



GUIA DE APOIO À CRIAÇÃO E FORTALECIMENTO DE INSTITUTOS DE PLANEJAMENTO





GUIA DE APOIO À CRIAÇÃO E FORTALECIMENTO DE INSTITUTOS DE PLANEJAMENTO

ESTUDO SOBRE O PAPEL DOS INSTITUTOS DE PLANEJAMENTO NA
MELHORIA DA GESTÃO DA POLÍTICA URBANA EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS





Rede Brasileira de Institutos de Planejamento (inREDE)

Presidente da inREDE

Instituto de Pesquisa e Planejamento de Fortaleza (Ipplan Fortaleza)

Vice-Presidente da inREDE

Instituto Municipal de Planejamento Urbano de Manaus (IMPLURB)

Vice-Presidente da Região Norte

Instituto de Pesquisa, Planejamento Urbano e Desenvolvimento Sustentável de Redenção (IPPUR)

Vice-Presidente da Região Nordeste

Instituto da Cidade, Pesquisa e Planejamento Urbano e Rural (INCID/São Luís)

Vice-Presidente da Região Centro-Oeste

Agência Municipal de Meio Ambiente e Planejamento Urbano (Planurb/Campo Grande)

Vice-Presidente da Região Sudeste

Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos (IPP/Rio de Janeiro)

Vice-Presidente da Região Sul

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Maringá (IPPLAM)

Grupo de Trabalho (GT) para acompanhamento do estudo:

Antônio Carvalho e Silva Neto, Maria Luísa Machado

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Maceió (IPLAN)

Fernanda Barros, Wanderlei da Silva

Instituto de Pesquisa, Planejamento Urbano e Desenvolvimento Sustentável de Redenção (IPPUR)

Carlos Valente

Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB /Manaus)

Patrícia Trinta, Cintia Moraes

Instituto da Cidade, Pesquisa e Planejamento Urbano e Rural (INCID/São Luís)

Priscila Borges, Fabrício Arriaga, Wesley Oliveira

Prefeitura de Niterói/RJ

Élcio Batista, Larissa Menescal, Lara Veloso

Instituto de Pesquisa e Planejamento de Fortaleza (Ipplan Fortaleza)

Rafael Dal Zotto

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Francisco Beltrão (IPPUB)

Gilmar Pereira, Jefferson Callegari

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Londrina (IPPUL)

Radson Figueiredo

Instituto de Desenvolvimento Urbano de Canaã dos Carajás (IDURB)

Vera Bacchi

Agência Municipal de Meio Ambiente e Planejamento Urbano (Planurb /Campo Grande)

Carlos Krykhtine, Luís Valverde

Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos (IPP/Rio de Janeiro)

Mariana Asfora

Instituto da Cidade Pelópidas Silveira (ICPS/Recife)

Coordenação

Diretora de Transformação Urbana da GIZ Brasil

• Sarah Habersack

Coordenação Técnica - GIZ Brasil

• Letícia Oliveira

• Raíssa Monteiro

Secretário Nacional de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano do Ministério das Cidades (SNDUM/MCID)

• Carlos Roberto Queiroz Tomé Junior

Diretora do Departamento de Estruturação do Desenvolvimento Urbano e Metropolitano (SNDUM/MCID)

Cristiana Scorza Guimaraens

Coordenação Técnica - SNDUM/MCID

Marcel Cláudio Sant'Ana

Elaborado pela Vena Consultoria

Autores:

- Marlon Rubio Longo
- Tamara Crantschaninov
- Marília Camargo
- Marília Migliorini
- Luiz Henrique Apollo da Silva
- Tamiris Tinti Volcean
- Clara Guimarães Marques
- Larissa Braga de Souza

Diagramado por Sagarana Digital (Samantha Alves)

Imagens: Freepik.com

Para Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Projeto “Cidade Presente – Desenvolvimento Urbano Sustentável”,
GIZ Brasil
Abril/2024

© 2024, Rede Brasileira de Institutos de Planejamento

Endereço eletrônico: secretaria.inrede@gmail.com



Este Caderno de Orientação foi elaborado no âmbito do estudo **“O papel dos Institutos de Planejamento na melhoria da gestão da política urbana em municípios brasileiros”**, um apoio do Projeto Cidade Presente - Desenvolvimento Urbano Sustentável para a InREDE. O Projeto Cidade Presente - DUS integra a Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável e é implementado pelo Ministério das Cidades e pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha.

Todas as indicações, dados e resultados deste estudo foram compilados e cuidadosamente revisados pelo(s) autor(es). Consequentemente, nem a GIZ ou o(s) autor(es) podem ser responsabilizados por qualquer reivindicação, perda ou prejuízo direto ou indireto resultante do uso ou confiança depositada sobre as informações contidas neste estudo, ou direta ou indiretamente resultante dos erros, imprecisões ou omissões de informações neste estudo.

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução de dados e de informações contidos nesta publicação, desde que citada a fonte.

Outubro de 2024

SUMÁRIO

Introdução

09

Por que seu município deve contar com um instituto de planejamento?

10

Contextualização

Os arquétipos dos Institutos de Planejamento

14

Metodologia proposta

Etapa 1: Conhecer e respeitar as realidades locais

Etapa 2: Construir a visão de futuro do instituto

Etapa 3: Articular a governança

Etapa 4: Estruturar o Plano de Ação

Etapa 5: Gestão do Conhecimento, Monitoramento e Avaliação

20

Chegou a hora de fazer acontecer!

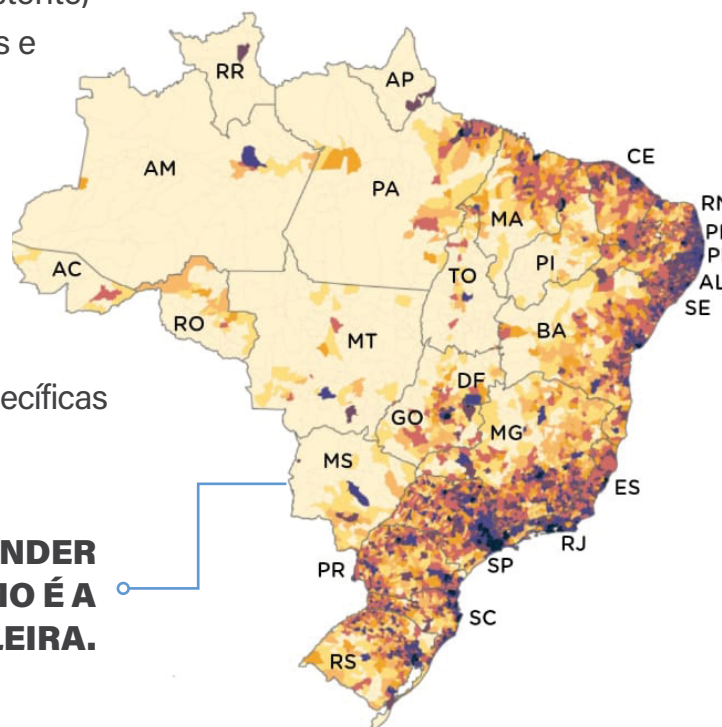
57

INTRODUÇÃO

Seja bem-vindo ao **Guia de Apoio à Criação e Fortalecimento de Institutos de Planejamento**, um material desenvolvido a partir das informações e dados obtidos no projeto “Estudo sobre o papel dos Institutos de Planejamento na melhoria da gestão da política urbana em municípios brasileiros”, uma iniciativa da Rede Brasileira de Institutos de Planejamento (inREDE) com apoio da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável (GIZ). Nas próximas páginas, você vai receber orientações fundamentais para viabilizar uma implantação e gestão eficiente do Instituto de Planejamento do seu município, promovendo um desenvolvimento urbano sustentável e ordenado. As seções propostas neste material têm como principal objetivo indicar caminhos para a criação de um instituto de planejamento ou reestruturação de um existente, com encadeamento de ações para este fim, além de vantagens e desvantagens das principais opções apresentadas.

O roteiro metodológico proposto foi estruturado a partir do conceito de governança democrática e considera as particularidades e os desafios enfrentados pelos gestores municipais em diferentes localidades do território nacional, apresentando direcionamentos e recomendações adaptáveis, sem deixar de levar em consideração as realidades locais e as necessidades específicas de cada município.

**ESTE É, PORTANTO, UM GUIA QUE VISA ATENDER
A UMA DIVERSIDADE DE MUNICÍPIOS, COMO É A
REALIDADE BRASILEIRA.**



Densidade populacional dos municípios no Brasil | Reprodução: Nexu Jornal

POR QUE SEU MUNICÍPIO DEVE CONTAR COM UM INSTITUTO DE PLANEJAMENTO?

Os institutos de planejamento desempenham um papel essencial na organização e no desenvolvimento das cidades do país. Criados para planejar o crescimento urbano e garantir uma melhor qualidade de vida para os cidadãos, esses institutos têm como objetivo principal a formulação, implementação e monitoramento de políticas e projetos voltados para o ordenamento territorial, o planejamento estratégico de políticas públicas e a promoção do desenvolvimento sustentável. Essas instituições buscam responder aos complexos desafios da urbanização brasileira, atendendo às necessidades da população e garantindo o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Principais contribuições possíveis de um instituto de planejamento para o seu município:

- ♦ **Reconhecimento dos problemas e potencialidades locais:** O instituto mapeia e organiza informações socioeconômicas e territoriais para identificar os principais problemas do município, assim como oportunidades e potencialidades de desenvolvimento. Centralizar dados atualizados exige conhecimento técnico específico e atenção constante da equipe do instituto.

♦ **Otimização das ações municipais:** Dominar dados e informações locais permite que o instituto forneça respostas mais rápidas e precisas às demandas existentes. Essas ações podem estar relacionadas ao planejamento urbano e servir como suporte para políticas públicas em áreas como saúde, educação, cultura e segurança pública, promovendo uma gestão municipal mais eficiente.

♦ **Qualificação do desenvolvimento econômico e auxílio na responsabilidade fiscal:** Integrar o planejamento urbano e as políticas públicas com temas econômicos permite priorizar ações, economizar recursos públicos e prospectar novas fontes de crescimento econômico local.

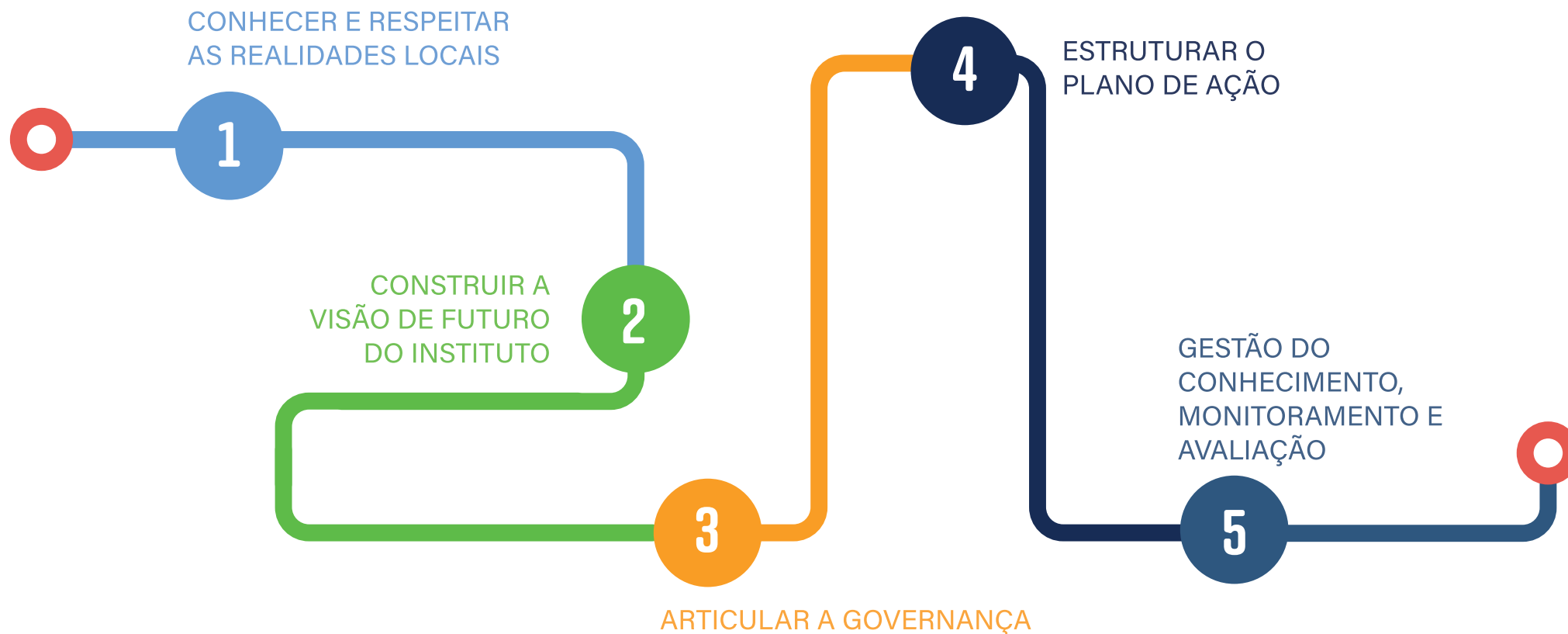
♦ **Alinhamento com políticas nacionais e internacionais de desenvolvimento urbano:** O instituto integra o município aos principais debates e políticas nacionais de desenvolvimento urbano, atualizando a administração municipal sobre iniciativas de diferentes níveis de governo, organizações do terceiro setor e organismos internacionais.

♦ **Compromisso com a participação e transparência para os cidadãos:** Ao elaborar planos, projetos e políticas públicas, o instituto converte-se em um órgão central na gestão de ações integradas e coordenadas. Isso garante que as ações municipais sejam baseadas em evidências, atendendo às demandas reais dos cidadãos e considerando uma perspectiva de futuro para o município.

COMO VOCÊ DEVE CONSUMIR AS INFORMAÇÕES DESTE GUIA?

Inicialmente, você terá acesso a uma descrição dos arquétipos de Institutos de Planejamento no Brasil que foram criados para apoiar a sua identificação e percurso a ser trilhado no guia. Logo, são apresentadas as cinco etapas para a criação, reestruturação e gestão contínua de um Instituto de Planejamento. Este guia propõe um percurso metodológico em cinco etapas, opcional e adaptável conforme o contexto local.

MAPA DO PERCURSO METODOLÓGICO



COMO ESTA GUIA FOI CONSTRUÍDO?

A partir do Estudo sobre o papel dos Institutos de Planejamento na melhoria da gestão da política urbana em municípios brasileiros foi realizado em três etapas:



MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO

Levantamento de dados primários e secundários para fornecer subsídios às etapas seguintes, o que resultou no estudo de fatores de sucesso e insucesso da perenidade e sustentabilidade dos Institutos de Planejamento nos municípios brasileiros.



PROPOSIÇÃO

Sistematização de etapas recomendadas para a criação e fortalecimento de institutos e órgãos de planejamento, considerando as especificidades dos diferentes contextos municipais. Essa etapa originou o roteiro metodológico proposto no presente material.



APLICAÇÃO

Aplicação das propostas reunidas na proposição em dois casos concretos, selecionados em conjunto com a GIZ e a InREDE. A partir da aplicação, tem-se os insumos necessários para o desenvolvimento do projeto de legislação e estrutura organizacional de dois Institutos de Planejamento em municípios selecionados.
Conferir o Anexo 08 deste Guia.

CONTEXTUALIZAÇÃO

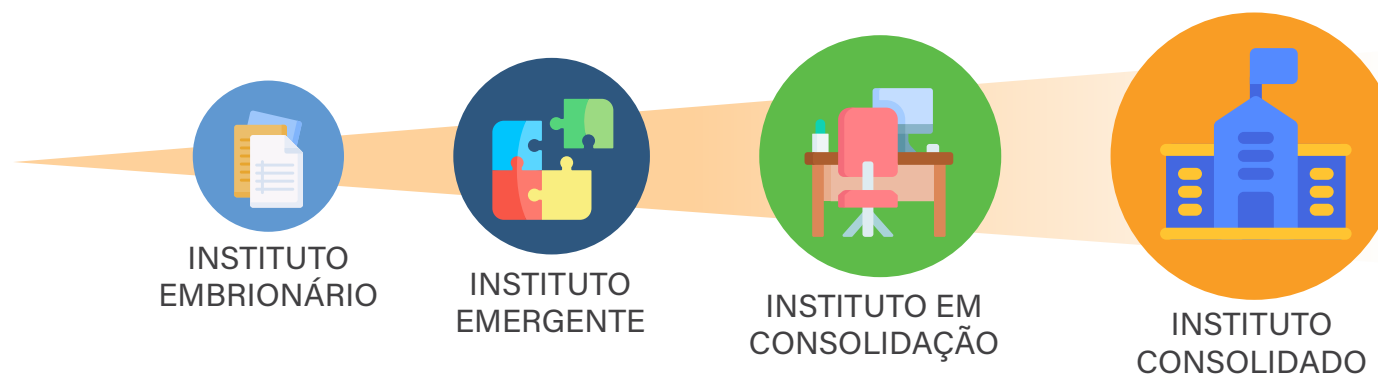
OS ARQUÉTIPOS DOS INSTITUTOS DE PLANEJAMENTO

Esse guia foi elaborado para atender diferentes perfis de Institutos de Planejamento, considerando a diversidade dos municípios brasileiros. Para auxiliar na compreensão de quais orientações propostas no percurso metodológico são adequadas para o seu caso, categorizamos os institutos e definimos quatro arquétipos, a partir dos modelos mais recorrentes, independentemente de suas características específicas.

É IMPORTANTE LEVAR EM CONTA QUE **ESTA SUGESTÃO SIMPLIFICA ASPECTOS ORGANIZACIONAIS**, SEM A PRETENSÃO DE ABRANGER TODAS AS PARTICULARIDADES DESTE UNIVERSO TÃO VASTO.

