



A GESTÃO DE INFORMAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Caso "Bauru + 10 - Construindo o futuro"

Dra Célia Maria Retz Godoy dos Santos

UNESP - Universidade Estadual Paulista "Júlio Mesquita Filho"

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, campus Bauru – SP

APRESENTAÇÃO

O processo de descentralização administrativa possibilitou o surgimento de políticas inovadoras nos municípios brasileiros. Por intermédio da nova concepção de gestão de cidades e desenvolvimento integrado, surgem parcerias que aproximam o poder público e outros segmentos sociais. A cidade de Bauru está localizada no interior paulista e seus administradores enfrentam os problemas decorrentes do progresso e das transformações advindas de empreendimentos e ações descontínuas.

A idéia de criar um plano para o desenvolvimento sustentável da cidade, baseado na Agenda 21, almeja conciliar a necessidade de crescimento e de prosperidade econômica com os ideais de justiça social e de preservação do meio ambiente natural.

A rigor, a prefeitura seria a executora, pois a ela cabe tomar as principais decisões de implantar projetos, reunir informações, organizar dados e adotar as medidas necessárias; à sociedade civil caberia estimular o processo, apontando os anseios e necessidades da população; e a universidade deveria responder aos desafios ligados às nossas carências sociais, ambientais e tecnológicas que ainda não foram atendidas.

Deste modo, inicialmente, o **Projeto Bauru + 10** surgiu do encontro de um grupo de professores da Unesp e representantes da Secretaria Municipal de Desenvolvimento de Bauru pretendendo ser um projeto, de cujo participativo e multisetorial, envolvendo representantes de empresas, universidades, lideranças, poder público, entidades e a sociedade civil na construção de competências para a cidade, visando a ampliação da qualidade de vida no município.



Coube a Unesp um papel fundamental nesse projeto como articuladora, facilitadora e incentivadora de ações, atuando especialmente como gestora. Vale ressaltar que a academia tem que se manter atenta e participante nesta discussão, principalmente contra interesses imediatistas que atravancam o desenvolvimento das sociedades.

Na prática, o projeto **Bauru + 10 - Construindo o futuro** pretende, por meio do gerenciamento de dados entre segmentos representativos da cidade - as lideranças sociais e comunitárias e as organizações públicas e privadas -, construir um planejamento estratégico para Bauru, nos próximos dez anos, consolidado nas demandas sociais.

A questão central desse estudo é a informação como elemento fundamental para a criação de um elo entre os vários agentes e atores que articulam as ações das políticas públicas. Enquanto em algumas formas de expansão de consumo se criam condições para que os consumidores sejam mais capazes de apreciar os diversos repertórios, nas políticas públicas e nos planejamentos do setor público a baixa circulação de informações sobre as experiências na área e a falta de um *feedback* da sociedade impedem que as demandas sejam efetuadas de acordo com os interesses dos cidadãos.

Temos convicção de estar em um mundo multicultural e interdependente, que pode ser entendido e transformado a partir de uma perspectiva múltipla, reunindo identidade cultural, sistemas de rede e políticas multidimensionais. Deste modo, a adequação dos programas urbanos - desenvolvidos pelo Estado ou pelo Município - às demandas da população só se consolidará por meio do conhecimento, das experiências ou práticas nas áreas, da socialização de ações e do gerenciamento dos dados disponíveis.

A preparação para o futuro envolve levantar as principais tendências e evoluções que deverão afetar o local, a identificação dos pontos fortes e fracos da cidade, as oportunidades e ameaças, enfim, dados sobre a cidade, em seus diversos aspectos, que possibilitarão condições muito favoráveis para que administradores públicos e privados, moradores e investidores tenham suporte para futuras decisões. Acredita-se que o Projeto Bauru +10 deverá estimular a participação, imprimindo um processo de autoconhecimento entre os participantes, que torne explícita a “função” de cidadão, desencadeando um processo crítico transformador naqueles que estão envolvidos no planejamento estratégico da cidade.



