaiense, como também numa visão, orientada pelos desafios propostos, sustentável e com foco na efetivação de uma cidade com equidade.** Para isso, no início do cadastro de um Projeto no Banco, os gestores precisam responder apenas duas perguntas: De que forma este projeto está integrado no Planejamento Estratégico? De que forma este projeto atende aos ODS e contribui para uma cidade inteligente, sustentável e com justiça social? Se as respostas não sinalizarem tal integração e o alinhamento com os ODS, há a firme orientação de que o projeto/investimento/ação deva ser repensado.

Antes do PEMI, o Município de Itajaí não possuía um Banco Integrado de Projetos, tampouco, por sua desconexão, o alinhamento com Agenda 2030 e com os 17 ODS. Foi criada, portanto, uma padronização do formato de escrever e apresentar projetos nos órgãos municipais. O Termo de Abertura de Projetos (TAP) é o primeiro passo para a inclusão de uma

ideia/demanda no Banco e possui campos fundamentais como: nome do projeto, coordenação, justificativa, resultados esperados, orçamento, entre outros. O diferencial do TAP está no campo “Indicadores dos ODS”.

Atualmente, o Banco de Projetos do Escritório PEMI possui 139 projetos cadastrados e totaliza cerca de R\$1 bilhão em investimentos. Foi através dele possível firmar a parceria com o Fundo Financeiro para o Desenvolvimento dos Países da Bacia do Plata (Fonplata) em um financiamento internacional firmado, em 2018, em tempo recorde, reconhecido no 1º Foro Internacional de Prefeitos, organizado pelo Fonplata e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) que ocorreu no dia 08 de agosto de 2019, na cidade do Rio de Janeiro. Nesse evento, o Presidente do Fonplata, Juan Notaro Fraga, destacou Itajaí como referência na América Latina, pela forma exemplar de atendimento ágil e eficiente, tanto às normativas técnicas necessárias para um financiamento desta envergadura, como e, principalmente, por apresentar no Projeto intitulado “*Programa Itajaí 2040: Moderna e Sustentável*”, composto por um conjunto de 27 obras estratégicas, fortes justificativas e indicadores consonantes com os ODS e a aceleração do desenvolvimento sustentável.

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da consolidação do PEMI 2040, de sua intensa articulação com os diversos setores internacionais, nacionais e subnacionais, e aqui contextualizada, pode-se afirmar que o Município de Itajaí viabilizou e manterá a articulação e a coordenação de políticas públicas relacionadas com os ODS, pois conforme evidenciado, foi pelo PEMI 2040 que se alavancou, em apenas dois anos, investimentos substanciais, nunca antes praticados na história da cidade, e além disso, direcionou a sua aplicação em ações consonantes com a Agenda 2030, ou seja para um efetivo desenvolvimento sustentável local.

Além disso e de significativa importância, o PEMI 2040 provocou, ainda, mudanças estruturais e comportamentais no âmbito da gestão pública de Itajaí, que somente um planejamento colaborativo e inclusivo pode fomentar. Os atores envolvidos, pessoas e instituições, imbuídos de suas responsabilidades sociais e institucionais e, acima de tudo, comprometidos com o futuro, a longo prazo, das pessoas e da cidade, estão instituindo um novo modelo de gestão pública mais eficiente e eficaz, com capacidade de transpor períodos curtos de governo e pensamentos políticos individuais.

Este novo jeito dá lugar para um crescimento econômico, social e cultural gerador de emprego e renda, redutor de brechas estruturais, com equidade e promotor da sustentabilidade, podendo ser o eixo ordenador da trajetória da cidade para um estilo de desenvolvimento responsável que se consolide em seu território e na vida das pessoas de Itajaí.

Notadamente, podemos considerar o PEMI 2040 como um impulso do Município de Itajaí para o desenvolvimento sustentável, uma vez que seu arcabouço é colaborativo, ordenado e construído com a mobilização estratégica de políticas públicas, capacidades técnicas e intelectuais. Sua base foi estabelecida nas premissas do planejamento estratégico e, num significativo envolvimento entre governança e sociedade, precisamente abrigado num compromisso de governo que se articulou para que não ficasse apenas no planejado e no não exequível.