CATEGORIAS EM ORDEM CRESCENTE DE COMPLEXIDADE

Os modelos mais recorrentes podem ser segmentados em quatro arquétipos, que serão apresentados de forma a demonstrar todo o percurso evolutivo, desde o surgimento da ideia de criação de um Instituto de Planejamento, até a sua consolidação propriamente dita.



INSTRUÇÃO PRÁTICA

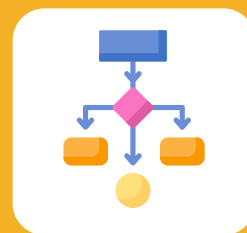
Utilize os arquétipos sugeridos como um apoio para navegar pelo roteiro, considerando que o instituto pode reunir características de diferentes categorias, identificando-se com mais de um arquétipo. Fica, portanto, a seu critério definir em qual arquétipo o instituto trabalhado melhor se encaixa, sem deixar de aproveitar as sugestões para os demais.



O CONCEITO GERAL

O que é um Instituto de Planejamento e qual a sua importância na gestão da política urbana em municípios brasileiros?

Um **Instituto de Planejamento** é uma instituição governamental ou órgão público responsável por coordenar e executar atividades relacionadas prioritariamente ao planejamento urbano em um município. Sua importância na gestão da política urbana é focada no desenvolvimento ordenado e sustentável das cidades a partir de algumas atribuições, como:



Elaboração e
implementação de
Planos Diretores



Ordenamento do
território



Gestão de projetos
e obras públicas



Promoção do
desenvolvimento
sustentável



Gestão e
georreferenciamento
de dados municipais



O INSTITUTO EMBRIONÁRIO

O primeiro arquétipo apresentado representa uma entidade ainda não formalmente organizada no campo do planejamento municipal.

Para selecionar esse perfil, o instituto deve estar no estágio mais inicial possível, no momento em que a ideia de sua criação está sendo concebida, mas ainda não se materializou em uma estrutura operacional definida. Nesta fase, a entidade pode ser, ainda, apenas um conceito nas discussões iniciais entre partes interessadas sobre a necessidade de um órgão dedicado ao planejamento urbano municipal.

Características do instituto embrionário

- ✓ Vínculos do instituto com diferentes setores da administração direta ainda não definidos;
- ✓ Ausência de um marco regulatório estabelecido;
- ✓ Estruturas administrativas, e recursos humanos e financeiros ainda não designados.

Desafios

O desafio principal neste estágio é transitar do conceito para a realidade, definindo claramente seus objetivos, escopo de atuação e as bases para sua futura estruturação e funcionamento.

O instituto embrionário é mais uma promessa de ação futura do que uma entidade ativa, com seu potencial dependendo do sucesso em superar os desafios iniciais de formação e obtenção de reconhecimento e apoio institucional.





O INSTITUTO EMERGENTE

Este arquétipo representa um instituto que superou a fase embrionária e começou a desenvolver uma estrutura mais robusta.

Para que o instituto seja aderente a este perfil, é preciso possuir um entendimento básico de suas funções e responsabilidades, além de já ter realizado alguns projetos ou ações no âmbito do planejamento urbano municipal, como concepção de planos, produção de dados, avaliação, monitoramento, mas ainda não de maneira sistemática.

Características do instituto emergente

✓ Fase inicial da estruturação da gestão de informação e de dados urbanos;

✓ Concepção preliminar do escopo de atribuições do instituto;

✓ Estratégias e metodologias em processo de refinamento.

Desafios

O perfil enfrenta desafios relacionados à falta de experiência prática e à necessidade de estabelecer parcerias e colaborações

mais fortes com outras entidades além daqueles atrelados ao corpo técnico, que ainda não está consolidado e deve superar os obstáculos relacionados à escassez e à rotação de pessoal.

Nesta fase, há, também, dependência orçamentária significativa dos repasses orçamentários, o que o fragiliza sua atuação.

Neste momento, apesar do instituto já estar localizado na estrutura administrativa municipal, ainda há pouca clareza das possíveis articulações com diferentes setores da administração direta, inclusive aqueles relacionados à temática do planejamento urbano. O instituto emergente está, portanto, em um processo contínuo de aprendizado e adaptação, buscando estabelecer uma presença mais significativa no contexto urbano.





O INSTITUTO EM CONSOLIDAÇÃO

Nesta fase, o instituto já possui uma experiência considerável e começa a estabelecer sua identidade e reputação no campo do planejamento da cidade.

Você deve considerar que o seu instituto está em consolidação a partir do momento em que há a implementação de vários projetos significativos. Esse perfil faz referência às instituições que estão em processo de aprimorar suas políticas e práticas, ganhando legitimidade de forma gradual frente à sociedade e ao restante da estrutura administrativa municipal.

Características do instituto em consolidação

✓ Maior estabilidade organizacional;
Sistemas e procedimentos mais desenvolvidos;

✓ Maior clareza das atribuições;

✓ Equipe mais experiente;

✓ Relação constante e bem estruturada com setores da administração direta dedicados à temática do planejamento urbano e fortalecimento de vínculos com demais setores.

Desafios

Quando em consolidação, deve-se considerar desafios relacionados à sustentabilidade de longo prazo e à necessidade de inovação contínua.

Em síntese, um instituto em consolidação já desempenha funções típicas de institutos de planejamento de maneira regular. Além disso, começa a influenciar a política urbana de maneira mais efetiva, colaborando com uma gama mais ampla de stakeholders e participando ativamente do debate público sobre questões urbanas.





O INSTITUTO CONSOLIDADO

Chegamos ao arquétipo que representa a última fase do processo evolutivo, indicando que o instituto atingiu um alto grau de maturidade.

Neste arquétipo, enquadram-se as instituições caracterizadas por sua vasta experiência, eficiência operacional e influência significativa no sistema de planejamento municipal.

Características do instituto consolidado

✓ Possui uma estrutura organizacional mais robusta, com processos estabelecidos e, geralmente, uma equipe altamente qualificada;

✓ É reconhecido por sua expertise e capacidade de implementar projetos de grande escala e complexidade, tendo inclusive capacidade de atuar em outros contextos, com ampla legitimidade;

✓ É capaz de atuar intersetorialmente, estabelecendo relações estruturadas com múltiplas áreas da administração direta;

✓ Instituição mais autônoma e com menor dependência política;

✓ Desempenha um papel vital na formação do ambiente urbano;

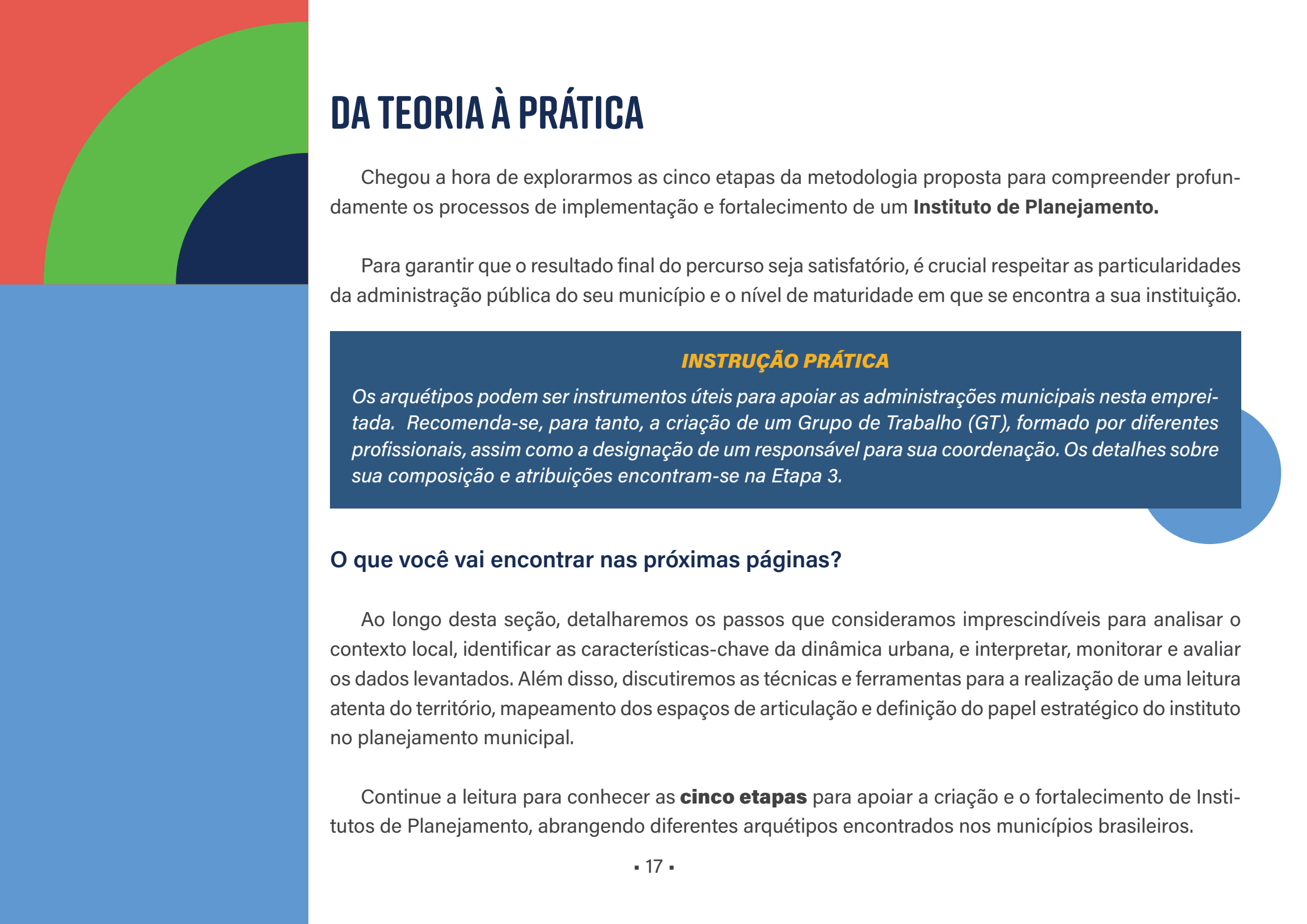
✓ É referência para outros institutos em estágios mais iniciais

Desafio

O principal desafio de um instituto consolidado é manter sua relevância e capacidade de inovação frente às constantes mudanças e desafios urbanos contemporâneos.

Possui um papel central no sistema de planejamento municipal e é reconhecido como tal, além de possuir amplo domínio sobre dados e informações espaciais e fazer uso contínuo de tecnologias.





DA TEORIA À PRÁTICA

Chegou a hora de explorarmos as cinco etapas da metodologia proposta para compreender profundamente os processos de implementação e fortalecimento de um **Instituto de Planejamento**.

Para garantir que o resultado final do percurso seja satisfatório, é crucial respeitar as particularidades da administração pública do seu município e o nível de maturidade em que se encontra a sua instituição.

INSTRUÇÃO PRÁTICA

Os arquétipos podem ser instrumentos úteis para apoiar as administrações municipais nesta empreitada. Recomenda-se, para tanto, a criação de um Grupo de Trabalho (GT), formado por diferentes profissionais, assim como a designação de um responsável para sua coordenação. Os detalhes sobre sua composição e atribuições encontram-se na Etapa 3.

O que você vai encontrar nas próximas páginas?

Ao longo desta seção, detalharemos os passos que consideramos imprescindíveis para analisar o contexto local, identificar as características-chave da dinâmica urbana, e interpretar, monitorar e avaliar os dados levantados. Além disso, discutiremos as técnicas e ferramentas para a realização de uma leitura atenta do território, mapeamento dos espaços de articulação e definição do papel estratégico do instituto no planejamento municipal.

Continue a leitura para conhecer as **cinco etapas** para apoiar a criação e o fortalecimento de Institutos de Planejamento, abrangendo diferentes arquétipos encontrados nos municípios brasileiros.

ETAPA 1

CONHECER E RESPEITAR AS REALIDADES LOCAIS

Compreender a realidade local na qual o **Instituto de Planejamento** vai atuar é fundamental para garantir que ele seja realmente eficaz. Imagine que essa organização é como uma planta que cresce em um jardim já existente, mas que está sempre mudando. Nas cidades, há coisas que permanecem iguais, como prédios antigos e ruas, e outras que mudam, como as relações entre as pessoas e o meio ambiente.

Por que devemos colocar essa etapa em prática?

Quando entendemos bem o lugar onde vamos trabalhar, conseguimos descobrir informações importantes para o planejamento do instituto. Isso inclui saber onde podemos agir e como podemos nos conectar com outras organizações. É como se fizéssemos um mapa que nos mostra o caminho para fazer um bom trabalho na cidade.



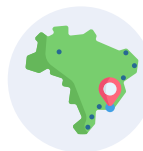


DIVERSIDADE BRASILEIRA NO PLANEJAMENTO URBANO E TERRITORIAL

Ao planejar estrategicamente uma cidade no Brasil, é crucial considerar sua vasta diversidade. Biomas, densidades populacionais e construtivas, elementos patrimoniais e atividades econômicas variam amplamente de região para região. Essas características únicas exigem abordagens especializadas e análises específicas para fortalecer o planejamento urbano e desenvolver suas potencialidades de forma sustentável.

Este guia oferece ideias para lidar com essa diversidade e aproveitar ao máximo o potencial de cada localidade na criação e fortalecimento dos Institutos de Planejamento.

Passo a passo para concluir a primeira etapa



Identificação do Arquétipo do Instituto

O primeiro passo para iniciar este processo é identificar o arquétipo do instituto a ser criado ou fortalecido.

Embora não esperemos uma correspondência exata entre modelo e realidade, essa identificação é essencial para personalizar o percurso das atividades propostas. Algumas características podem destacar-se mais em certos institutos, dependendo da sua maturidade organizacional. Além disso, alguns institutos podem se encaixar em mais de uma categoria. Nesse caso, é importante que o município tenha uma visão ampla, aproveitando as sugestões que melhor se adequem à sua realidade e propósito.

NA PRÁTICA

*Após fazer a leitura dos quatro arquétipos descritos na seção anterior deste guia, selecione a opção mais aderente ao momento em que se encontra a sua instituição, **confira a atividade prática no Anexo 01 deste Guia***



INSTITUTO EMBRIONÁRIO



INSTITUTO EMERGENTE



INSTITUTO EM CONSOLIDAÇÃO



INSTITUTO CONSOLIDADO

Formação de um Grupo de Trabalho Interno (GT)

Se o seu **Instituto de Planejamento** ainda está em estágio inicial, é crucial formar um GT para conduzir os estudos preliminares e os debates necessários para sua criação. Isso não só ajudará a disseminar a ideia do instituto entre as diferentes áreas da Prefeitura, mas também destacará sua abordagem interdisciplinar.

Para institutos em consolidação ou já consolidados

Se o instituto estiver em uma fase mais avançada, o Grupo de Trabalho se tornará parte da estrutura funcional da organização, conforme explicado no próximo passo do processo.

NA PRÁTICA

Aqui estão algumas etapas importantes a serem seguidas para a formação de um GT:

- 1. Identifique e convide membros internos com experiências diversas e complementares para formar o Grupo de Trabalho;*
- 2. Defina claramente os objetivos, responsabilidades e prazos para o grupo, alinhados com os objetivos do instituto e com o que foi definido na Etapa 2 do processo.*

NA PRÁTICA

*Como atividade prática, sugerimos que registre todas as diretrizes urbanísticas e ambientais em vigor na cidade, entendendo o que diz o Plano Diretor e as leis que regulamentam o uso do solo, bem como identificando planos e projetos setoriais em vigor que têm relação com a política urbana. Descubra também quais são as preocupações e necessidades das pessoas que vivem na cidade. Isso pode ajudar a identificar problemas que precisam ser resolvidos e projetos que podem ser implementados para melhorar a vida das pessoas, **conferir no Anexo 02.***



Mapeamento e Análise do Ordenamento Territorial Vigente

Realizar um panorama abrangente da situação do ordenamento urbano e territorial é uma etapa crucial para entender as possibilidades de atuação, especialmente para os institutos em estágios iniciais de desenvolvimento, mas igualmente relevante para os demais. Neste passo, é essencial registrar as atualizações do regramento urbanístico em vigor, compreender os debates e aspirações das áreas técnicas municipais na atualização desse regramento e identificar lacunas na política urbana, como a necessidade de desenvolver ou implementar planos setoriais, instrumentos ou políticas derivadas do Plano Diretor.

Algumas das indagações que podem te orientar:

- *Há projetos ou programas municipais (multitemáticos ou específicos) que endereçam as diretrizes urbanísticas ou enfrentam os problemas identificados?*
- *Quais as novas dinâmicas - econômicas, demográficas, espaciais - estão impactando o meio urbano, o clima e demandam atenção?*

Para Institutos em consolidação e já consolidados

Essa etapa é uma excelente chance para olhar para trás e avaliar como o instituto tem se saído. Além disso, você pode melhorar ainda mais seu mapeamento ao analisar informações adicionais. Esses dados extras podem ser muito úteis, como números de crescimento da população, como anda a economia, informações sobre a renda e a desigualdade, e até mesmo índices de criminalidade. E quando essas informações são específicas para determinadas áreas, elas se tornam ainda mais claras e úteis.



Mapeamento da Estrutura Institucional

Após termos uma visão geral do ordenamento urbano, o próximo passo é entender como a administração municipal funciona. Isso nos ajuda a entender quem faz o quê, evitando confusões e identificando áreas que precisam de atenção.

Aqui estão algumas informações que precisamos reunir:

- ♦ **Estrutura Organizacional:** Isso inclui um organograma mostrando quem são os principais responsáveis pela temática urbana nas secretarias, diretorias, departamentos, conselhos ou setores, e até mesmo em unidades descentralizadas.
- ♦ **Atribuições das Unidades Administrativas:** O que cada secretaria, departamento ou setor é responsável por fazer.
- ♦ **Orçamento e Pessoal:** Quanto dinheiro está disponível e quantas pessoas estão trabalhando em cada área, e qual é a sua especialidade.