1 – JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica na medida em que visa colaborar na elaboração de um plano para o desenvolvimento sustentável da cidade de Bauru. A presença da Unesp no projeto, denominado **Bauru + 10 – construindo o futuro**, tem um caráter orientador, no sentido de socializar os conhecimentos sobre a metodologia e a gestão das informações necessárias para viabilizar o planejamento estratégico encaminhando planos de ações. Assim, Bauru +10 iniciou-se em dezembro de 2002.

Cabe ressaltar que, na gestão de cidades, o método cartesiano de análise tem sido amplamente empregado. Esse tipo de abordagem levou às estruturas hierarquizadas, modulares e departamentalizadas – hoje, tão comuns aos órgãos públicos -, promovendo apenas a captura e a disseminação centralizada de informações. Todavia, a gênese da teoria da gestão de informação tem muito a oferecer em metodologia e orientação, visto que cria mecanismos para facilitar a troca de experiência e o trabalho em conjunto, pois, além de mapear e acompanhar a participação de cada um, possibilita o desenvolvimento de sistemas de comunicação vinculados e integrados. O que se pretende é quebrar as barreiras organizacionais dos diversos segmentos sociais, oferecendo uma estrutura de gestão para que os dados, as idéias e o conhecimento dos especialistas das diversas áreas fluam livremente, tanto horizontalmente, como verticalmente, gerando resultados efetivos no planejamento da cidade.

2 – OBJETIVOS

Elaboração de um sistema de gestão de dados, que propicie a interatividade de informações nas diferentes áreas de atuação da cidade, com vistas a possibilitar um planejamento estratégico para o Município de Bauru.

3 - AS FASES DO PROJETO BAURU +10

1ª. Fase: Divulgação da Proposta e Organização do Processo de Trabalho

Iniciando o **Projeto Bauru + 10**, foram desenvolvidas algumas atividades para organizar o processo de trabalho e apresentá-lo à comunidade bauruense com a finalidade de garantir ações integradas, interesse, apoio e participação de toda sociedade – fase de divulgação e organização do processo de trabalho.

Em 4 de dezembro de 2002, foi realizado um primeiro evento, com a participação de representantes dos diversos segmentos da sociedade bauruense, no qual foi apresentado o **Projeto Bauru + 10**. Durante essa reunião, explanou-se sobre o processo do planejamento estratégico e experiências bem sucedidas, tais como o Projeto Piracicaba 2010 e da cidade de Sorocaba, já em andamento.

Assim, a primeira fase envolveu a divulgação do Projeto – criação da identidade visual, dos suportes comunicacionais e das estratégias de divulgação -, a discussão da organização, a metodologia, o cronograma, a identificação das grandes áreas e segmentos a serem abordados no estudo (**Quadro 1**) e o preparo da reunião dos Grupos de Trabalhos - GTs.

Quadro 1 - Áreas e Segmentos a Serem Estudados

Áreas	Segmentos
1 – Atratividade da Cidade	1 - Logística de Transportes 2 - Indústria de Transformação 3 - Construção Civil 4 - Comércio e Serviços 5 - Turismo 6 - Ensino Superior
2 – Bauru e o Povo	1 - Demografia (capacidade profissional) 2 - Educação 3 - Saúde 4 - Ação Social 5 - Cultura 6 - Esporte e Lazer 7 - Segurança 8 - Habitação 9 - Imagem da Cidade
3 – Dinâmica Urbana	1 - Trânsito e Transporte 2 - Meio Ambiente e Saneamento 3 - Planejamento Urbano 4 - Energia
4 – Dinâmica Rural	1 - Infra-estrutura Rural

5 – Administração Pública	1 – Capacidade Financeira
	2 - Sistema de Gestão
	3 – Participação Comunitária

2ª.Fase: Realização de Diagnóstico e Reconhecimento das Competências

Essa fase teve como objetivo o levantamento de dados para a confecção de cenários alternativos e desejáveis para Bauru, a definição da visão e das vocações¹ da cidade, além das bases para a construção das competências² que se almeja construir nos próximos 10 anos. A elaboração do diagnóstico abordou diversas áreas significativas para o desenvolvimento da cidade, pois o diagnóstico será o suporte para a definição do Planejamento estratégico.