Portanto, como o PEMI foi o promotor chave para investimentos financeiros de grande envergadura em Itajaí, e como os investimentos são o componente mais importante dos grandes incentivos para a sustentabilidade, tanto por seu potencial dinamizador da economia, quanto por seu potencial transformador da estrutura produtiva (CEPAL/FES, 2019), este caso, por seu método, aprendizados e, expressivos resultados, nem todos aqui apresentados pela limitação de espaço do presente documento, **pode se configurar um modelo a ser replicado em ambientes subnacionais similares**, propagando oportunidades para que a união de pessoas e instituições

possa se tornar realmente um virtuoso ciclo de desenvolvimento baseado no tripé da sustentabilidade.

O PEMI 2040 viabilizou e pretende manter a articulação e coordenação de políticas públicas, corporativas e comunitárias, nacionais e internacionais, regionais e locais, setoriais, tributárias, regulatórias, fiscais, de financiamento, de planejamento, de inovação, e de capacitação, que já alavancou investimentos a curto prazo na ordem de **R\$ 732.212.878,00** (setecentos e trinta e dois milhões, duzentos e doze mil e oitocentos e setenta e oito Reais).

Uma vez que o PEMI tem provocado e mantido o foco na articulação de políticas públicas geradoras de substanciais investimentos que viabilizem resultados para a aceleração do crescimento econômico, a geração de emprego e renda, a promoção da redução das desigualdades e o definitivo estabelecimento da cultura e prática da sustentabilidade em uma realidade subnacional, neste caso, um município de médio porte, como Itajaí.

É importante também destacar outras ações de grande impacto do Município de Itajaí, e que não estão contidas no quadro, que estão em perfeita sintonia com os 17 ODS. Dentre elas configuram-se os pactos e adesões a movimentos locais, nacionais e internacionais como, por exemplo, a adesão ao “Pacto Mundial e seus 10 Princípios”, município signatário do “Movimento Nacional ODS” e o comprometimento assumido durante a “Itajaí *Stopover* da Volvo *Ocean Race*”, com a presença da ONU Meio Ambiente, à campanha mundial “*Clean Seas*” de combate ao lixo no mar, sendo Itajaí a primeira cidade do Brasil a assinar um protocolo de intenções para descarte correto dos materiais e preservar os oceanos.

O Município vem se empenhando, sobremaneira, para a criação uma cultura responsável com relação aos resíduos gerados em seu território, cabe aqui destacar o desafio de organizar seus grandes eventos sem geração de lixo. A parada da maior regata do mundo, a Volvo *Ocean Race* que acontece em Itajaí, se transforma num evento de proporções mundiais reunindo um público de mais de 500 mil pessoas durante cerca de 25 dias, nele, e noutros que são tradicionais na cidade, já se concretizou a prática do “lixo zero”, não sendo utilizadas embalagens de plástico, copos, pratos e talheres. Por exemplo, para qualquer tipo de bebida ou comida, são reutilizáveis (copos) e/ou biodegradáveis (pratos/talheres), além de existir, *in loco*, a operação simultânea para o aproveitamento correto dos resíduos orgânicos e recicláveis gerados.

Sendo uma cidade com identidade profundamente associada ao rio e ao mar – em Itajaí encontram-se a foz de 02 importantes rios catarinenses, o Itajaí-Açu e o Itajaí-Mirim, além de sua costa marítima, o Serviço Municipal de Águas, Infraestrutura e Saneamento (Semasa) e o Porto de Itajaí (autarquias municipais) em parceria com diversas organizações públicas e privadas, já consolidou o “Movimento Juntos pelo Rio” que promove amplas campanhas de conscientização ambiental e grandes mutirões de limpeza dos rios e suas margens, bem como da zona costeira.