O objetivo é entender como o planejamento urbano e municipal funcionam e onde o instituto se encaixa nisso tudo. Além disso, isso nos ajuda a ver quais parcerias precisamos fazer para garantir que nosso trabalho seja reconhecido, especialmente se estamos começando agora.

Para Institutos em consolidação e já consolidados

Para institutos mais maduros, que já integram a estrutura institucional, é interessante que este mapeamento seja feito com atenção às alterações ocorridas desde sua implementação: se o sistema se expandiu, se a própria estrutura do instituto cresceu ou diminuiu, se suas atribuições se tornaram mais especializadas ou perderam espaço. Estes apontamentos indicam aspectos a serem adaptados ou aperfeiçoados posteriormente.



Investigação das Condições Políticas

Um ponto menos concreto, mas igualmente crucial, é a avaliação do ambiente político. Este é um campo naturalmente volátil e, portanto, requer uma abordagem delicada.

Por que investigar?

A eficácia de um **Instituto de Planejamento** depende da harmonia entre os aspectos políticos e técnicos. Mesmo que a autonomia seja relevante, o apoio político é fundamental tanto no momento da criação quanto para sua estabilidade e fortalecimento contínuos, tornando desejável a obtenção de apoio em todos os estágios de maturidade do instituto. Nesse sentido, avaliar o ambiente político envolve compreender a situação atual, os interesses em jogo, identificar oportunidades e determinar onde o tema do planejamento urbano se posiciona na agenda política.

Para institutos em consolidação e já consolidados

Se um ambiente político favorável não for identificado, é possível criar condições para mudar essa situação. Isso é particularmente importante para institutos em consolidação ou consolidados que, eventualmente, tenham perdido apoio político desde sua criação.

NA PRÁTICA

Existem vários sinais que podem indicar as condições políticas do município. O projeto político da administração, por exemplo, revela suas prioridades e visão sobre a política de recursos humanos, que é um aspecto fundamental para garantir a alocação adequada de profissionais.

Estabeleça comunicação com pessoas em diferentes níveis de liderança e coordenação para obter uma visão mais ampla de como garantir apoio político.

FIQUE DE OLHO

Além do contexto local, é importante considerar a política em nível estadual e federal: projetos, diretrizes e fontes de financiamento nestes níveis podem representar oportunidades para reforçar a influência junto aos agentes políticos.

Retomar ou estabelecer uma relação com o Chefe do Executivo é uma prioridade; neste diálogo, é crucial demonstrar como a atuação técnica do **Instituto de Planejamento** é essencial para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela gestão, de maneira sustentável.



Reconhecimento dos Atores e Espaços de Articulação

Embora a administração municipal desempenhe um papel central no sistema de planejamento, há uma rede muito mais ampla envolvida nesse processo. Parte crucial para compreender o contexto local é identificar os diversos atores desse ecossistema, bem como os espaços de articulação disponíveis.

Em uma cidade dinâmica, múltiplos agentes estão envolvidos no desenvolvimento territorial, cada um com seus próprios interesses, agendas e perspectivas. Reconhecer esses atores é essencial, pois podem oferecer insights valiosos para fortalecer a atuação do Instituto de Planejamento.

Confira alguns exemplos de possíveis atores de diferentes segmentos envolvidos no desenvolvimento urbano:

- ♦ **Setor Público:** Além das secretarias e órgãos municipais, incluem-se a Câmara dos Vereadores, secretarias estaduais, entidades nacionais como o Ministério das Cidades e órgãos de gestão metropolitana em áreas metropolitanas.
- ♦ **Setor Privado:** Engloba setores produtivos relevantes na dinâmica urbana, bem como incorporadoras, construtoras, empreiteiras, corretores imobiliários, câmaras de comércio e associações representativas do setor produtivo.



♦ **Sociedade Civil Organizada:** Inclui os conselhos municipais paritários, as associações de bairros, movimentos sociais, coletivos, organizações de diversos temas (como juventude, meio ambiente, defesa dos direitos das pessoas com deficiência), terceiro setor e suas organizações não-governamentais, academia, institutos de pesquisa e conselhos regionais de arquitetura, urbanismo e engenharia, entre outros.

NA PRÁTICA

Liste os espaços de articulação existentes no tema do desenvolvimento urbano e territorial, sendo alguns mais formais e institucionalizados, como os Conselhos de Políticas Públicas dedicados ao desenvolvimento urbano ou de defesa do patrimônio histórico, audiências públicas e conferências. Outros espaços podem ser mais informais, como eventos acadêmicos ou organizados por entidades representativas. Confira a sugestão de atividade prática no Anexo 03 deste guia

Reconhecer os atores e espaços de interação é fundamental para construir uma estratégia de governança eficaz, garantindo apoio e legitimidade no processo de planejamento urbano.

Levantamento dos desafios encontrados e possibilidades de atuação

À luz de das informações colhidas e análises feitas nos itens anteriores deste passo a passo, será possível elencar os principais desafios e as possibilidades de atuação do instituto.

Entre as perguntas que podem ser feitas neste momento, estão:

Quais os desafios prioritários em termos de desenvolvimento urbano e ordenamento territorial que meu município enfrenta? Caso o instituto já exista: tais desafios continuam os mesmos?

Quais os desafios das políticas públicas municipais que podem ser apoiados pela gestão integrada de informações territoriais, possibilitando articulação transversal? Caso o instituto já exista, este questionamento é também pertinente.

Quais funções são indispensáveis para que o instituto consiga enfrentar tais desafios de maneira consistente? Caso o instituto já exista: as atribuições funcionais continuam adequadas ao novo contexto mapeado?

Dada a estrutura institucional vigente, qual seria o espaço que ocuparia? Caso o instituto já exista: o espaço ocupado pelo instituto continua adequado ao novo contexto mapeado? Houve mudança significativa ao longo do tempo?

As condições orçamentárias do município são favoráveis para a criação de um instituto de planejamento? Caso o instituto já exista: existe uma fragilidade financeira que comprometa a continuidade do instituto?

Dado o ambiente político, as condições são favoráveis para a implementação de um instituto de planejamento? Caso o instituto já exista: o ambiente político que permita a estabilidade do instituto existe, ou precisa ser melhorado?

Há uma rede ampla de atores (públicos, privados e da sociedade civil organizada) e espaços de articulação no ecossistema do desenvolvimento urbano? Quais suas características e como o Instituto se relaciona hoje e poderia se relacionar de forma otimizada com outros agentes de maneira construtiva?

Caso você não tenha algumas respostas, não se preocupe. Essas reflexões podem ser amadurecidas nas próximas etapas deste guia. O importante é a certeza de que estes elementos não devem ser perdidos de vista durante o processo. Seja o instituto embrionário, emergente, em consolidação ou consolidado, a compreensão da realidade local é uma etapa indispensável para qualquer organização que se pretenda sólida.

A photograph of two miniature figures, one in a blue shirt and one in a red shirt, painting a large white sign on a stand. The sign has the text 'PONTOS DE ATENÇÃO' in bold blue letters. The figure in blue is painting the base of the sign, and the figure in red is painting a bucket. The background is a dark green surface.

PONTOS DE ATENÇÃO

♦ **Pesquisa constante:** Compreender a realidade local requer um esforço inicial de coleta de informações e análise; no entanto, outras pesquisas - mais específicas e focalizadas - serão necessárias ao longo das etapas subsequentes.

♦ **Carência de informações:** É provável que não seja possível reunir todas as informações necessárias em tempo hábil neste primeiro momento; estas podem ser identificadas e sistematizadas ao longo do processo.

♦ **Sensibilidade política:** Além da coleta de dados, esta etapa envolve interações com diversos interlocutores; portanto, é crucial abordá-la com cuidado. Analisar o ambiente político exige cautela para evitar pré-julgamentos e juízos de valor em relação ao posicionamento político do mandatário, o que poderia comprometer a objetividade.

♦ **Abordagem realista:** Este é o momento de construir um retrato fiel para a formulação do Plano de Ação. O desejo de criar ou fortalecer o **Instituto de Planejamento** não deve influenciar a análise do cenário, especialmente em relação às impressões dos relatos dos agentes, que devem ser corroboradas sempre que possível com dados concretos.

ETAPA 2

CONSTRUIR A VISÃO DE FUTURO DO INSTITUTO

Para estabelecer uma visão de futuro para o **Instituto de Planejamento**, é crucial desenvolver uma estratégia que considere um conjunto de ações para atingir seus objetivos. Neste momento, é fundamental compreender as necessidades jurídicas e administrativas do instituto, avaliar a capacidade técnica, tecnológica e a qualificação da equipe existente. Além disso, é importante identificar as principais forças e dificuldades percebidas pelo instituto, alinhando-se com a análise de futuros possíveis para buscar inspirações a serem implementadas no presente.

Por que devemos colocar essa etapa em prática?

Interpretar mudanças e comunicar possibilidades são essenciais não apenas para preparar o instituto para potenciais ameaças, mas também para identificar oportunidades não exploradas e tendências emergentes. Além disso, previsões estratégicas reduzem a margem de erro nos movimentos de inovação e podem tornar o instituto pioneiro em suas ações.



Passo a passo para concluir a segunda etapa

Organização de Dados e Alinhamento

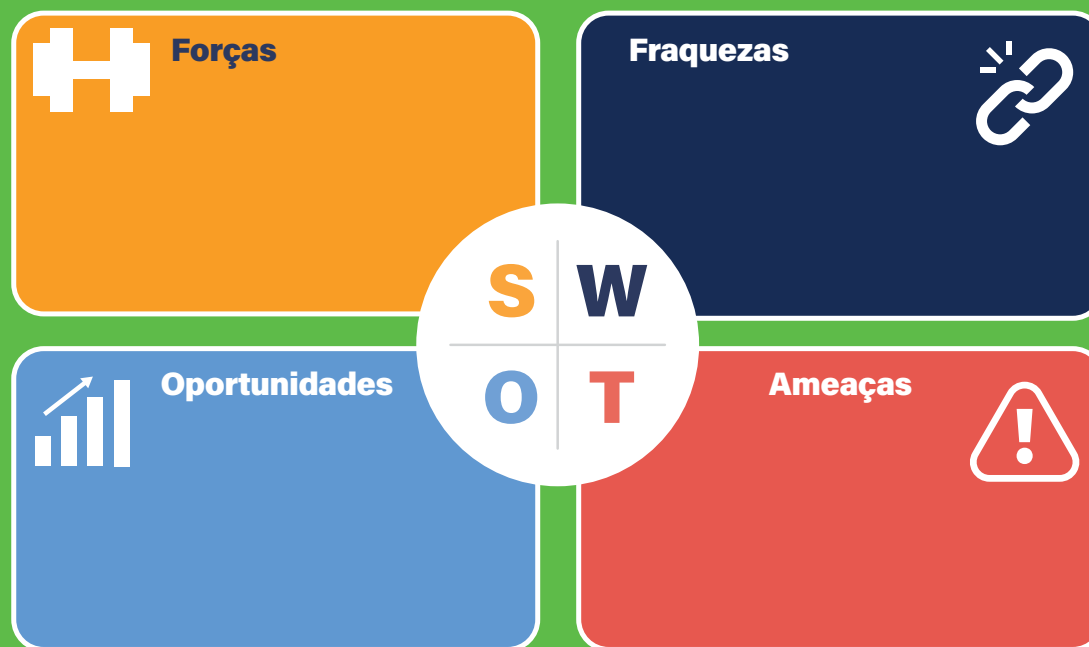
Neste estágio, estamos em busca de identificar os principais pontos das avaliações internas e externas sobre o **Instituto de Planejamento Urbano**. Aqui, é crucial coletar lacunas de atuação e conhecimento, destacar as atribuições e funções do órgão, explorar potencialidades não aproveitadas, avaliar riscos e identificar tendências. O objetivo é compreender e revisar a atuação do instituto, analisando a realidade do ambiente em que está inserido.



NA PRÁTICA

Uma maneira eficaz de abordar essas informações é por meio da Análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa avaliação auxilia na priorização de atividades e investimentos, contribuindo para uma estratégia mais assertiva e para a maximização dos resultados. O ambiente externo ao instituto está relacionado a oportunidades ou ameaças, enquanto o ambiente interno ao instituto são as suas forças e fraquezas.

A seguir, apresentamos uma tabela que pode ser usada para gerar essa análise. O Anexo 04 deste Guia oferece um template A1 dessa tabela para que você possa fazer essa atividade com o Grupo de Trabalho.



Decifrando a Análise SWOT



Ameaças: São fatores externos que não estão sob controle do instituto e representam riscos que precisam ser administrados para minimizar suas consequências.

Exemplo: Mudança de governo e interferências políticas.

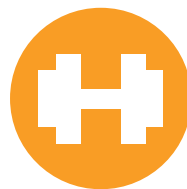
Direcionamento: Minimizar as ameaças.



Oportunidades: São situações externas que o instituto pode aproveitar para seu benefício, como financiamentos, investimentos, novas tecnologias que possibilitam decisões mais ágeis e sustentáveis e lideranças sensíveis à temática urbana. É importante acompanhar as tendências do planejamento urbano nacional e internacional e sua repercussão no setor público.

Exemplo: Cooperações técnicas internacionais, parcerias público-privadas (PPPs), entre outros.

Direcionamento: Explorar as oportunidades.



Forças: São os atributos internos do instituto que o tornam especial para o planejamento urbano do município.

Exemplo: Interdisciplinaridade dos profissionais e o reconhecimento social.

Direcionamento: Investir nas forças.



Fraquezas: São elementos internos que dificultam as atividades do instituto.

Exemplo: Alta rotatividade dos colaboradores, baixo orçamento e tamanho da equipe.

Direcionamento: Superar as fraquezas.

Elaboração de Ideias

Após a organização dos dados, é hora de visualizar e planejar o futuro do instituto, determinando seus objetivos e traçando estratégias viáveis, estruturadas por períodos e divididas em tarefas.

Os objetivos devem representar situações específicas que o instituto deseja alcançar e devem ser mensuráveis, alcançáveis, realistas, específicos e adaptados ao tempo. A partir dessa definição, cria-se um direcionamento estratégico, fundamentado na análise SWOT e nas prioridades estabelecidas.

Para ilustrar algumas ideias, listamos exemplos de acordo com os fatores de sucesso e insucesso identificados anteriormente:

Estabelecer uma **natureza jurídica** que conceda maior autonomia e defina claramente as funções do instituto, mantendo um relacionamento produtivo com o governo municipal;

Aumentar a **legitimidade do Instituto de Planejamento** perante a prefeitura e ampliar as parcerias com diferentes órgãos públicos e privados;

Melhorar a **estabilidade do corpo técnico**, oferecendo estímulos financeiros e reconhecimento pelo trabalho realizado;

Aumentar o **reconhecimento social**, promovendo debates públicos e colaboração com a sociedade na tomada de decisões;

Ampliar a **contribuição** do instituto no sistema de planejamento urbano, assumindo responsabilidades na estruturação, monitoramento e avaliação dos planos, além de articular políticas públicas intersetoriais;

Diversificar as **fontes de financiamento** para buscar maior autonomia;

Aprimorar os **mecanismos de transparência**, controle externo e avaliação dos projetos;

Aperfeiçoar a **construção de materiais de planejamento**, envolvendo a comunidade, utilizando dados primários e secundários, mapas do território e mapeamento de atores, considerando diferentes grupos sociais e conflitos territoriais.

Aumentar a **interdisciplinaridade dos profissionais**, capacitando-os para analisar dados, contribuir com novas metodologias, tecnologias e soluções;

Aprimorar o **domínio sobre dados**, utilizando informações espaciais atualizadas para gestão de conhecimento e recomendações sustentáveis;

Formulando a Estratégia

Depois de analisar o cenário e avaliar as aspirações do instituto, é hora de **formular objetivos de forma tática e estratégica**. Isso envolve escolher alternativas de acordo com a capacidade do instituto e atribuir responsabilidades, mobilizando recursos e colaborações dos interessados.

O Anexo 05 deste Guia oferece uma sugestão de atividade colaborativa **“Definindo Estratégias e Atribuindo Responsabilidades”** com Grupo de Trabalho (GT). Além disso, aqui estão algumas sugestões de como esses propósitos podem ser concretizados e quais atividades podem ser atribuídas, a partir dos exemplos citados anteriormente:

a) Adequação da natureza jurídica para estabelecer maior autonomia e funções claras do instituto, mantendo um relacionamento profícuo com o governo municipal.

Estratégia sugerida: Isso pode envolver a atualização ou aprovação da lei que institui o instituto, bem como a gestão de diversas atividades, como elaboração de planos e projetos urbanos, elaboração, aplicação, monitoramento e atualização do sistema de planejamento urbano, revisão de normas relacionadas ao plano diretor e definição de perímetro urbano, gestão e georreferenciamento de dados.

b) Aumento da legitimidade do Instituto de Planejamento perante a prefeitura e ampliação da capilaridade para parcerias com diferentes órgãos públicos e privados.

Estratégia sugerida: Isso pode ser alcançado por meio de

articulações para trocar experiências, estabelecer convênios e parcerias com entidades como universidades, setor imobiliário, organizações da sociedade civil, ONGs, agências de cooperação internacional, entre outros.

c) Melhoria na estabilidade do corpo técnico, oferecendo estímulos financeiros e reconhecimento pelo trabalho realizado.

Estratégia sugerida: Isso pode incluir planos de carreira, investimentos na atualização de profissionais para dominar novas tecnologias e inovação, além de incentivos financeiros competitivos.

d) Aumento do reconhecimento social, promoção de debates públicos e colaboração com a sociedade para a tomada de decisões.

Estratégia sugerida: Isso pode ser alcançado por meio de maior inserção em debates públicos, mediação de interesses, realização de audiências públicas e consultas, além de engajamento da população na reflexão e tomada de decisões sobre questões de interesse público.

e) Diversificação das fontes de financiamento para buscar maior autonomia.

Estratégia sugerida: Isso pode envolver a busca de receitas fixas do tesouro municipal, recursos extra-orçamentários, parcerias com organismos internacionais e gestão compartilhada por conselhos municipais de política urbana.

f) Aumento da contribuição do instituto para o sistema de planejamento urbano, assumindo responsabilidades na elaboração, monitoramento e avaliação de planos, além de articular políticas públicas intersetoriais.