Iniciada em 22 de fevereiro de 2003, em um evento denominado Formação dos Grupos de Trabalhos, a segunda fase foi estruturada para ter a participação de especialistas das vinte e três áreas ou segmentos definidos anteriormente como representativos na cidade. Na reunião traçaram-se as diretrizes de trabalho para os GTs e definiu-se a maneira para se preparar os estudos sobre cada uma das temáticas. No decorrer do processo de preparação desses trabalhos, os especialistas assumiram a responsabilidade de constituir GTs com a mais ampla participação possível de pessoas e instituições ligadas a cada área estudada.

Uma tarefa primordial dos responsáveis pelo diagnóstico foi identificar quais seriam as informações necessárias para amparar suas decisões e programar suas ações. É claro que nem todos os atributos são igualmente significativos para os diferentes grupos de estudos foi preciso escolher o que era mais importante para cada um, ou seja, o que representa uma vantagem competitiva em cada área. Assim, conforme a prioridade de cada um dos segmentos foram programados levantamentos: junto a instituições, publicações, via internet, compilações, listagens, guias, pessoas ou, até mesmo, pesquisas de opinião junto à população.

Além de definir o que e como coletar as informações necessárias, os GTs também escolheram seus coordenadores, distribuíram as tarefas e elaboraram um cronograma preliminar de suas ações.

¹ 1 Entendemos **vocação** como o conjunto de fatores infra-estruturais (naturais ou construídos) e demográficos que tornam uma região particularmente predisposta a se desenvolver em certa direção econômica.

² 2 As **competências** combinam conhecimentos e habilidades. Elas representam tanto a base dos conhecimentos tácitos, quanto o conjunto de habilidades necessárias para a realização de ações produtivas.



Todos os procedimentos - apoio logístico, técnico e informacional - ficaram a cargo da **Comissão Executiva Provisória**, que organizou e implementou o Projeto desde a sua fase inicial.

Algumas orientações foram sugeridas pela Comissão Executiva Provisória, no sentido de normalizar os dados a serem levantados, como por exemplo: definição das características dos segmentos; quais as cidades concorrentes na principal competência ou atributo da área estudada; os cenários que se apresentam no momento; os pontos fortes e pontos fracos do segmento estudado; as ameaças e as oportunidades; e o cenário desejável para o Município.

Durante o processo de Formação dos Grupos foram distribuídos Cadernos informativos (Serie 1 do Bauru + 10), planilhas para se desenvolver os cronogramas, estratégias de trabalhos e a dinâmica, que deveria ser utilizada com as equipes, foi cuidadosamente explicada na palestra inicial. Todos os grupos tiveram o acompanhamento de um dos membros da Comissão Provisória, atuando como facilitador. Esta estratégia visou, principalmente, minimizar as interferências partidárias e os conflitos entre os grupos de pressão para que realmente pudessemos ter condições de traçar um planejamento estratégico com base nas demandas sociais.

Assim, o diagnóstico começou a ser preparado. Como a organização dos dados é um elemento crítico para a eficácia de um sistema informacional, a Comissão Executiva Provisória do Bauru + 10 começou a construção de modelos e as mensurações das relações valor/custo dos dados planejando vários subsistemas para auxiliar no gerenciamento das informações.

A elaboração de um Site foi iniciada para auxiliar no gerenciamento dos dados que começaram a ser levantados pelos GTs para divulgar notícias e informações operacionais sobre as reuniões, para facilitar a troca de informações entre os integrantes do Projeto e para propiciar uma visão mais abrangente do processo.