Todo este empenho já gerou reconhecimento público por meio de prêmios e publicações científicas. O PEMI 2040 foi certificado como “Boa Prática em Gestão Pública” pela Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC) por ocasião do “Prêmio Boas Práticas 2018 em Gestão Pública”. Durante o Fórum Brasil ODS, que aconteceu em julho de 2019 em Florianópolis (SC), conquistou o 1º Lugar, na categoria Gestão Pública, no Prêmio do Movimento Nacional ODS e, já em 2017, foi reconhecido no Congresso Catarinense de Prefeitos, promovido pela Federação Catarinense de Municípios (Fecam).



**Quadro 01** – Lista dos principais projetos, obras ou ações relacionadas com o PEMI 2040.

PROGRAMA, AÇÃO OU INVESTIMENTO E FONTE DO RECURSO	OBJETO	STATUS	VALOR (R\$)
<p><b>Programa Itajaí 2040 Moderna e Sustentável</b> – Fundo Financeiro para o Desenvolvimento dos Países da Bacia do Plata (Fonplata) e contrapartida do Município de Itajaí</p>	<p>Conjunto de 27 projetos/obras relacionados a: <b>Mobilidade Urbana:</b> reestruturação e requalificação de importantes eixos viários, ruas e avenidas conectando diversas localidades com a região central, implantação de ciclovias, calçadas e arborização. <b>Equipamentos Urbanos:</b> revitalização da Praça da Matriz, Construção do novo Mercado Municipal do Peixe e Frutos do Mar, revitalização do entorno do Mercado Público (implantação de Bulevar), construção do novo Centro de Eventos do Parque do Agricultor, construção da cancha multiuso para esportes equestres, entre outros. <b>Macrodrenagem:</b> implantação de galerias para contenção de desastres naturais (inundação e enchentes)</p>	Em execução	<b>314.000.000,00</b>
<p><b>Conjunto de investimentos em Saneamento Básico e Esgotamento Sanitário do Município de Itajaí</b> – Avançar Cidades; PAC e BNDES</p>	<p>Implantação da rede de Esgotamento Sanitário nas <b>Bacias São Vicente e Cordeiros</b> – Redes coletoras, estações elevatórias, emissários e ligações domiciliares nos bairros: <b>Nossa Senhora das Graças, Dom Bosco, Vila Operária, São Judas e São João</b> até a ETE do Cidade Nova – <b>PPI da Murta:</b> rede de esgoto, infraestrutura para o loteamento Tibério Testoni, pavimentação e drenagem, entre outros – <b>Parque Linear do Rio Itajaí Mirim (Cidade Nova):</b> esgotamento sanitário, drenagem, entre outros. <b>O conjunto de ações relacionadas eleva de 12,5% para mais de 80% o sistema de coleta e tratamento do esgoto sanitário do município</b></p>	Em execução	<b>124.004.066,96</b>
<p><b>Expansão da Rede Wifi Livre</b> – Recurso Próprio</p>	<p>Garantir acesso à Internet, gratuita e de qualidade, oportunizando ao munícipe ingresso ao mundo da tecnologia, à inovação e ao desenvolvimento social e econômico</p>	Em andamento, sendo a 1ª etapa concluída	<b>150.000,00</b>
<p><b>Desenvolvimento Rural e Diversificação de Produção e Renda</b> – Federal/Próprio</p>	<p>Estruturação e implantação de Central de comercialização e beneficiamento de produtos da Agricultura Familiar de Itajaí, para melhoria da renda dos</p>	Contrato firmado, aguardando	<b>2.500.000,00</b>