Estratégia sugerida: Aumentar a diversidade de atividades do instituto para contribuir em diferentes frentes no sistema de planejamento urbano, como elaboração de planos, desenvolvimento de projetos, monitoramento e avaliação de políticas, licenciamento, organização de dados, articulando políticas públicas intersetoriais.

g) Melhoria dos mecanismos de transparência, controle externo e avaliação dos projetos.

Estratégia sugerida: Escuta ativa e diálogo franco com diferentes segmentos da comunidade.

h) Aumento da interdisciplinaridade dos profissionais.

Estratégia sugerida: Contratação de uma equipe multidisciplinar qualificada, envolvendo engenheiras(os), arquitetas(os) e urbanistas, antropólogas(os), sociólogas(os), designers, advogadas(os), cientistas políticos e estatísticas(os), a fim de ter maior abrangência de análise para uma abordagem interdisciplinar e melhor tomada de decisão.

i) Aprimoramento do domínio sobre dados com informações espaciais atualizadas, utilizando-as para recomendações

sustentáveis e inovadoras.

Estratégia sugerida: Melhoria na gestão de informação e conhecimento em um Big Data (indicadores, pesquisa, dados georreferenciados) que possa ser moldado por um laboratório de inovação a fim de estimular a gestão pública com novas tecnologias e metodologias disruptivas, que sejam mais ágeis e sustentáveis, com foco na redução das desigualdades sociais, econômicas e ambientais. É indicado, também, que seja estruturado um sistema de monitoramento na geração de dados e construção de indicadores para avaliação de políticas públicas, além da organização de audiências e conferências e a gestão de conselhos dedicados à temática do planejamento e gestão do território.

j) Aperfeiçoamento na construção de materiais de planejamento, promovendo maior colaboração da comunidade e priorizando projetos baseados nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Estratégia sugerida: Melhoria na gestão de projetos, sobretudo para aperfeiçoar técnicas de facilitação, métodos participativos e cooperativos, planejamento, comunicação e colaboração. Participação do instituto em projetos que construam maior relação de pertencimento, com critérios de acessibilidade para mitigar desigualdades e busca por soluções existentes no local, priorizando projetos que sejam baseados nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

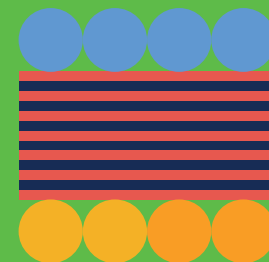


♦ **Atualizações constantes:** Manter-se atualizado sobre as novas tendências é crucial, pois as decisões estratégicas devem ser baseadas em planos futuros alinhados com o Strategic Foresight, buscando sempre por casos inovadores que estejam alinhados com as perspectivas do Instituto.

♦ **Participação dos colaboradores:** Todos os colaboradores devem participar das decisões estratégicas para garantir que suas dificuldades internas sejam ouvidas e para aumentar o seu senso de pertencimento ao Instituto.

♦ **Adequação orçamentária:** É fundamental garantir que a busca por novos profissionais, parceiros técnicos, financiamentos e metodologias esteja alinhada com o orçamento disponível do Instituto.

♦ **Comunicação eficaz:** É essencial promover uma comunicação coesa que engaje e envolva os colaboradores, conscientizando-os sobre os desenvolvimentos futuros do Instituto.



ETAPA 3

ARTICULAR A GOVERNANÇA

A governança eficaz é crucial para qualquer instituição alcançar seus objetivos de forma sustentável e responsável. Para garantir que as decisões e planejamentos reflitam as necessidades da comunidade, é essencial criar um Grupo de Trabalho interno e manter uma comunicação ativa com a sociedade.



ESTABELECE **PRÁTICAS ROBUSTAS DE GOVERNANÇA** NÃO SÓ OTIMIZA OS RECURSOS, MAS TAMBÉM GARANTE QUE AS AÇÕES ESTEJAM ALINHADAS COM AS NECESSIDADES DA POPULAÇÃO.

Por que devemos colocar essa etapa em prática?

Quando se trata dos fatores de sucesso dos institutos, a legitimidade perante a Prefeitura e a sociedade civil é fundamental. Uma estratégia de governança bem articulada pode ajudar a construir essa característica, garantindo que as atividades do Instituto de Planejamento sejam verdadeiramente orientadas para atender às necessidades da comunidade que servem.

Passo a passo para concluir a terceira etapa

1. Desenvolvimento de um Plano Estratégico de Governança

Para institutos em qualquer estágio de desenvolvimento, é crucial planejar a governança de forma estratégica. Para institutos embrionários, é fundamental desenhar o arranjo de governança desde o início, enquanto aqueles em estágios emergentes ou de consolidação podem se beneficiar ao focar em metas de transparência e monitoramento. Institutos já consolidados podem explorar formas mais avançadas de governança, como divulgação pública frequente de resultados e mecanismos sofisticados de prestação de contas. O Anexo 06 deste Guia traz uma atividade para elaborar um Plano Estratégico de Governança para o instituto de planejamento garantindo transparência, eficiência e engajamento dos atores relevantes.

2. Promoção da Transparência e Responsabilidade

Para fortalecer a **transparência e responsabilidade**, os Institutos de Planejamento devem implementar políticas claras de divulgação de informações. Isso inclui a divulgação regular de

detalhes sobre projetos, orçamentos e progressos alcançados, garantindo que o público tenha fácil acesso a todos os dados relevantes. Essas medidas não apenas promovem a transparência, mas também criam um ambiente de responsabilidade, no qual o instituto está aberto ao escrutínio e feedback público.



CONSTRUINDO O PLANO ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA

Algumas perguntas úteis para desenvolver este plano são:

Quem deve participar da governança do instituto?

Objetivo: Identificar os grupos internos e externos de interesse, entender suas expectativas e considerar como o plano de governança pode atender às suas necessidades.

Quais são os principais objetivos de governança que queremos alcançar?

Objetivo: Definir metas de alto nível, como aumentar a transparência, fortalecer a responsabilidade ou fomentar a participação da sociedade.

Quais são os principais desafios e oportunidades que enfrentamos em governança?

Objetivo: Analisar os desafios internos e externos que podem afetar a capacidade do instituto de implementar o plano, incluindo identificação de aliados e oportunidades de inserção em espaços públicos e sociais.

Qual é o estado atual da nossa governança?

Objetivo: Para institutos já consolidados, é importante realizar uma análise SWOT para compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atuais relacionadas à governança.

Como podemos melhorar a transparência e a comunicação com nossos stakeholders?

Objetivo: Explorar estratégias para aumentar a divulgação de informações e promover o diálogo com os stakeholders, visando ampliar a transparência das ações e permitir que a sociedade conheça o trabalho do instituto.

Como podemos promover a participação ativa da sociedade em nosso processo de tomada de decisão?

Objetivos: Desenvolver métodos para envolver a comunidade e outros stakeholders de forma mais significativa, como consultas para projetos e deliberações sobre o uso de recursos.

FIQUE DE OLHO

É essencial estabelecer mecanismos de prestação de contas para garantir que as ações e decisões estejam alinhadas com os interesses públicos e os objetivos institucionais. Isso envolve a criação de sistemas de monitoramento e avaliação, com indicadores de desempenho claros, revisões periódicas e relatórios de progresso publicamente divulgados. Também é importante instituir processos formais para lidar com reclamações e denúncias, permitindo a identificação e correção rápida de irregularidades.

Um caminho alternativo para promover a transparência

Permita que a academia e organizações do terceiro setor tenham acesso a informações municipais e registros administrativos. Isso pode apoiar a formulação de propostas e a criação de observatórios de políticas públicas, contribuindo para uma Geração Cidadã de Dados que retroalimenta a formulação de políticas e projetos que atendam às demandas dos cidadãos.

PROMOVER UMA
CULTURA DE
RESPONSABILIDADE
INTERNA, EM QUE
FUNCIONÁRIOS
E GESTORES SÃO
INCENTIVADOS
A AGIR COM
INTEGRIDADE
E REPORTAR
PREOCUPAÇÕES,
TAMBÉM É CRUCIAL
PARA FORTALECER
A GOVERNANÇA DO
INSTITUTO.

3. Criando canais de comunicação com a sociedade

Chegou a hora de criar e manter canais de comunicação eficazes. Isso envolve não apenas a manutenção de uma plataforma online atualizada regularmente, contendo informações sobre projetos, políticas e oportunidades de engajamento, mas também o uso estratégico de mídias sociais para alcançar um público diversificado.

NA PRÁTICA

Considere o envio de boletins informativos periódicos, a realização de tecnologia assistiva e a publicação de relatórios e estudos de fácil compreensão. Essas iniciativas contribuem para uma comunicação mais transparente e acessível.

Lembre-se de assegurar a acessibilidade desses canais para pessoas com deficiência, adotando tecnologias assistivas e oferecendo formatos alternativos de comunicação.

Complementando os esforços

Que tal manter um atendimento ao público eficiente, capaz de responder dúvidas, coletar a avaliação e encaminhar demandas da sociedade para os departamentos relevantes dentro do instituto? Isso promove uma cultura de abertura e receptividade às necessidades e preocupações da comunidade.

4. Realização de Oficinas, Consultas e Audiências Públicas

Além de estabelecer canais de comunicação, é fundamental que os Institutos de Planejamento promovam ativamente a participação da sociedade no processo de planejamento e tomada de decisão. Isso pode ser alcançado por meio da participação do instituto nos conselhos municipais relativos à política urbana, bem como na organização de fóruns comunitários, audiências públicas e grupos de trabalho que incluam representantes da sociedade civil, especialistas, líderes comunitários e o público em geral.

FIQUE DE OLHO

Essas iniciativas devem ser projetadas para serem inclusivas e representativas, garantindo que todas as vozes, especialmente aquelas frequentemente marginalizadas ou sub-representadas, sejam ouvidas. A promoção de consultas públicas online, onde documentos e propostas de políticas possam ser revisados e comentados pelo público antes da finalização, também é uma prática valiosa.

❖ **Enquetes públicas** para captar a percepção da população sobre um tema antes da elaboração da política podem ser um instrumento válido de participação;

❖ Promoção de **oficinas como método pedagógico de engajamento da sociedade civil**, para nivelamento de informações e capacitação no uso de dados municipais. Esses métodos menos formais podem gerar resultados positivos na interação entre governo e sociedade civil.

Implementando essas estratégias, os **Institutos de Planejamento** podem estabelecer uma relação mais próxima e produtiva com a sociedade, garantindo que as políticas e projetos desenvolvidos estejam alinhados com as necessidades e expectativas da comunidade. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade do planejamento, mas também fortalece a legitimidade e a eficácia das decisões tomadas.

5. Avaliação e Ajuste Contínuo

A avaliação e ajuste contínuos são elementos críticos na articulação da governança dos Institutos de Planejamento, garantindo que as estratégias e ações permaneçam relevantes, eficazes e alinhadas com os objetivos de desenvolvimento e as necessidades da comunidade. Esses processos permitem que os institutos respondam dinamicamente a mudanças internas e externas, otimizem recursos e fortaleçam a confiança pública em sua capacidade de governança.



NA PRÁTICA

O caminho ideal é implementar sistemas robustos de monitoramento e avaliação (M&A) que acompanhem o progresso em direção aos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico de Governança. Isso envolve a definição de indicadores de desempenho claros e mensuráveis para cada objetivo, a coleta regular de dados e a análise de desempenho.

Para te ajudar, aqui está um resumo de como avaliar e ajustar:

1. Monitoramento Regular: *Os institutos devem acompanhar de perto seu progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Isso significa definir indicadores claros e mensuráveis para saber se estão no caminho certo.*

2. Coleta de Dados: *É importante reunir dados relevantes regularmente para avaliar o desempenho, como o número de projetos concluídos, recursos utilizados e até mesmo a satisfação da comunidade.*

3. Análise de Desempenho: *Os dados coletados precisam ser analisados para entender o que está funcionando e o que precisa ser melhorado. Nesta análise, você pode identificar áreas de sucesso e aspectos que precisam de atenção.*

4. Avaliação e Comunicação: *Os resultados das avaliações devem ser compartilhados de forma transparente com todas as partes interessadas, incluindo funcionários, parceiros e a comunidade, de forma a promover uma cultura de responsabilidade e aprendizado contínuo.*

5. Ajustes Estratégicos: *Com base nos resultados da avaliação, os institutos podem fazer ajustes em suas estratégias e ações para garantir que permaneçam relevantes e eficazes.*





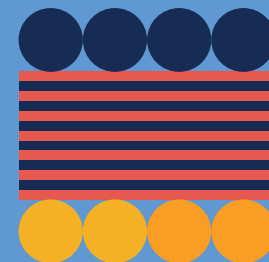
atualizações tecnológicas pode ajudar o instituto a acompanhar as demandas modernas e aprimorar suas práticas de governança.

♦ **Sustentabilidade Financeira:** Certifique-se de que as práticas de governança estejam alinhadas com a realidade financeira do instituto, buscando soluções inovadoras para otimizar recursos e encontrando maneiras criativas de financiar as operações do instituto, além de garantir sua viabilidade a longo prazo.

♦ **Resistência Interna:** Esteja preparado para lidar com resistências internas e trabalhe para construir um consenso em torno da importância da governança. Isso envolve conscientizar e envolver os membros da equipe sobre os benefícios da boa governança para o sucesso do instituto.

♦ **Engajamento da Sociedade:** O sucesso da interação com a sociedade depende da criação de espaços inclusivos e acessíveis para todos os segmentos da população, garantindo que as vozes de todos sejam ouvidas e consideradas nas decisões do instituto.

♦ **Atualização Tecnológica:** Embora a adoção de novas tecnologias possa representar um desafio, é fundamental para melhorar a transparência e a eficiência. Investir em



ETAPA 4

ESTRUTURAR O PLANO DE AÇÃO



O **Plano de Ação** para a criação ou atualização do **Instituto de Planejamento** implica na elaboração ou alteração da legislação municipal que definirá a estrutura desejada. É crucial que, neste ponto, o entendimento do contexto local, o planejamento estratégico do futuro instituto e sua governança, discutidos nos tópicos anteriores, já tenham sido, em certa medida, realizados. A fase

de legislação tratada aqui diz respeito à **formalização da criação ou atualização do instituto**.

Como autarquias municipais, **os institutos devem ser estabelecidos e organizados por meio da promulgação de uma lei municipal, elaborada pelo Poder Executivo e aprovada pela Câmara de Vereadores local**.

O passo a passo para a estruturação do Plano de Ação, que será apresentado a seguir, foi dividido em etapas preparatórias da legislação e etapas de produção legislativa:

❖ As **etapas preparatórias** são elementos que guiam a elaboração legislativa propriamente dita, visando antecipar estrategicamente alguns aspectos-chave da futura legislação de criação ou alteração.

❖ A **etapa de produção** legislativa envolve a elaboração do projeto de lei e o processo de aprovação do instrumento. Os passos relacionados à produção legislativa requerem o envolvimento de atores políticos essenciais no processo de formalização ou aprimoramento de institutos em estágios embrionários ou emergentes.

FIQUE DE OLHO

É importante avaliar a pertinência de cada uma dessas etapas, considerando a realidade de cada município. Foram feitas observações específicas para institutos existentes e outras para institutos que serão atualizados, levando em conta as características dos arquétipos apresentados no início deste guia. Destaca-se que este passo a passo é sugerido e pode ser adaptado conforme as necessidades e peculiaridades de cada município.

Passo a passo para concluir a quarta etapa

Preparatória 1: Mapeamento das atribuições de planejamento urbano vigentes

O primeiro passo necessário à preparação da futura lei é elencar as funções de planejamento urbano já praticadas no município. Apesar do instituto tratar essencialmente das funções de planejamento, é relevante trazer nesse passo inicial todas as funções relacionadas à política urbana municipal, incluindo as funções de licenciamento, monitoramento e implantação de projetos urbanos.

ORIENTAÇÃO PRÁTICA

Nesse primeiro passo, poderão ser aproveitados elementos já aprofundados no passo a passo das Etapas 1 e 2, especialmente quanto ao mapeamento da estrutura institucional e das principais legislações vigentes, além dos elementos mapeados na construção da análise SWOT.

O Anexo 07 deste Guia traz um Template para Estruturação do Plano de Ação para Criação ou Fortalecimento do Instituto de Planejamento, confira!

Os municípios que ainda não possuem um **Instituto de Planejamento** deverão mapear as funções praticadas pelas secretarias municipais que desenvolvem ações voltadas à implementação das legislações e instrumentos trazidos à tona no percurso de compreensão da realidade local, conforme a Etapa 1.

Para institutos embrionários ou emergentes

Na situação em que o instituto já está estabelecido, porém ainda é considerado embrionário ou emergente, é necessário mapear as funções realizadas por eles, bem como aquelas sob responsabilidade das secretarias municipais relacionadas à política urbana.

Para institutos em consolidação ou já consolidados

Nos casos de institutos em consolidação ou já consolidados, podem ser identificadas lacunas em sua atuação devido a demandas já contempladas no regulamento urbanístico municipal, como a previsão de novos instrumentos urbanísticos, por exemplo.

Este primeiro passo visa esclarecer as funções administrativas de planejamento urbano em vigor no município. Uma parte significativa da estruturação de um novo instituto de planejamento, da atualização de institutos em estágios iniciais, ou mesmo da transformação de institutos consolidados ou em processo de consolidação está relacionada às funções e responsabilidades que o município deseja atribuir ou aprimorar nas estruturas autárquicas.

Preparatória 2: Mapeamento do escopo ideal de atribuições de Planejamento Urbano e de Planejamento Estratégico

Após identificar as funções de planejamento urbano já em prática no município, o próximo passo é mapear quais funções ainda não estão presentes ou são deficientemente realizadas. Nesta etapa, devemos utilizar os elementos levantados na etapa anterior sobre a visão estratégica e de futuro do instituto. O objetivo é listar as atribuições necessárias para alcançar os objetivos traçados, considerando essa visão de futuro.