	agricultores de Itajaí; desenvolvimento rural das comunidades, e a diversificação produtiva e de base agroecológica	liberação de recursos	
<b>Fundo Pró-Emprego –</b> Governo do Estado de Santa Catarina	Construção do <b>Centro de Inovação</b> de Itajaí	Em fase final de acabamento	<b>9.882.170,84</b>
<b>Agricultura –</b> Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	<b>Aquisição de maquinário:</b> compra de 01 miniescavadeira; compra de 01 Caminhão Prancha; compra de 03 tratores agrícolas; compra de um caminhão tipo baú; compra de um veículo utilitário	Em andamento	<b>2.400.000,00</b>
<b>Agricultura –</b> Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário	Promoção e Fortalecimento da Agricultura Familiar	Recurso aguardando tramitações	<b>450.260,52</b>
<b>Construção do CEMESPI –</b> Estado/Próprio	Construir um Centro Municipal de Educação Especial (CEMESPI) para atendimento de alunos com deficiência física, matriculados na Rede Municipal de Ensino	Concluído	<b>7.200.000,00</b>
<b>Educação: Programa Escola da Inteligência –</b> Recurso Próprio	Realizar a implantação gradativa do Programa da Escola da Inteligência nas unidades de Ensino para promover o desenvolvimento da inteligência, da saúde emocional e da construção de relações saudáveis	Em andamento	<b>8.205.246,00</b>
<b>Educação –</b> Governo Federal	Construção de 03 novos Centros de Educação Infantil nos bairros: Ressacada, Cordeiros e São Vicente	Aguardando tramitações finais	<b>4.386.352,54</b>
<b>Programa de Capacitação: Treinamentos de alta performance para servidores públicos –</b> Recurso Próprio	Capacitar e treinar os servidores públicos (efetivos e comissionados) com o método Master Mind – de treinamentos de alta performance em Liderança. <b>Servidores capacitados:</b> em 2017: 1137; em 2018: 970; em 2019/I: 759, e em 2019 /II: +- 600. <b>Num total de 2.860 (e 3.466, quando o processo finalizar)</b>	Em andamento	<b>Já aplicados: 985.500,00</b> <b>A aplicar em 2019/II: 187.500,00</b>
<b>Programa Minha Casa Minha Vida –</b> Orçamento Geral da União (OGU) e Recurso Próprio	<b>Construção de 480 Unidades Habitacionais</b> (Loteamento São Francisco de Assis)	Concluído	<b>35.000.000,00</b>

<b>Projeto de Regularização de área territorial entre a Prefeitura Municipal e o Porto de Itajaí – BADESC Cidades</b>	Aquisição e legalização do terreno do Centro Integrado de Saúde (CIS)	Concluído	<b>21.339.573,00</b>
<b>Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) – Orçamento Geral da União (OGU)</b>	Construção do <b>Centro de Artes e Esportes Unificados (Praça CEU)</b> : construção de equipamento urbano multiuso e integrado com esporte, cultura, assistência social e qualificação profissional	Em fase final de acabamento	<b>1.999.075,31</b>
<b>Emenda Parlamentar Senado Federal – Orçamento Geral da União (OGU)</b>	<b>Caminho de Xinxiang</b> (Molhes do Atalaia e Canal de Acesso ao Porto): revitalização e reurbanização de equipamento urbano	Em andamento	<b>605.819,57</b>
<b>Equipamento Público – Governo Federal, Ministério do Turismo</b>	<b>Praça Vidal Ramos (Marco Zero da Cidade)</b> : revitalização e reurbanização de importante ponto turístico da cidade	Contrato firmado	<b>1.139.846,73</b>
<b>Equipamento Público – Ministério do Turismo</b>	Execução dos <b>Deks Turísticos da Baía Afonso Wippel</b> (Beira Rio)	Aguardando tramitações finais para início de obras	<b>550.555,55</b>
<b>Assistência Social – Orçamento geral da União (OGU)</b>	Construção do <b>Centro de Referência de Assistência Social (CRAS)</b> da Comunidade Santa Regina	Contrato firmado	<b>320.428,00</b>
<b>Assistência Social – Ministério da Cidadania (MobSUAS)</b>	Aquisição de veículo: Van Adaptada para Assistência Social e aquisição de Micro-Ônibus Adaptado para utilização da Assistência Social	Concluído	<b>420.000,00</b>
<b>Subsídios para Saúde – Emendas Parlamentares</b>	Diversos	Em andamento	<b>5.000.000,00</b>
<b>Saúde – Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) e Governo do Estado de Santa Catarina</b>	Saúde: complementação de Educação Ambiental; custeio e manutenção de serviços de Saúde	Em andamento	<b>350.000,00</b>

<b>Programa Artes nos Bairros – Recurso Próprio</b>	Cursos gratuitos: Argila, Artesanato, Ballet clássico, Bateria, Boi de mamão, Capoeira, Coral infantil, Dança regional e criativa, urbanas, Desenho, Instrumentos de sopro, Patinação, Percussão, Pintura artística em muros e murais, Teatro, Teatro para músicos, Violão, Canto, Entalhe em madeira, Maracatu, Mosaico, Musicalização - Oficina de DJ, Teclado. 72 polos em 32 bairros da cidade com Equipe de 58 professores/profissionais	Em andamento	<b>1.350.000,00</b>
<b>Projeto NADAR – Parceria Público/Privado</b>	Atende em 3 núcleos ativos mais de 4000 famílias, Atividades de natação infantil, hidroginástica, hidroterapia, natação para bebês, triatlo, natação adaptada para crianças com deficiência e natação competitiva gratuitas à população. Com o cumprimento do plano de implantação completo, o NADAR atenderá até 2020, aproximadamente 10 mil alunos em 8 núcleos, promovendo saúde, oportunizando segurança aquática e formando cidadãos íntegros e atletas disciplinados	Em andamento	<b>Público: 1.640.000,00</b>
			<b>Privado: 515.000,00</b>
<b>Programa Itajaí Linda e Bem Cuidada – Recurso Próprio</b>	Limpeza da cidade e prevenção de doenças transmitidas pelo mosquito <i>Aedes Aegypti</i> e embelezamento da cidade	Em andamento	<b>35.698.863,00</b>
<b>Criação, Formação e efetivação da Guarda Municipal de Itajaí – Recurso Próprio</b>	Elaboração do projeto, Concurso Público, Qualificação (treinamento) e efetivação da Guarda Municipal de Itajaí composta por 78 profissionais	Concluído	<b>4.405.463,45</b>
<b>Programa Avançar Cidades – Governo Federal</b>	<b>Mobilidade Urbana:</b> pavimentação e drenagem no Bairro Espinheiros; ponte sobre o Rio Canhanduba; Ponte sobre o Rio Itajaí-Mirim e entre os Bairros São Vicente e São João; ponte sobre o Canal Retificado do Rio Itajaí-Mirim e entre os Bairros São Vicente e Cordeiros	Aguardando assinatura de contrato	<b>29.186.242,22</b>
<b>Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) – Orçamento Geral da União (OGU)</b>	Substituição de Redes Coletoras, Pontes e Pontilhões; drenagem nas Ruas Uruguai, Telêmaco de Oliveira, Eredes Serpa, José Pereira Liberato, Joinville, Silva, Joca Brandão, Brusque e Jacob Ardigó, Rodovia Osvaldo Reis e Avenida 7 de Setembro; pontes no bairro Nova Brasília e na Rua Jacob Ardigó. Obra iniciada em 2017 e concluída em 2018	Concluído	<b>30.312.495,45</b>
<b>Ampliação do Sistema de Telemetria da Defesa Civil de Itajaí – Recurso Próprio</b>	Modernização e ampliação do sistema para acompanhamento dos níveis dos rios e ribeirões em tempo real, do índice pluviométrico, monitoramento da influência do efeito de maré nos rios e ribeirões, para emissão de alertas	Concluída 1ª etapa, demais	<b>500.000,00</b>