É importante destacar que a criação ou atualização de um **Instituto de Planejamento** municipal pressupõe que as funções técnicas de planejamento urbano e de apoio à elaboração de planos e instrumentos urbanísticos serão fortalecidas dentro da estrutura do município, por meio de um órgão autônomo. Assim, a intenção de estabelecer o instituto como uma autarquia municipal, com autonomia administrativa e financeira, está relacionada à necessidade de criar estruturas administrativas e técnicas sólidas, capazes de atender às demandas municipais no campo do planejamento urbano, tanto em termos de tecnologia da informação quanto de qualificação do corpo técnico.

NA PRÁTICA

Liste as funções e atribuições ideais que se pretende incorporar à estrutura de planejamento, visando potencializar ou adicionar capacidades técnicas e novas tecnologias relacionadas ao planejamento urbano.

Para institutos embrionários ou emergentes

Para os municípios que ainda não possuem um instituto, esse mapeamento pode incluir os produtos ou serviços atualmente terceirizados, geralmente fornecidos por consultorias especializadas em planejamento urbano. Além disso, devem ser identificados os planos e instrumentos ainda não existentes ou não implementados no município, para determinar que estrutura técnica e tecnológica seria necessária para desenvolvê-los e colocá-los em prática. Esse exercício é essencial para definir o escopo de atribuições a serem estabelecidas futuramente por lei.

Para institutos em consolidação ou já consolidados

No caso de institutos em fase de consolidação ou já consolidados, esta etapa permite identificar novas atribuições relacionadas ao aprimoramento do sistema de planejamento local, como a implementação de instrumentos urbanísticos que demandam uma ação contínua e especializada do poder público. Outras atribuições que podem ser consideradas incluem a gestão de

dados e informações espaciais, a implantação de projetos urbanos e a centralização de informações úteis ao planejamento estratégico municipal.

Preparatória 3: Delimitação das atribuições entre administração direta e indireta

Depois de identificar as atribuições já em prática e estabelecer um conjunto ideal de funções de planejamento urbano, o próximo passo é organizar essas atribuições na estrutura da administração direta e indireta. Idealmente, os Institutos de Planejamento serão constituídos como autarquias, com autonomia administrativa e financeira. No entanto, algumas funções continuarão sob responsabilidade das secretarias municipais, ou seja, na administração direta.

FIQUE DE OLHO

Essa organização é essencial para evitar conflitos ou duplicidade de atribuições relacionadas ao planejamento urbano. A colaboração entre as secretarias municipais de urbanismo e os institutos, juntamente com a definição clara de funções e subordinação, são elementos imprescindíveis para o bom funcionamento do sistema de planejamento urbano municipal.

Preparatória 4: Identificação das fontes de receita do instituto

O último passo preparatório antes da produção e aprovação legislativa é identificar as potenciais fontes de receita que sustentarão o instituto, garantindo sua autonomia financeira. Os institutos consolidados podem oferecer bons exemplos de fontes de receita.

Parte da identificação das fontes de receita decorrerá das atribuições designadas ao instituto, conforme delimitação feita no passo anterior. Algumas atribuições possuem, por si só, fontes de receita, como as taxas de análise de projetos e de concessão de diretrizes, ou a gestão de instrumentos urbanísticos.

Produção 1: Elaboração do Projeto de Lei

Após o trabalho interdisciplinar conduzido pelo Grupo de Trabalho Interno, responsável por abordar a governança na Etapa 3, é hora de elaborar o primeiro esboço do projeto de lei para criar ou atualizar os institutos. A participação de todos os membros do grupo é importante para acordar sobre as principais atribuições, fontes de receita e estrutura de pessoal que serão adotadas pelo novo instituto ou pelos institutos ainda em estágio inicial.

NA PRÁTICA

Nessa primeira versão do projeto de lei, alguns elementos-chave devem ser considerados:

Detalhamento das funções;

Atribuições e objetivos do instituto;

Definição do organograma básico, incluindo as estruturas técnicas, de gestão e operacionais;

Identificação das fontes de receita;

Autorização para firmar convênios, parcerias e contratos para captação de recursos.

Esses são aspectos essenciais para iniciar as discussões com os demais envolvidos na temática.

Para institutos ainda não consolidados

Para os institutos novos, como os embrionários, emergentes ou em processo de consolidação, é possível buscar inspiração nas leis que criaram institutos semelhantes em outros lugares, sempre adaptando à realidade local aprofundada na Etapa 1.

Produção 2: Comunicação e participação

Neste passo, que antecede o envio formal do projeto de lei para a criação do instituto, o Grupo de Trabalho Interno precisa revisar a estratégia de governança discutida na Etapa 3.

O GT deve verificar se a legislação local exige a aprovação desse tipo de legislação no conselho de política urbana local. Se essa obrigação existir, é importante seguir os requisitos formais de aprovação, contando com o apoio das lideranças políticas envolvidas no fortalecimento do instituto.

Produção 3: Aprovação do Projeto de Lei

Por fim, é hora de seguir as formalidades para protocolar o projeto de lei de criação do instituto na Câmara de Vereadores local. Neste momento, você deve envolver os atores políticos interessados na criação do instituto, que tenham influência política junto ao legislativo.

É importante ressaltar que, em geral, não é obrigatório realizar audiências públicas na Câmara Municipal para a aprovação de projetos de lei voltados à criação de autarquias municipais. No entanto, cada município tem sua autonomia e é necessário verificar as condições específicas da Lei Orgânica local.





♦ **Diagnóstico e Visão de Futuro:** Antes de definir as atribuições que serão incluídas em lei, é preciso realizar um diagnóstico preciso e construir uma visão de futuro para o instituto.

♦ **Centralidade da Inserção:** A maneira como o instituto será inserido na estrutura da administração direta ou indireta é um aspecto central, pois afetará suas atribuições e seu modelo de governança.

♦ **Governança Sólida:** É fundamental que a governança esteja bem estruturada para garantir o sucesso do projeto de lei na Câmara de Vereadores.

♦ **Necessidade de Apoio Político:** O Plano de Ação só será concluído com sucesso se houver apoio político para a criação ou aprimoramento do instituto existente.

ETAPA 5

GESTÃO DO CONHECIMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A última etapa do roteiro metodológico é essencial para todos os arquétipos de instituto mas, particularmente, para o fortalecimento dos institutos já existentes.

Por que devemos colocar essa etapa em prática?

O monitoramento e a avaliação dos resultados apresentados são essenciais para a perenidade e sustentabilidade do instituto, corrigindo as possíveis falhas e aperfeiçoando as habilidades conforme as tendências e atualizações. Por isso, a Etapa 5 consiste em estabelecer uma gestão do conhecimento para manter o alinhamento das estratégias, com comunicação e transparência das informações, de modo a contribuir para os resultados desejados.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cada etapa proporcionou uma visão abrangente do processo, e a gestão do conhecimento atua como uma ferramenta para organizar essas informações, conectando-as para compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido durante o diagnóstico, análise de tendências e consideração de alternativas. Isso facilita a aprendizagem em equipe, a construção de uma visão compartilhada do futuro e a execução das atividades diárias do instituto.

Passo a passo para concluir o roteiro metodológico

1. Gerir a informação e capturar o conhecimento

O conhecimento é uma das coisas mais importantes que um **Instituto de Planejamento** possui. Ele transforma as informações que são produzidas em algo que podemos realmente usar, chamado conhecimento organizacional. Infelizmente, muitas vezes as pessoas não usam as ferramentas disponíveis para acompanhar

NA PRÁTICA

Para melhorar o acesso ao conhecimento e valorizar o que já está disponível, é importante escolher ferramentas que melhor se adaptem à sua realidade e sejam de fácil atualização. Editores de texto e planilhas são muito usados para anotar informações.

FIQUE DE OLHO

Quando compartilhamos informações, é importante ter cuidado. Documentos colaborativos são ótimos para trabalhar em equipe, mas devemos controlar quem pode fazer o quê. Isso ajuda a manter as informações corretas e organizadas.

o trabalho diário, então, primeiro, precisamos criar maneiras de tornar mais fácil para a equipe acessar e usar as informações.

Como armazenar todas essas informações?

Atualmente, existem inúmeras formas de guardar dados, como sites de armazenamento e os serviços de nuvem (como OneDrive e Google Drive), além dos sistemas próprios da Prefeitura, caso existam. No caso de institutos consolidados, que possuem um repertório amplo de projetos realizados, é importante manter as informações relativas a projetos passados armazenadas, para que possam apoiar atividades futuras.

O HÁBITO DE SISTEMATIZAR E ORGANIZAR INFORMAÇÕES PARA USO COLETIVO SEMPRE DEVE SER INCENTIVADO.

2. Implementar um sistema de monitoramento e avaliação

A gestão do conhecimento e os processos de monitoramento e avaliação são sistemas que se retroalimentam. Esses processos já foram mencionados anteriormente na Etapa 3, como diretrizes relativas ao Plano Estratégico de Governança, mas devem ser aplicados a outros aspectos da atuação dos institutos de planejamento, como projetos, processos internos ou objetivos traçados em um planejamento estratégico. Quando bem implementados, funcionam como fonte de aprendizagem institucional.

MONITORAMENTO NA PRÁTICA

Ao monitorar um plano, uma política pública ou um programa, são observados fatos baseados em evidências ou em informações consistentes.

Para realizar o monitoramento, fique atento às informações contidas no próprio objeto:

Metas

Ações

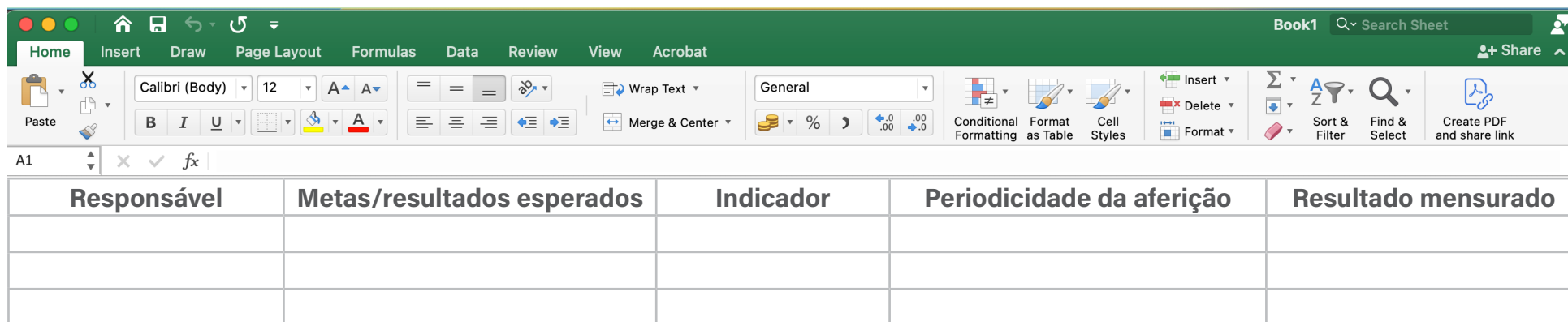
Prazos

Produtos

Após observar essas informações, use instrumentos simples, como planilhas, que sejam práticas e de fácil preenchimento, para registrá-las.

ORIENTAÇÃO PRÁTICA

Campos indicados para a sua planilha



The image shows a screenshot of the Microsoft Excel interface. The ribbon at the top includes tabs for Home, Insert, Draw, Page Layout, Formulas, Data, Review, View, and Acrobat. The 'Home' tab is active, showing options for font (Calibri, size 12), bold, italic, underline, and text color. Below the ribbon, the formula bar shows 'A1'. The main workspace contains a table with the following structure:

Responsável	Metas/resultados esperados	Indicador	Periodicidade da aferição	Resultado mensurado

Avaliação

Na avaliação, **analisamos para entender** as causas e razões de um resultado específico, obtido no monitoramento.

Ao acompanhar os indicadores, o instituto pode ver se está seguindo na direção certa para alcançar sua estratégia, ou não. Em outras palavras, a avaliação nos ajuda a decidir se devemos continuar fazendo o que estamos fazendo ou se precisamos mudar.

SE MONITORAMOS CONTINUAMENTE, DEVEMOS AVALIAR PERIODICAMENTE.

FIQUE DE OLHO

Podemos avaliar um projeto a cada seis meses, mas os dados do monitoramento podem nos fazer mudar a frequência das avaliações. Ter um sistema de monitoramento e avaliação não é sobre controle ou punição; na verdade, é sobre encontrar soluções para os problemas juntos.

3. Estruturar um Plano de Comunicação

Nesta etapa do passo a passo, é importante estruturar um planejamento para que seja realizada a divulgação dos resultados referentes ao **Instituto de Planejamento** de forma eficaz,

demonstrando a avaliação das boas práticas e os problemas a serem enfrentados. Além disso, as sugestões para mudanças devem ser divulgadas em campanhas consistentes e frequentes de conscientização para aperfeiçoamento do trabalho.

O PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação é um documento que reúne informações sobre o público-alvo, o conteúdo, a periodicidade e os canais nos quais serão feitas as divulgações dos materiais referentes ao Instituto de Planejamento

Podemos estruturar um Plano de Comunicação a partir dos seguintes tópicos:

❖ **Objetivos da comunicação:** A comunicação do Instituto tem vários objetivos, como manter parceiros engajados, atrair investidores, aumentar a visibilidade e reconhecimento do Instituto e incentivar a equipe interna. Neste tópico, é importante detalhar as ações de comunicação, como quem será responsável por elas, com que frequência serão realizadas e como vamos medir se estão funcionando bem.

❖ **Ações de comunicação internas e externas:** Precisamos

diferenciar as mensagens para a equipe interna e para o público externo. Internamente, devemos manter todos atualizados sobre os projetos, compartilhar boas práticas e problemas para que possamos aprender juntos e incentivar sugestões para melhorias. Externamente, queremos construir relacionamentos sólidos com parceiros e a comunidade para ganhar credibilidade.

❖ **Canais de comunicação adequados:** Usamos diferentes canais de comunicação para diferentes finalidades. Por exemplo, mensagens instantâneas como são úteis para perguntas rápidas, enquanto e-mails são mais formais e usados principalmente para comunicação externa. As redes sociais são ótimas para divulgar nosso trabalho tanto para nossa equipe interna quanto para parceiros externos. É importante escolher os canais certos para alcançar nosso público-alvo de maneira eficaz.

4. Construir uma cultura organizacional com engajamento e recompensas

O engajamento dos colaboradores é fundamental para o sucesso do **Instituto de Planejamento Urbano**, especialmente em um ambiente onde compartilhar conhecimento é muito importante. Para garantir esse engajamento, é essencial criar uma cultura na qual todos sintam-se à vontade para trocar ideias e aprender uns com os outros.

NA PRÁTICA

Existem várias coisas que podemos fazer para manter nossos colaboradores motivados e comprometidos com o trabalho:

- ✓ *Reconheça e valorize os esforços de cada um. Isso não significa apenas elogiar os resultados, mas também reconhecer o trabalho árduo que as pessoas realizam todos os dias. Reconhecer o esforço pode ser feito de várias maneiras, como oferecer elogios e incentivos ou simplesmente valorizar suas ideias e opiniões.*
- ✓ *Forneça feedback regularmente, demonstrando que está acompanhando o trabalho deles, importando-se com o seu progresso.*
- ✓ *Crie um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para cometer erros, pois é assim que aprendemos e crescemos. E quando elas acertarem, reconheça e incentive-as a continuar com o bom trabalho.*
- ✓ *Ofereça oportunidades de crescimento profissional e pessoal por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento, bem como oportunidades de avanço dentro da organização. Isso mostra aos colaboradores que valorizamos o seu desenvolvimento e estamos comprometidos em ajudá-los a crescer em suas carreiras.*



PONTOS DE ATENÇÃO

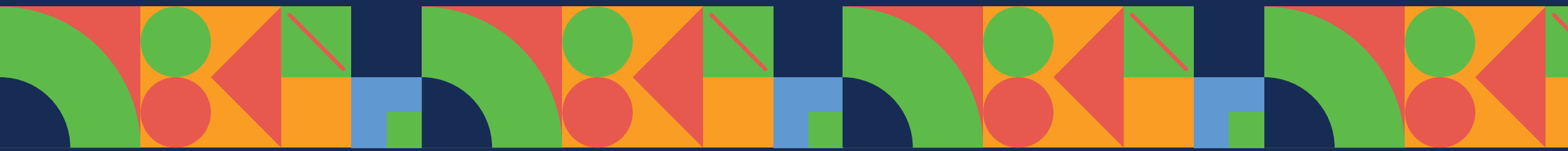
- ♦ **Rigor e método:** Para uma boa gestão do conhecimento e informação, é essencial ter um registro preciso e consistente, seguindo um método bem definido. No início, pode ser necessário incentivar e insistir para que todos na organização se acostumem a essa prática.
- ♦ **Automonitoramento:** Cada pessoa que assume uma tarefa ou compromisso é responsável por acompanhá-lo e garantir que seja concluído conforme o combinado, dentro do prazo estabelecido.
- ♦ **Resistência interna:** Assim como na Etapa 3 de Governança, é normal encontrar resistência dentro da organização ao implementar um sistema de gestão de conhecimento, monitoramento e avaliação. Isso porque envolve mudanças na rotina e na cultura organizacional.

CHEGOU A HORA DE FAZER ACONTECER!

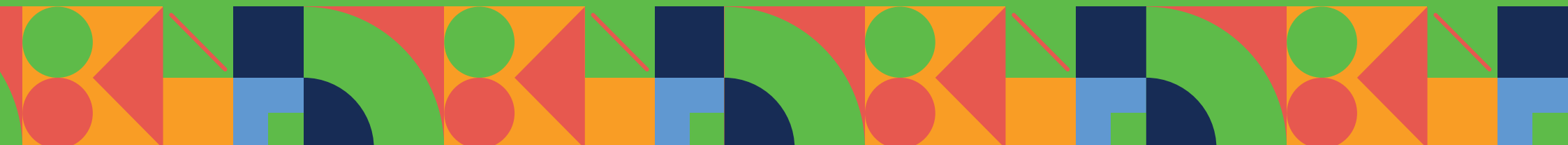
Em suma, a criação e fortalecimento de Institutos de Planejamento Urbano demandam um processo cuidadoso e adaptativo, que leve em conta as peculiaridades e desafios de cada município. Este roteiro metodológico fornece um guia prático para orientar esse processo, destacando a importância da articulação entre diferentes setores da prefeitura e a busca contínua por legitimidade das ações do instituto.

Ao seguir esses passos e considerar os elementos transversais, como a colaboração interdepartamental e o apoio público, é possível fortalecer a atuação do instituto e seu papel essencial no desenvolvimento e implementação de políticas urbanas eficazes. Dessa forma, a instituição estará mais bem preparada para enfrentar os desafios urbanos e contribuir para o planejamento sustentável e inclusivo das cidades.

Vamos colocar tudo isso em prática?



ANEXOS - ATIVIDADES PRÁTICAS



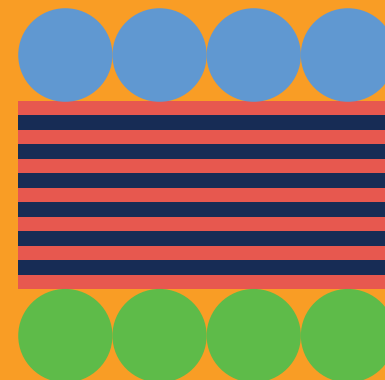
ANEXO 01 AUTO-AVALIAÇÃO DE ARQUÉTIPOS, OBJETIVOS E ATRIBUIÇÃO

Utilize a tabela para descobrir qual o arquétipo do seu instituto. Assinale as opções que correspondam a situação atual.

Auto-avaliação da situação do seu instituto ou da ideia do seu instituto				
	Instituto Embrionário	Instituto Emergente	Instituto em consolidação	Instituto Consolidado
Os vínculos entre o Instituto e diferentes setores da administração direta ainda não estão definidos. Ausência de um marco regulatório estabelecido; Estruturas administrativas, e recursos humanos e financeiros ainda não designados.				
Em fase inicial de estruturação da gestão de informação e de dados urbanos; As atribuições do instituto em fase de concepção preliminar Estratégias e metodologias em processo de refinamento.				
Maior estabilidade organizacional; Sistemas e procedimentos desenvolvidos; Clareza das atribuições; Equipe experiente; Relação constante e bem estruturada com setores da administração direta dedicados à temática do planejamento urbano e fortalecimento de vínculos com demais setores.				
Possui uma estrutura organizacional robusta, com processos estabelecidos e, geralmente, uma equipe altamente qualificada; É reconhecido por sua expertise e capacidade de implementar projetos de grande escala e complexidade, tendo inclusive capacidade de atuar em outros contextos, com ampla legitimidade; É capaz de atuar intersetorialmente, estabelecendo relações estruturadas com múltiplas áreas da administração direta; Instituição autônoma e com menor dependência política; Desempenha um papel vital na formação do ambiente urbano; É referência para outros institutos em estágios mais iniciais				
Aspectos cumpridos por arquétipo				
Resultado: O seu instituto é...				

Em cada coluna, assinale o status da atribuição para refletir sobre o objetivo do Instituto.

Auto-avaliação dos objetivos e atributos do Instituto				
Elaboração e implementação de Planos Diretores	Ordenamento territorial	Gestão de projetos e obras públicas	Promoção do desenvolvimento sustentável	Gestão e georreferenciamento de dados municipais
Ainda não estamos fazendo, mas queremos fazer	Ainda não estamos fazendo, mas queremos fazer	Ainda não estamos fazendo, mas queremos fazer	Ainda não estamos fazendo, mas queremos fazer	Ainda não estamos fazendo, mas queremos fazer
É uma atribuição compartilhada com outros departamentos	É uma atribuição compartilhada com outros departamentos	É uma atribuição compartilhada com outros departamentos	É uma atribuição compartilhada com outros departamentos	É uma atribuição compartilhada com outros departamentos
É a nossa atribuição principal	É a nossa atribuição principal	É a nossa atribuição principal	É a nossa atribuição principal	É a nossa atribuição principal
Está sendo cuidado por outro departamento e não queremos mudar isso	Está sendo cuidado por outro departamento e não queremos mudar isso	Está sendo cuidado por outro departamento e não queremos mudar isso	Está sendo cuidado por outro departamento e não queremos mudar isso	Está sendo cuidado por outro departamento e não queremos mudar isso



ANEXO 02 MAPEAMENTO E ANÁLISE

De acordo com a página 22 do Guia, o mapeamento e análise do ordenamento territorial vigente é essencial para o processo de criação e fortalecimento de Institutos de Planejamento. Segue abaixo uma atividade que irá apoiar nesse processo:

Etapas 1: Mapeamento e análise do ordenamento territorial vigente

Para começar

1) Realize um mapeamento e liste abaixo todas as normas urbanísticas e ambientais em vigor na cidade:

Agora é hora de refletir sobre o avanço da política urbana no município!

2) Registre abaixo, com base no Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001), quais são os instrumentos da política urbana regulamentados e vigentes na cidade:



Aprofundando para os planos, projetos, programas e ações existentes...

3) Identifique e liste abaixo todos os planos e projetos setoriais em vigor que têm relação com a política urbana municipal:

3.1 Existem projetos ou programas municipais (multitemáticos ou específicos) que se relacionam com as normas urbanísticas listadas acima?

3.2 Existem projetos ou programas municipais (multitemáticos ou específicos) que enfrentam desafios de implementação?

Agora é hora de refletir sobre quais são as maiores preocupações e necessidades das pessoas que vivem na cidade.

4) Quais as dinâmicas - econômicas, demográficas, territoriais que estão impactando o meio urbano, o clima e demandam atenção no município?



ANEXO 03 MAPEAMENTO DE ATORES

Etapa 1: Reconhecimento dos Atores e Espaços de Articulação – Como fazer?

De acordo com a página 25 do Guia, o Mapa de Atores¹ é uma ferramenta que tem como objetivo identificar e apresentar os atores e/ou espaços de articulação relevantes para o projeto/atividade e as relações entre eles.

Segue abaixo as orientações de como aplicar o Mapa de Atores para criação e aprimoramento de institutos de planejamento:

Descrição:

As partes interessadas (stakeholders) são os atores que, de forma efetiva ou potencial, têm interesse em promover mudanças por meio de um projeto/atividade específica. Esses atores possuem a capacidade de influenciar diferentes etapas do processo — desde a concepção até a execução —, seja por meio de seus recursos materiais, de suas posições estratégicas ou de seus conhecimentos especializados.

Os atores envolvidos em um projeto podem ser classificados como **primários**, **secundários**, **chave** e **com poder de veto**, embora essas distinções nem sempre sejam claras.

- **Atores primários** são diretamente afetados pelo projeto, seja como beneficiários ou por temerem prejuízos.
- **Atores secundários** participam de forma indireta ou temporária.
- **Atores-chave** têm grande influência devido à sua posição, conhecimento ou recursos e costumam participar das decisões.
- Já os **atores com poder de veto** são essenciais para o sucesso ou fracasso do projeto, podendo ser primários, secundários ou chave. A negociação entre eles envolve não só seus papéis formais, mas também seu poder de influenciar a participação dos demais.

No caso do Guia de Apoio a Criação e Fortalecimento de Institutos de Planejamento, os atores podem ser setor público, privado, sociedade civil ou espaços de articulação, conforme página 25.

O mapa de atores é uma representação gráfica dos atores relevantes para um projeto, mostrando suas relações e a natureza dessas conexões. Ele oferece uma visão geral dos atores, permitindo identificar sua influência sobre os objetivos e mudanças do projeto, bem como as constelações de poder e dependências entre eles. O mapa também revela alianças, conflitos e possíveis lacunas de informação ou participação. A análise do mapa pode ser usada para formular estratégias e hipóteses específicas sobre cada ator.

¹ Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS, parte do modelo de Gestão da Cooperação Internacional Alemã através da GIZ.

É importante definir o objetivo do mapa de atores, no sentido de qual pergunta se deseja responder com esse mapa. Um processo de formação de um instituto de planejamento pode incluir vários mapas de atores, por exemplo.

Algumas sugestões de perguntas:

“Quem são os atores relevantes para estabelecer formalmente o instituto de planejamento?”

“Quem são os atores relevantes para conseguir um financiamento sustentável no instituto?”

“Quem são os atores relevantes para assumir novas funções no instituto?”, etc.

Recomenda-se que essa atividade de mapeamento de atores seja feita de forma presencial e colaborativa com o Grupo de Trabalho (GT) para criação ou fortalecimento do instituto de planejamento.

Mais perguntas-chave para refletir sobre o Mapa de Atores:

O que queremos conseguir com o mapa de atores? Qual é a nossa pergunta concreta?

Quem queremos incluir na elaboração do mapa de Atores?

Já existem mapas de atores de uma fase anterior do projeto/atividade que possamos usar como comparativo?

Procedimento:

Etapa 1: Definição da pergunta-chave

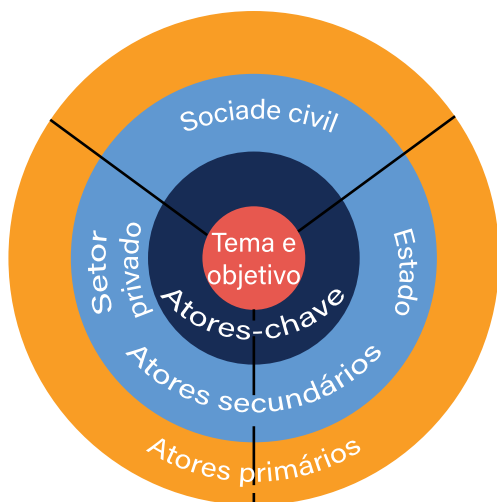
No início da atividade, determine qual pergunta o mapa de atores deverá responder para ajudar no andamento do projeto. Recomenda-se registrar essa pergunta em um *flipchart*, para que fique visível durante o processo.

Etapa 2: Identificação dos atores

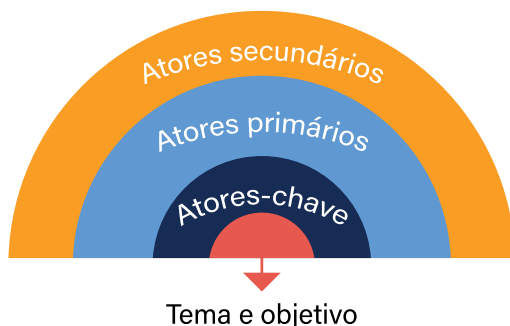
Identifique todos os atores relevantes para o projeto ou para uma questão específica, classificando-os em três grupos: atores-chave, atores primários e atores secundários. É importante registrar os principais atores, mas sem sobrecarregar o mapa com muitos detalhes.

Etapa 3: Escolha da forma de representação

Para a criação do mapa de atores, podem ser utilizadas duas abordagens gráficas: a representação em formato de cebola ou em formato de arco-íris.



Ficha de trabalho:
Mapa de Atores no formato cebola



Ficha de trabalho:
Mapa de Atores no formato arco-íris

Nas duas representações, os Atores podem ser atribuídos a um dos três setores: do Estado (setor público), da sociedade civil ou do setor privado (conforme o caso, pode haver outras distinções).

Etapa 4: Visualização dos Atores

Na representação gráfica recomenda-se utilizar o mesmo símbolo, por exemplo, círculos para os Atores-chave e os Atores primários (ambos com influência direta sobre o projeto). O tamanho do círculo representa a influência em relação à pergunta ou ao objetivo de mudança. Tratando-se de um ator com poder de veto, isso pode ser assinalado com um V dentro do círculo. Atores secundários (sem participação direta, mas com influência potencial) podem ser representados por um retângulo. Uma boa ideia é aproximar as posições dos Atores que tenham um vínculo forte entre si. Assim, a distância entre os Atores pode simbolizar a intensidade do seu relacionamento.

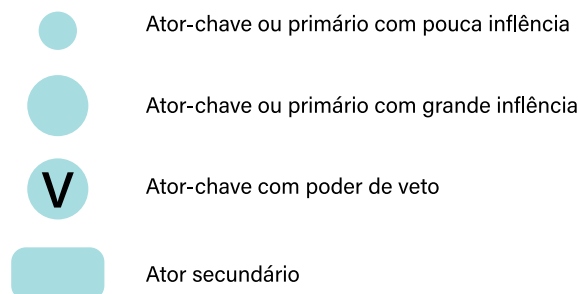


Figura 29: Símbolos para representar os Atores

Etapa 5: Visualização das relações entre os Atores

Uma opção de análise conveniente para um momento de relações mais amadurecidas com os atores é representar os diferentes tipos e qualidades das relações entre eles através de uma distinção gráfica, como mostra o quadro abaixo:

- Linhas contínuas simbolizam vínculos fortes relacionados com o intercâmbio de informações, frequência de contatos, coincidências de interesses, coordenação, confiança mútua etc.
- ? Linhas pontilhadas simbolizam relações fracas ou informais. O ponto de interrogação é adicionado quando a relação ainda não está esclarecida.
- ===== Linhas duplas simbolizam alianças e cooperações regulamentadas por contrato ou institucionalmente.
- As setas simbolizam a direção da relação de dominância.
- ⚡ Linhas interrompidas com um raio simbolizam tensões nas relações, interesses contrários e relações caracterizadas por conflitos.
- ⊥ Linhas transversais simbolizam relações interrompidas ou destruídas.

Figura 30: Símbolos para representar as relações entre Atores

O resultado no final dessa etapa pode ter o aspecto representado nas duas figuras a seguir:

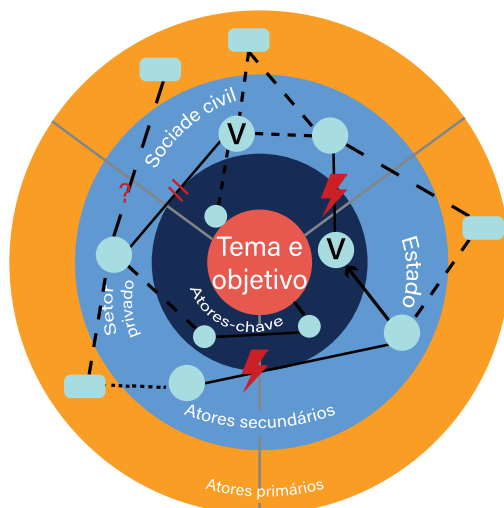


Figura 31:
Exemplo para o mapa de Atores no formato cebola

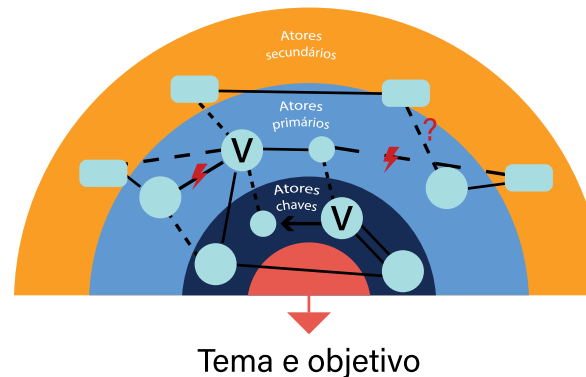


Figura 32:
Exemplo para o mapa de Atores no formato arco-íris

Etapa 6: Avaliação do resultado

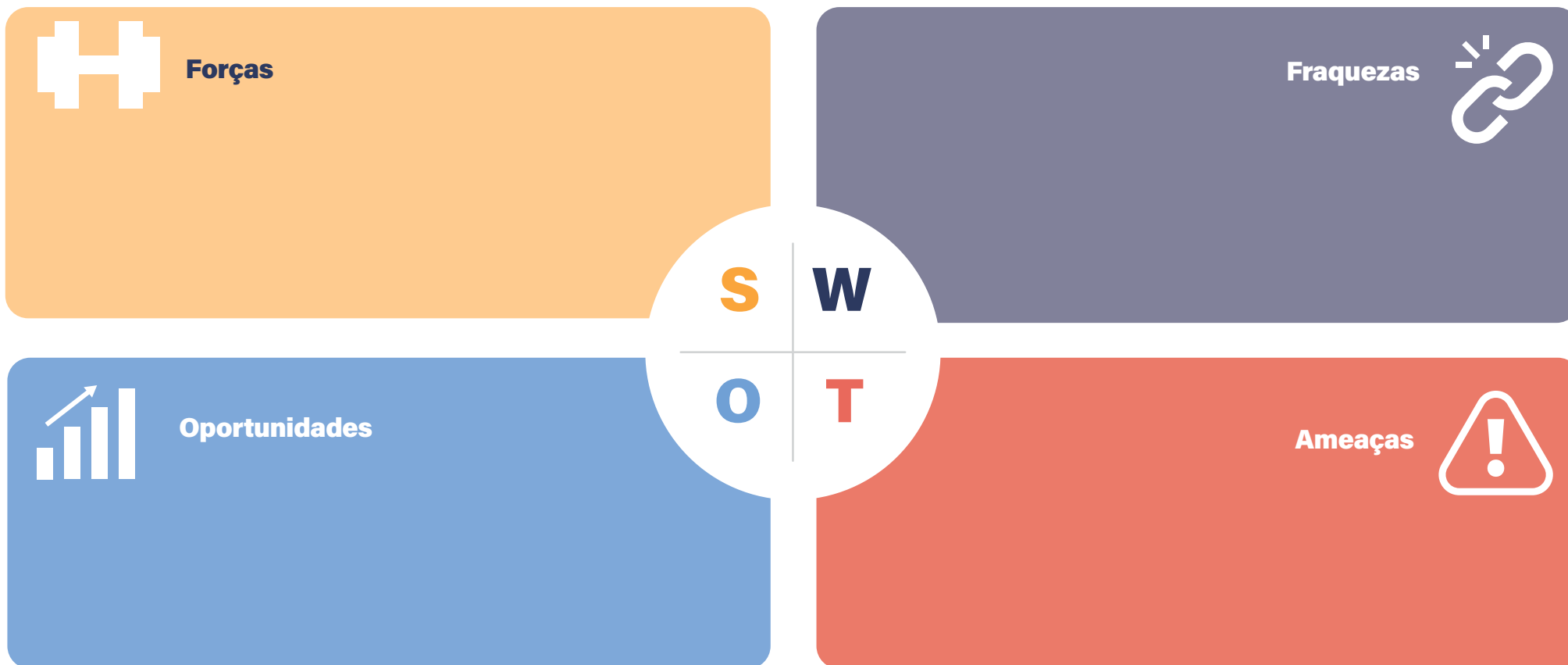
Na etapa final, deve-se realizar uma avaliação conjunta do mapa criado. A imagem reflete bem a realidade atual? Todos os atores relevantes foram incluídos? O que se destaca à primeira vista? A imagem transmite a impressão correta? Há elementos importantes faltando? Recomenda-se registrar os principais pontos discutidos em um *flipchart*, gerando hipóteses de trabalho e possíveis ações com base na pergunta-chave definida na etapa 1.