	antecipados às comunidades ribeirinhas; disponibilização de banco de dados relativos aos eventos adversos ocorridos no município	etapas em andamento	
<b>Operação de Estações de Tratamento de Efluentes – Próprio Prefeitura/SEMASA</b>	Serviços de engenharia de operação, manutenção corretiva e preventiva, monitoramento ambiental, análises físico-químicas de esgoto bruto e tratado e responsabilidade técnica de quatro Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs) da Superintendência do Porto de Itajaí	Em andamento previsão de conclusão 2021	<b>230.418,86</b>
<b>Reformas e Adequações da Estação de Tratamento de Água do São Roque – Próprio Prefeitura/SEMASA</b>	Contratação de empresa especializada na área de engenharia e/ou, arquitetura, para a prestação de serviços técnicos de elaboração de Projetos Executivos de Arquitetura, Urbanização e Projetos Complementares para as reformas e adequações necessárias das instalações da Estação de Tratamento de Água (ETA) do São Roque	Concluída	<b>143.000,00</b>
<b>Sistema de coleta de esgoto sanitário – Próprio Prefeitura/SEMASA</b>	Sistema de coleta de esgoto sanitário de parte dos bairros: Praia Brava, Cabeçudas, Fazenda e Centro, objetivando atender 100% da população desses bairros com extensão de rede aproximada de 15km	Concluída	<b>155.000,00</b>
<b>Execução de redes de abastecimento de água – Próprio Prefeitura/SEMASA</b>	Contratação de empresa especializada para execução de 16.410,00 metros de redes de abastecimento de água potável nas localidades: Marginais da Rodovia Jorge Lacerda, Espinheirinhos, Itaipava e São Roque	Em andamento	<b>2.000.000,00</b>
<b>Programa Itajaí Solar – Em estudo para definição da melhor fonte</b>	Consumo de energia elétrica de todos os edifícios públicos da Prefeitura Municipal e substituição, por lâmpadas LED, de toda iluminação pública de Itajaí	Em tramitação	<b>40.000.000,00</b>
<b>Financiamento Internacional – Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD)</b>	<b>Mobilidade Urbana:</b> modernização do transporte urbano do Município de Itajaí	Em trâmites finais	<b>45.000.000,00</b>
<b>TOTAL DOS RECURSOS</b>			<b>732.212.878,00</b>

Fonte: Escritório PEMI, 2019.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar sem monitorar, auxiliar e avaliar é, sem dúvida, um dos principais fatores do fracasso na exequibilidade de um planejamento estratégico. Por isso, um bom planejamento estratégico é aquele que pode ser executado dentro das condições por ele definidas, circunstâncias estas que precisam ser definidas com ampla participação de todos os atores envolvidos no processo, elementos que serão fundamentais ao seu sucesso e, isso, o PEMI 2040 fez.

Mas há outros fatores críticos responsáveis tanto pelo sucesso como pelo expressivo fracasso dos planejamentos, especialmente quando se trata da gestão pública, afinal, nela, além da rotatividade de seus líderes e liderados, há fatores como objetivos de projetos pessoais (políticos e de curto prazo) e foco em resolução de problemas imediatos – demandas sociais assistencialistas, na maioria das vezes.

**Desafios** foram e são muitos, mas também servem como motivação para a consolidação de um novo modelo de gestão pública, como por exemplo, o estratégico e importante desafio de gerenciar e manter vivas as ações vitais para garantir o foco e desencadear, a cada passo, o desenvolvimento sustentável que são: a comunicação; a gestão das expectativas; definição clara de projetos e programas com a real possibilidade de cronograma orçamentário, o que gera a necessidade de definição de processos de priorização, sem os quais o planejamento pode entrar numa deriva, perdendo seu mais elementar sentido: o de funcionar como um farol, direcionando o caminho a seguir para se chegar ao objetivo; a falta de um apoio qualificado e exclusivo para o suporte das ações de execução do planejamento.

O risco de fracasso torna-se maior na era em que vivemos, pois se não havendo um suporte tecnológico, que proporcione o acompanhamento e a execução de formas sistêmicas e com possibilidades ágeis de mensuração, filtro e manipulação dos dados necessários a indicar ajustes no seu devido tempo, pode incorrer no desvio total da rota traçada pelo planejamento estratégico. Nesse quesito, o Site e Sistema de Indicadores ainda em desenvolvimento, **nos ensinou** que o acompanhamento técnico do monitoramento de todas as ações e nos indicadores de um planejamento da envergadura do PEMI 2040, necessitava desde sua elaboração desse *know how*, que não viabilizamos a tempo e, hoje, se tornou nosso maior **desafio**: qualificar continuamente com vistas a construir, com inovação, uma cidade sustentável.

Assim, não somente para o aporte tecnológico, mas especialmente e fortemente para os recursos humanos envolvidos na gestão, uma vez que nenhum planejamento, nem com a melhor tecnologia possível, poderá dar bons resultados sem que as pessoas envolvidas estejam **qualificadas e comprometidas** com o fazer acontecer e de acordo com aquilo que foi planejado.