ANEXO 04 SWOT

Etapa 2: Organização de Dados e Alinhamento

[Acesse o template em A1](#)

Baseado nas orientações das páginas 29 e 30, utilize o template abaixo para realizar a avaliação do seu Instituto de Planejamento. Novamente aqui a pergunta orientadora para o SWOT é essencial e a definição do objetivo da análise impacta nos resultados: De qual processo ou qual aspecto do Instituto queremos avaliar as fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades?



ANEXO 05 ESTRATÉGIAS E RESPONSABILIDADE

Etapa 2: Formulando a Estratégia

Para a etapa de **Formulação da Estratégia**, página 32 do Guia de Criação e Fortalecimento de Institutos de Planejamento, segue abaixo uma sugestão de **atividade colaborativa “Definindo Estratégias e Atribuindo Responsabilidades”** com Grupo de Trabalho (GT).

Objetivo: Auxiliar os participantes na formulação de objetivos estratégicos e táticos, com base nas análises do cenário atual e nas aspirações do instituto.

Passo a passo da atividade:

1. Divisão em Grupos: Divida os participantes em grupos, cada um focando em um dos eixos estratégicos mencionados:

- b) Natureza jurídica e autonomia
- c) Legitimidade e parcerias
- d) Estabilidade do corpo técnico
- e) Reconhecimento social e participação pública
- f) Fontes de financiamento
- g) Contribuição do instituto para o sistema de planejamento urbano
- h) Mecanismos de transparência, controle externo e avaliação de projetos

- i) Interdisciplinaridade dos profissionais
- j) Dados e informações espaciais
- k) Elaboração de materiais de planejamento de forma colaborativa

OBS:

A depender a quantidade de participantes, dividir os grupos em 2 ou 3 etapas.

2. Análise de Capacidades:

Cada grupo deverá discutir as capacidades e recursos disponíveis no instituto (futuro ou atual) para concretizar as estratégias de seu eixo. Isso inclui recursos humanos, financeiros, parcerias já estabelecidas, ferramentas tecnológicas, entre outros aspectos.

3. Formulação de Objetivos Estratégicos:

Com base na discussão, cada grupo deverá formular 1-2 objetivos estratégicos claros e viáveis, alinhados à capacidade do instituto. Cada objetivo adicionalmente pode ter metas concretas com prazo e quantificação.

Exemplo:

OBJETIVO:

Aumento da legitimidade do Instituto de Planejamento perante a prefeitura e ampliação da capilaridade para parcerias com diferentes órgãos públicos e privados.

METAS:

- a) *Firmar parceria com até 2 universidades locais até o final do ano.*
- b) *Organizar um dia de portas abertas para interessados no Instituto para apresentar os projetos e ter uma interação maior com o público em geral.*

3. Responsabilidades e Mobilização de Recursos:

Em seguida, cada grupo deverá definir quais setores ou pessoas serão responsáveis por implementar as estratégias e identificar que tipo de recursos serão necessários (financeiros, expertise técnica, etc.).

4. Apresentação e Validação das Estratégias:

Os grupos apresentam suas propostas, que serão discutidas e validadas em conjunto. Durante essa etapa, é importante avaliar a viabilidade das propostas e assegurar que estejam alinhadas com os objetivos gerais do instituto.

5. Registro das Decisões:

Ao final, as estratégias, responsabilidades e recursos necessários devem ser consolidados em um documento. Esse material servirá de base para o planejamento futuro e monitoramento das ações propostas.

Essa atividade garante que os participantes reflitam de forma prática sobre as necessidades e capacidades do instituto, ao mesmo tempo que definem ações concretas para sua evolução.

ANEXO 06 PLANO ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA

A partir da orientação da página 36, segue abaixo uma sugestão de atividade “passo a passo” para elaborar um Plano Estratégico de Governança para o instituto de planejamento garantindo transparência, eficiência e engajamento dos atores relevantes.

Passos da atividade:

1. Mapeamento de Estruturas de Governança Existentes:

Realize um levantamento inicial das estruturas de governança atuais do instituto (caso já exista) ou das práticas adotadas. Para essa tarefa podem utilizar o organograma produzido / coletado na Etapa 1 (referencia pagina 23) Esse mapeamento incluirá:

- ♦ **Processos de tomada de decisão**
- ♦ **Papel e responsabilidade de cada membro ou departamento**
- ♦ **Procedimentos de prestação de contas**
- ♦ **Mecanismos de participação e controle social**

Ferramenta: Use um diagrama simples ou uma matriz RACI (Responsáveis, Aprovadores, Consultados, Informados) para visualizar as funções e responsabilidades.

2. Definição dos Eixos de Governança:

Com base no mapeamento inicial e nas boas práticas apresentadas, a partir das perguntas orientadoras (página 38) defina os eixos de governança que o Plano Estratégico deve abordar.

Utilizar a tabela para apoiar na estruturação do Plano de Estratégico de Governança

Quem deve participar da governança do instituto?	Quais são os principais objetivos de governança que queremos alcançar?	Quais são os principais desafios e oportunidades que enfrentamos em governança?	Qual é o estado atual da nossa governança?	Como podemos melhorar a transparência e a comunicação com nossos stakeholders?	Como podemos promover a participação ativa da sociedade em nosso processo de tomada de decisão?
Ex.: formar um conselho consultivo com outros secretários e secretárias	Ex.: Gestão horizontal para fazer o instituto mais resiliente em caso de mudanças de pessoal	Ex.: Poucos colaboradores concursados – Retenção de talentos	Ex.: Crescimento orgânico das responsabilidades sem nova estrutura	Ex.: Construir uma plataforma de dados abertos	Ex.: Incluir na estrutura de governança uma unidade transversal de especialistas de participação pública

3. Construção do Plano de Governança:

Consolide as propostas em um único documento que será o Plano Estratégico de Governança do instituto. Esse plano pode conter:

- ♦ **Visão geral dos eixos de governança**
- ♦ **Ações e metas concretas para cada eixo**
- ♦ **Indicadores e mecanismos de monitoramento**
- ♦ **Responsáveis e prazos**

4. Validação e Aprovação do Plano:

Organize uma sessão de validação com os principais interessados (por exemplo os representantes do governo municipal, sociedade civil, setor privado e academia) para ajustar e aprovar o Plano Estratégico de Governança.

5. Divulgação e Implementação:

Defina uma estratégia para divulgar o plano final, utilizando canais de comunicação acessíveis (site do instituto, redes sociais, eventos públicos), e estabeleça um cronograma de implementação e monitoramento.

Essa atividade pode ser feita por meio de uma construção coletiva, envolvendo os atores relevantes e assegurando transparência e eficiência na gestão.

Etapas 4: Template para Estruturação do Plano de Ação para Criação ou Fortalecimento do Instituto de Planejamento

Esse template proporciona uma estrutura organizada para todas as etapas do plano de ação, facilitando o acompanhamento e a implementação de cada etapa, assegurando que todas as partes essenciais do processo sejam devidamente tratadas.

Nome do plano de ação:

(Importante ter um nome chamativo para o projeto de criação ou fortalecimento de um instituto de planejamento para uma comunicação que cria identificação e energia entre as pessoas)

Porque propomos a criação/ o fortalecimento do Instituto de Planejamento:

Apresentar brevemente a justificativa para a criação ou atualização do Instituto de Planejamento.

Exemplo: "O município de [nome] enfrenta desafios relacionados ao crescimento urbano desordenado e à lacuna de uma estrutura adequada para a implementação de políticas urbanas..."

O texto não deve ultrapassar das 200 palavras para ficar sucinto. Importante imaginar ter que dar essa justificativa para alguém durante uma subida com o elevador de 10 andares.

O nosso objetivo é:

Exemplo: "Criar/Fortalecer um Instituto de Planejamento que tenha autonomia administrativa e financeira para criar excelência e sustentabilidade no planejamento estratégico e urbano da cidade."

Como planejamos atualmente no nosso município?

Descrição das atribuições de planejamento urbano já realizadas no município.

Utilizar os insumos das etapas 1 e 2 do Guia de criação e fortalecimento de institutos de planejamento

Quais são os problemas e lacunas no planejamento atual?

Como queremos planejar no futuro?

Mapeamento do escopo ideal de atribuições de Planejamento Urbano e de Planejamento Estratégico: Identificar funções necessárias para o novo Instituto, alinhadas à visão estratégica de longo prazo.

Utilizar os insumos das etapas 1 e 2 do Guia de criação e fortalecimento de institutos de planejamento

Delimitação das Atribuições entre Administração Direta e Indireta: Definir claramente quais funções ficarão com o Instituto e quais permanecerão com as secretarias municipais.

O que precisamos para isso?

1) Recursos

Garantir a sustentabilidade financeira do Instituto, identificando possíveis fontes de receita.

2) Produção legislativa

- ♦ Elaboração do projeto de lei:

Elaborar o projeto de lei que formalizará a criação ou aprimoramento do Instituto de Planejamento.

- ♦ Comunicação e participação:

Essa etapa antecede o envio formal do projeto de lei para a criação do instituto e envolve a revisão do Grupo de Trabalho e a comunicação com outros órgãos ou instituições relevantes.

- ♦ Aprovação do projeto de lei:

Coordenar o processo político para aprovação do projeto de lei.

Etapa	Atividade	Responsável	Prazo
Preparatória	Mapeamento das atribuições de planejamento urbano vigente		
Preparatória	Mapeamento do escopo ideal de atribuições de Planejamento Urbano e de Planejamento Estratégico		
Preparatória	Delimitação das Atribuições entre Administração Direta e Indireta		
Preparatória	Identificação das fontes de receita do instituto		
Produção	Elaboração do projeto de lei		
Produção	Comunicação e participação		
Produção	Aprovação do projeto de lei		

Como sabemos que atingimos os nossos objetivos?

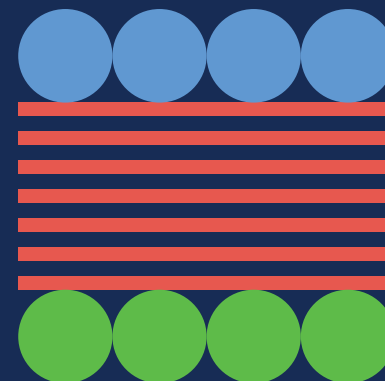
Formular indicadores de sucesso olhando para o processo e os impactos:

Exemplos para indicadores do processo:

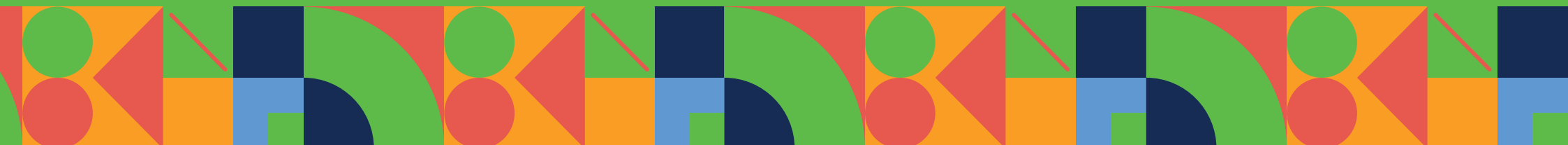
- ♦ Projeto de Lei aprovado.
- ♦ Nº de cargos criados
- ♦ Nº de processos de alinhamento com outras secretarias implementados

Exemplos de impactos:

- ♦ R\$ de recursos para projetos de melhorias de desenvolvimento urbano captados
- ♦ Nº de Projetos de lei sobre o planejamento urbano aprovados
- ♦ Nº de Iniciativas para adaptação climática urbana implementado



ANEXO 08 - EXPERIÊNCIAS LOCAIS: NITERÓI/RJ E RECIFE/PE



ANEXO 08 CONHEÇA OS CASOS PRÁTICOS DE NITERÓI E RECIFE

A mentoria proposta pelo Projeto Cidade Presente proporcionou a formulação da estrutura organizacional e de uma minuta de projeto de lei para criação e reestruturação dos Institutos de Planejamento de Niterói e Recife

Contexto

A Rede Brasileira de Institutos de Planejamento (InREDE) possui uma parceria com o Projeto “Cidade Presente – Desenvolvimento Urbano Sustentável (DUS)” que integra a Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável e é implementado pelo Ministério das Cidades e pela *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha. O Projeto tem como o objetivo aprimorar as condições de implementação de políticas, projetos e ações para um desenvolvimento urbano mais integrado, inclusivo e resiliente ao clima.

Uma das linhas de ação do Projeto Cidade Presente é o suporte e a cooperação com a Rede Brasileira de Institutos de Planejamento (InREDE). No âmbito dessa parceria que o estudo sobre “O papel dos Institutos de Planejamento na melhoria da gestão da política

urbana em municípios brasileiros” foi conduzido e contou com um processo de mentoria **para apoio à criação ou reestruturação de até dois (2) Institutos de Planejamento em municípios brasileiros, como instrumento de inovação para a gestão da política de desenvolvimento urbano local.**

Os Institutos de Planejamento têm sido criados nos últimos nas diferentes regiões do país, em capitais e cidades menores, com múltiplas naturezas jurídicas. São órgãos fundamentais para o planejamento de longo prazo e na conexão com os aspectos estratégicos, territoriais e orçamentários da gestão de uma cidade. Além de promover o planejamento com base em evidências, de forma participativa, multissetorial, interinstitucional e conectada às agendas globais e prioridades locais.

Este anexo apresenta o processo de mentoria realizado junto a dois Institutos de Planejamento nos municípios de Niterói (RJ) e Recife (PE), com diferentes características políticas, demográficas, territoriais e socioeconômicas - no sentido de motivar e guiar equipes municipais de outros Institutos com exemplos de percursos realizados tanto para criação como para reestruturação de Institutos de Planejamento.

OBJETIVO DA MENTORIA

A mentoria teve como objetivo apoiar, em forma de assessoria técnica, um processo de construção de minutas de projeto de lei para criação e reestruturação organizacional dos Institutos de Planejamento de Niterói e Recife, que possuem diferentes graus de maturidade, a partir de:

- (1) Estudo dos contextos locais, diagnóstico da política urbana municipal, marcos legais e demais necessidades municipais relacionadas;*
- (2) Agendas virtuais e presenciais de integração com as equipes locais, com foco na compreensão de cada contexto e dos indicativos para a criação/reestruturação dos Institutos;*
- (3) Elaboração de versões preliminares das minutas de lei para validação e construção colaborativa com as equipes locais;*
- (4) Validação das minutas de lei com as equipes.*

Municípios selecionados

Os municípios de Niterói (RJ) e Recife (PE) foram selecionados para o processo de mentoria devido ao engajamento das equipes nas atividades da Rede Brasileira de Institutos de Planejamento (InREDE).

No caso de Niterói, a motivação veio de sua participação ativa enquanto membro aspirante na InREDE e a disposição política da equipe e gestão atual para a criação do Instituto de Planejamento. No caso de Recife, também membro aspirante da InREDE, o Instituto da Cidade Pelópidas Silveira (ICPS) possui atuação reconhecida dentro do município, porém funciona como órgão conectado à administração municipal, sem autonomia jurídica, sendo este um importante passo a ser apoiado por esta mentoria em sua reestruturação.

Compromissos assumidos pelos municípios durante a mentoria:

- ♦ Constituir um grupo de trabalho composta pelos diferentes atores institucionais que devem estar envolvidos na criação do Instituto de Planejamento para acompanhar e participar do desenvolvimento do trabalho.
- ♦ Designar uma pessoa para assumir a função de Ponto Focal responsável por coordenar a atuação da Equipe de Trabalho.
- ♦ Garantir a participação do Grupo de Trabalho nas reuniões e atividades acordadas no Plano de Trabalho da mentoria.
- ♦ Dispor da infraestrutura necessária para realizar atividades online.
- ♦ Garantir a realização da oficina presencial pela Equipe de Trabalho.
- ♦ Atentar-se ao cronograma de trabalho pactuado no início dos trabalhos.

Processo de Mentoria para Criação do Instituto de Planejamento em Niterói/RJ:

O município de Niterói/RJ se encontra no arquétipo “Instituto embrionário” conforme classificação elencada no “Guia de Apoio a Criação e Fortalecimento de Institutos de Planejamento” e foi selecionado para receber apoio técnico para a criação do seu Instituto. O principal desafio desse estágio é transitar entre o conceito para a realidade do futuro Instituto.

Qual foi a motivação para criação do instituto?

Ao longo dos últimos dez anos, Niterói investiu em fortalecer o Sistema de Planejamento e o Sistema de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas do município, integrando cada vez mais seus instrumentos de longo, médio e curto prazos, assim como enfrentou o desafio de equalizar o passivo de planejamento urbano municipal com a revisão do Plano Diretor, Plano de Mobilidade e Lei Urbanística. Isso possibilitou que Niterói adquirisse maturidade para avançar na agenda com instrumentos mais robustos, eficazes e integrados, com o propósito de trabalhar o planejamento municipal de forma ativa, propositiva e integrada.

Esse cenário incentivou o município a integrar a InRede, participando ativamente de sua formalização e desenvolvimento desde o princípio. A participação efetiva na rede fez com que Niterói

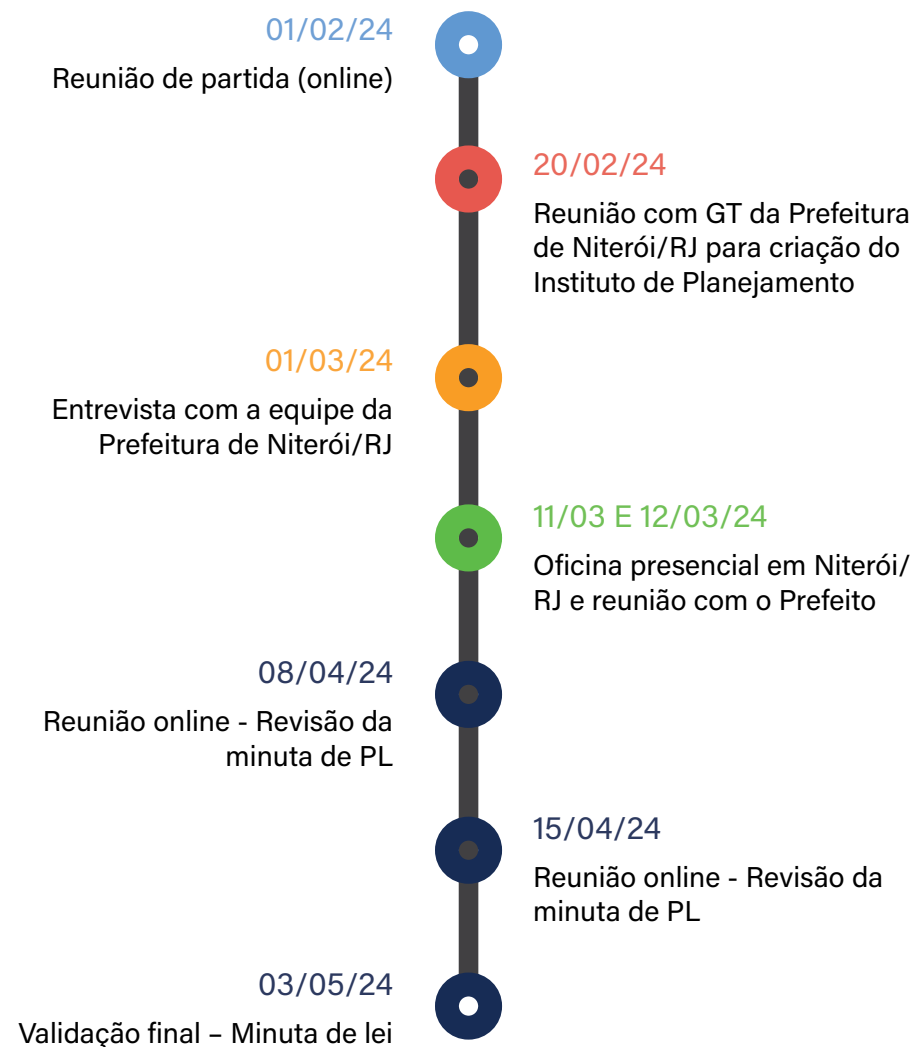
observasse a importância, a centralidade e relevância que um Instituto de Planejamento tem nos seguintes aspectos:

1. no desenvolvimento local a partir da visão de planejamento urbano integrado, em articulação com os instrumentos de planejamento de curto, médio e longo prazos;
2. na capacidade de dar respostas cada vez mais assertivas e céleres frente às demandas sociais e territoriais, alinhadas às metas globais das agendas de desenvolvimento urbano e sustentável da ONU;
3. no fortalecimento da cultura de planejamento e avaliação de políticas públicas em Niterói;
4. na perenidade das políticas públicas orientadas por evidências que considerem as especificidades do território;
5. na articulação e integração de políticas para o desenvolvimento local;
6. na articulação com outros municípios da região, favorecendo uma perspectiva regional integrada frente ao desafio metropolitano em que Niterói se insere;
7. na articulação interinstitucional;
8. na gestão de dados como instrumento para políticas públicas assertivas e efetivas.

Assim, a gestão municipal constatou que a criação de um instituto de planejamento agregaria as principais frentes, diretrizes e ferra-

mentas para o alcance dos resultados planejados para o município, se tornando um importante ativo para a gestão pública municipal.

Linha do Tempo:



OFICINA PRESENCIAL:

A oficina presencial teve como objetivo promover atividades colaborativas com os técnicos da prefeitura para análises e elaboração de insumos para a criação do Instituto de Planejamento como instância de planejamento estratégico, pesquisa e inovação municipal na gestão da política de desenvolvimento local sustentável. A atividade foi conduzida por uma dupla de moderadores da consultoria contratada para assessoria técnica durante a mentoria e os participantes foram os técnicos da prefeitura de diferentes Secretarias Municipais.

Perguntas orientadoras:

Quais as responsabilidades do futuro Instituto de Planejamento?

Como será a integração com os diferentes planos da cidade?

Quais serviços e produtos o futuro instituto entregará para a sociedade?

Como será a relação entre as diferentes secretarias da administração municipal?

Como será a relação com a sociedade civil?

Quem não está mobilizado/sensibilizado?

Quem pode ser contra?

Programação:

Atividades:	Boas-vindas e abertura	Atividade de Check-In
Duração: 30 minutos		
Oficina 01 – Mapeamento colaborativo sobre o Instituto Duração: 2 horas e 30 minutos	Matriz CSD temática (apoio político, financiamento, atribuições, recursos humanos, resistências): O objetivo da Matriz CSD é apoiar as pessoas participantes na etapa de descoberta e exploração de hipóteses. Com base na pergunta orientadora (Quais são nossas certezas, dúvidas e suposições considerando nossa inserção dentro deste processo?), cada participante terá 5 minutos para escrever post its com estes elementos. Após a atividade individual, convidar cada participante a ler suas anotações e formar um mural coletivo.	Atividade 2: Mapa de atores: Momento para mapeamento colaborativo das principais iniciativas e atores a serem articulados para efetivação do instituto, junto às suas atribuições.
Oficina 2 - Ideação colaborativa sobre o Instituto Duração: 2 horas e 45 minutos	A partir dos desejos já mapeados e das atribuições pactuadas na etapa anterior, em grupos, os participantes irão realizar uma ideação com produtos e serviços que poderiam ser entregues pelo instituto.	Aspectos a serem considerados: O que é esse produto/serviços, alguém já faz? Quem pode fazer? Como podem ser agrupados? O que é necessário para que ele aconteça (recursos humanos/financeiros/tecnologia?)
Fechamento Duração: 15 minutos	Visão de futuro do Instituto onde estaremos no início do próximo ano?	

Destaques do processo:

- ♦ A criação do Grupo de Trabalho, através de decreto, entre diferentes secretarias da Prefeitura de Niterói fortaleceu a integração e o alinhamento na concepção do futuro Instituto. A percepção de que o Instituto possa ser uma entidade agregadora e potencializadora de ações atualmente executadas por diversos órgãos.
- ♦ A concepção de uma minuta de lei que regerá o instituto de planejamento condizente com as premissas iniciais, de ser um instituto que inclua em seu escopo a pesquisa, a inovação e a avaliação de políticas públicas integrados ao planejamento urbano e ao desenvolvimento local sustentável
- ♦ A oficina presencial trouxe como resultado a premissa que o futuro Instituto será responsável por um planejamento urbano

mais integrado e orientado por evidências e que tenha vistas aos instrumentos de planejamento de curto, médio e longo prazo considerando os desafios atuais e futuros da cidade, focando no desenvolvimento local sustentável e na redução das desigualdades. Além disso, atuará como centralizador de dados e geoinformação e buscará desenvolver parcerias para ações de médio e longo prazo, apoio à gestão estratégica municipal e interlocução com a sociedade.

- ♦ O processo de revisão da minuta da lei de criação do instituto entre a equipe da Prefeitura e a da mentoria foi essencial para o alinhamento do escopo em que Niterói enxerga a atuação de seu instituto.
- ♦ O Gabinete do Prefeito foi crucial na etapa de concepção do futuro Instituto, oferecendo o apoio político e incentivando a integração entre as secretarias.

Processo de Mentoria para Reestruturação do Instituto de Planejamento Urbano do Recife/PE:

O município de Recife recebeu apoio técnico para a reestruturação do Instituto da Cidade Pelópidas Silveira (ICPS), criado em 2009, que corresponde atualmente a uma secretaria executiva da Secretaria de Política Urbana e Licenciamento – SEPUL, atuando como órgão de planejamento urbano do Recife.

De acordo com a classificação elencada na “Cartilha de Apoio a Criação e Fortalecimento de Institutos de Planejamento”, o ICPS se encontra no arquétipo “Instituto em Consolidação”, cujo principal desafio é a sua formalização enquanto autarquia, para que possa continuar e aprimorar sua atuação na cidade do Recife de forma mais autônoma.

A mentoria teve como objetivo geral refletir sobre a reestruturação do ICPS para a construção conjunta de uma minuta de lei que formalize o Instituto na administração indireta.

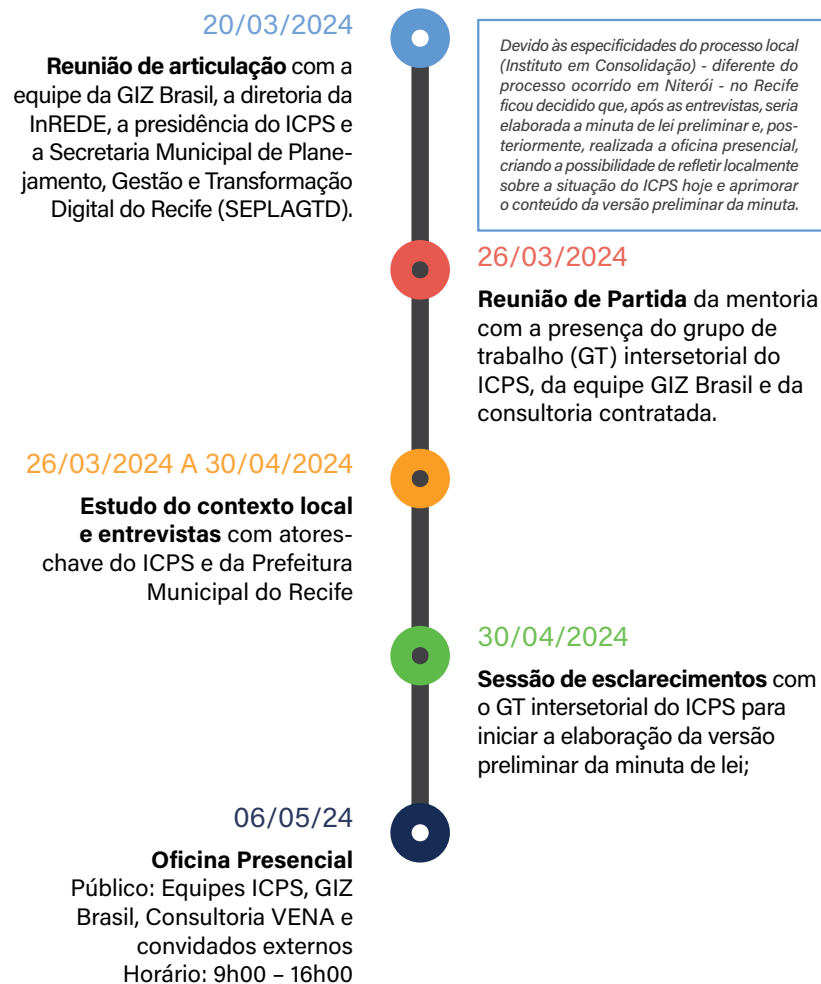
Qual foi a principal motivação para a reestruturação do Instituto?

A necessidade de endereçar o tema do Planejamento Urbano como atividade essencial da administração municipal a fim de fortalecer, no longo prazo, a política de desenvolvimento urbano. Para tanto, é importante garantir autonomia e estrutura organizacional mínima permanente, com atribuições e fontes de receita pré-definidas.

Missão desejada pelo Instituto:

Como órgão de planejamento urbano do Recife, orientar a execução da política urbana por meio da elaboração de normativas, planos e projetos urbanos, bem como do monitoramento e implantação destes.

Linha do Tempo:



Programação:

Boas Vindas e Falas de Abertura Atividade 01 (manhã) - Mapeamento colaborativo sobre o Instituto através do quadro "Faz / Não Faz"	Primeira rodada: a partir dos insumos coletados nas entrevistas e das atribuições já apresentadas pelo Instituto nas etapas anteriores, as pessoas participantes refletiram, em grupos, sobre as atividades do ICPS sob a ótica das seguintes perguntas norteadoras: O que o ICPS faz: ▪ e deve continuar fazendo? ▪ mas não deveria fazer? Nesse caso, quem deveria? Quais atividades o ICPS não faz: ▪ mas deveria fazer? Nesse caso, quem/qual órgão é responsável por isso atualmente? Como essa(s) atividade(s) poderia(m) ser trazida(s) para o Instituto? ▪ e não deveria fazer?	Segunda rodada: Com foco nas atividades que o ICPS deve continuar desenvolvendo e deveria fazer, mas não faz, foram detalhados quais são os recursos necessários: humanos, financeiros e tecnológicos. A atividade buscou identificar quais são as necessidades mínimas para viabilizar o desempenho das atribuições estabelecidas para o ICPS.	Terceira rodada: Os grupos apresentaram suas matrizes e houve debate sobre os pontos em comum ou dissonantes entre os grupos.
Atividade 02 (tarde) - Mapa de Atores Momento para mapeamento colaborativo das principais iniciativas e atores a serem articulados para o fortalecimento/criação oficial do ICPS, junto às suas atribuições.	Primeira rodada: mapeamento de atores importantes para o fortalecimento em três escalas principais: atores-chave, atores primários (envolvidos diretamente) e atores secundários (envolvidos indiretamente).	indicação de quem já está sensibilizado/mobilizado e quais estratégias utilizar com os ainda não mobilizados.	
Atividade 3 (fechamento) - Discussão aberta e feedback das atividades do dia 07.05.2024 - Oficina Presencial Público: Equipe do Instituto (GT), Equipe GIZ Brasil, Consultoria VENA Horário: 09-12	Programação: Atividade 1 - Apresentação da primeira versão da minuta do projeto de lei para formalizar o ICPS na administração indireta. Atividade 2 - Revisão conjunta da minuta. Atividade 3 - Visão de Futuro do ICPS - Onde estaremos no início do próximo ano? Atividade 4 - Fechamento e pactuação de encaminhamentos.		
29.05.2024 - Encontro online para finalização da minuta de lei.			

Destaques do processo:

- A presença de representantes de diferentes secretarias municipais para refletir e debater sobre o futuro Instituto de Planejamento e suas atribuições enriqueceu a oficina e permitiu a percepção de outros órgãos e entidades da Prefeitura do Recife sobre a atuação, importância e necessidades do órgão de planejamento urbano;
- Aperfeiçoamento do organograma atual, com ajuste de atribuições e subsetores;
- Discussão sobre possibilidades de vinculação do ICPS, a depender da estrutura administrativa adotada;
- Dedicar um tempo, em meio à rotina habitual de trabalho, para pensar sobre o posicionamento, a atuação e o fortalecimento do ICPS através da reestruturação proposta coletivamente.
- Envolvimento de toda a equipe técnica do ICPS na oficina presencial, permitindo uma dinâmica de reconhecimento das próprias atribuições em vários níveis e uma visão menos compartimentada dos trabalhos desenvolvidos pelo ICPS.



CONSELHO FISCAL DA INREDE:

- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) – PR
- ♦ Instituto Municipal de Planejamento Urbano de Palmas (IMPUP) – TO
- ♦ Instituto de Desenvolvimento Urbano de Canaã dos Carajás (IDURB) – PA
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Londrina (IPPUL) – PR
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Rondonópolis (IPPUR) – MT
- ♦ Prefeitura Municipal de Niterói – RJ

INSTITUTOS DE PLANEJAMENTO PARTICIPANTES DA INREDE:

- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento de Fortaleza (Ipplan Fortaleza)
- ♦ Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB/Manaus)
- ♦ Instituto de Pesquisa, Planejamento Urbano e Desenvolvimento Sustentável de Redenção/PA (IPPUR)
- ♦ Instituto da Cidade, Pesquisa e Planejamento Urbano e Rural (INCID/São Luís)
- ♦ Agência Municipal de Meio Ambiente e Planejamento Urbano (Planurb/Campo Grande)
- ♦ Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos (IPP/Rio de Janeiro)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Maringá (IPPLAM)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC)
- ♦ Instituto Municipal de Planejamento Urbano de Palmas (IMPUP)
- ♦ Instituto de Desenvolvimento Urbano de Canaã dos Carajás (IDURB)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Londrina (IPPUL)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Rondonópolis (IPPUR)
- ♦ Instituto de Desenvolvimento, Pesquisa e Planejamento de Apucarana (IDEPPLAN)
- ♦ Instituto de Planejamento de Santa Maria (IPLAN/SM)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Maceió/AL (IPLAM)
- ♦ Instituto de Planejamento Urbano de Maragogi (IPUMA)
- ♦ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Francisco Beltrão (IPPUB)
- ♦ Instituto de Pesquisas e Planejamento de Piracicaba (IPPLAP)
- ♦ Instituto de Planejamento e Desenvolvimento Urbano (IPDU) - Cuiabá/MT
- ♦ Instituto da Cidade Pelópidas Silveira (ICPS/Recife)
- ♦ Prefeitura Municipal de Niterói (RJ)
- ♦ Prefeitura Municipal de Belém (PA)
- ♦ Prefeitura de Naviraí (MS)
- ♦ Prefeitura Municipal de Uberaba (MG)