Nesse quesito, o PEMI 2040 requereu e viabilizou a qualificação de líderes, e, especialmente os efetivos que permanecerão na gestão da cidade, que perpassam os mandatos. Foram qualificados de 2017, 2018 a 2019/1, 2.866 servidores públicos pela Master Mind (Fundação Napoleão Hill), trabalhando conhecimentos, habilidades e atitudes de alta performance, num investimento de quase um milhão de reais, conforme apresentado no quadro 01. Esse investimento ratifica o necessário entendimento de que a capacidade dos elencos técnicos e políticos dos governos é diferenciar para promover maior cooperação e resolutividade.

O PEMI desencadeou um intenso processo produtivo de aprendizagens, busca de inovação e promoção de real mudança na forma de se fazer gestão pública, não com políticas de um período de governo, mas de verdadeiras políticas de Estado, no imprescindível contexto de uma nova equação entre Estado, mercado e cidadania que somente poderá acontecer com o apoio e compromisso irrestrito das pessoas, todas as pessoas, independente de seus papéis, formações, crenças.

Assim, estamos confiantes de que iniciamos uma cultura ousada e capaz de promover a Sustentabilidade, com corresponsabilidades em planejar, captar recursos e aplicá-los de forma inteligente, compatível às necessidades de se construir caminhos mais justos, com equiparação das desigualdades, com vistas a um futuro sustentável em todos os aspectos da vivência e convivência humana em nosso planeta.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.
2. CEPAL/FES (Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina e o Caribe)/(Fundação Friedrich Ebert Stiftung) (2019), *O Big Push Ambiental no Brasil: Investimentos coordenados para um estilo de desenvolvimento sustentável, Perspectivas*, N 20 (LC/TS.2019/14 e LC/BRS/TS.2019/1). São Paulo.
3. CEPAL (Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina e o Caribe), (2018), *A Ineficiência da Desigualdade. Síntese (LC/SES.37/4)*, Santiago do Chile.
4. CEPAL (Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina e o Caribe), (2016), *Horizontes 2030: a igualdade no centro do desenvolvimento sustentável (LC/G.2660/Ver.1)*, Santiago do Chile.
5. CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*, 2º Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
6. CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
7. DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. Tradução Carlos A. Malferrari São Paulo: Pioneira, 1984.
8. IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2018), <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/itajai/panorama>. [acesso em 05/08/2019].
9. MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. *O Estado da Arte da Gestão Pública*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
10. *Nosso Futuro Comum (Relatório de Brundtland)*. Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.
11. OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 20. ed.* São Paulo: Atlas, 2004.
12. ONU (Organização das Nações Unidas) (2015), *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (A/ RES/70/1)*, Nova Iorque, Publicação das Nações Unidas.
13. RUMELT, Richard P. *Good Strategy / Bad Strategy*. [S.l.]: Crown Business. 2011.
14. *Urban Systems, Melhores Cidades para Fazer Negócios*. (2018), [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/48668/15468811182018\\_MCN\\_Urban\\_Systems.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/48668/15468811182018_MCN_Urban_Systems.pdf). [acesso em 02/08/2019].
15. SANDERSON, Ian. *Performance Management, Evaluation and Learning in ‘Modern’ Local Government*. *Public Administration*, v. 79, n. 2, p. 297-313, 2001.
16. SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. *Indicadores para o Novo Serviço Público: uma análise bibliométrica e sistêmica*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014.
17. VIEIRA, Ronan Domingues. *As Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público e os Demonstrativos Contábeis na Avaliação de Desempenho da Gestão Pública Municipal: os casos de Jumarim e Laranjal Paulista/SP*. 2014.

## ANEXO 01: Termo de Compromisso de Apresentação.



### 13 Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte Gestão Pública e Desenvolvimento Regional: Desafios e Perspectivas

#### TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO

Comprometo-me, caso meu trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados, e autorizo sua imediata publicação no Site do CONGESP.

Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no Site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no evento.

Itajaí, Santa Catarina, 30 de agosto de 2019.

  
**VOLNEI MORASTONI**  
Prefeito de Itajaí