Deste modo, a Secretaria Executiva Provisória do Bauru + 10 - constituída de seis professores da Unesp (das Faculdades de Arquitetura, Artes e Comunicação e de Engenharia de Produção), do Secretário do Desenvolvimento Urbano de Bauru, de dois assessores da Prefeitura Municipal (Secretaria do Comércio e Indústria) e de alunos de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas (2) e em jornalismo (3), do curso de Desenho Industrial habilitação em Programação Visual (1), e do curso de Ciências da Informação (2) -



ficou com a coordenação de todo o processo de gestão de informações: a assessoria de imprensa propriamente dita, as atividades de Relações Públicas, a Identidade Visual, a confecção e armazenamento do Banco de Dados, o Site Institucional do Projeto, a comunicação, a disseminação dos dados, enfim o conjunto de processos e ferramentas para organizar, preservar e tornar acessível o acervo de conhecimentos do Projeto.

Hoje, gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Os contatos entre os participantes do Projeto acontecem em reuniões presenciais e via e-mail. O gestor, no caso a Comissão Executiva Provisória, está exposto a várias equipes de diferentes áreas, linguagens e perfis profissionais necessitando estar apto para uma orientação estratégica. Para tanto, é fundamental, dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, que se tenha uma visão prospectiva e sistêmica do Projeto de maneira integral.

Apesar da Comissão Executiva Provisória ter programado como seria o gerenciamento do conteúdo informacional da base de dados, de ter previsto que este deveria contemplar os usuários das informações; a interface (browser, consultas, análises e reports); o controle de acesso (segurança, fire-wall e perfis de acesso); a pesquisa (search engines, agents de software e personalização); as aplicações (glossário, indexação, aplicativos em bancos de dados); a comunicação (workgroup, e-mail, intranet, extranet, internet); e os repositórios (web, bases de dados, sistemas conveniados, diretórios públicos), ao longo do processo de internalização das atividades decorrentes do Bauru + 10 ocorreram modificações. Isso gerou a necessidade da redistribuição de tarefas e de se manter dois ambiente de trabalho em paralelo: um realizando o trâmite informacional por meio de e-mail, visando suprir a necessidade de informações imediatas e operacionais e outro empenhado na coordenação de esforços para a viabilização de um sistema integrado que possibilitasse uma visão macro do processo que se concretizará na confecção do Site Institucional.

No entanto, não devemos esquecer que as tecnologias úteis para a gestão de informação e do conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que ajudam a prevenir a fragmentação dos dados e permitem criar redes para a modelagem e análises dos cenários que pretendemos traçar para a cidade de Bauru. Assim, a Comissão Executiva Provisória, atuando como gerenciadora das informações e fornecendo os *feedback*



aos GTs, tem desempenhado também o papel de facilitadora na rede de colaboradores que fazem parte do processo, afinal é preciso valorizar o conhecimento das pessoas.

3ª Fase: Elaboração de Macro-Projetos.

Com base nas discussões e diagnósticos, foram preparados os documentos preliminares, os quais deverão ser debatidos, publicamente, em um Seminário Temático a ser realizado no dia 20 de maio, visando a obtenção de um consenso sobre cada tema. Os documentos resultantes desse seminário serão, então, analisados por um Grupo de Síntese e pela Comissão Executiva. A partir desse momento a comissão se tornará permanente, pois seus membros serão eleitos durante o Seminário Temático. Esse procedimento irá concretizar a proposta suprapartidária, ou seja, um projeto da sociedade civil para a comunidade.

Finalmente, os documentos serão levados para nova discussão, na qual, será sintetizado o diagnóstico da cidade, apresentando o cenário desejável. Um Fórum decidirá o planejamento estratégico.

Ainda nessa fase, serão definidas as estratégias que conduzirão os macro-projetos, fundamentadas na visão de futuro que se almeja para a cidade a partir do diagnóstico e do levantamento das prioridades da população. Também serão traçadas ações para integrar os macro-projetos, os projetos específicos, as estratégias e as ações setorializadas para algumas áreas pré-definidas.

4ª. Fase – Consolidação do Projeto

Essa fase se refere a implementação do Planejamento Estratégico, incluindo a operacionalização, a formação de grupos de impulsão para cada um dos projetos e a elaboração de sistemática de acompanhamento e adequação das estratégias de ações.



Bibliografia

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. Trad. Antonio Zoratt Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

COBRA, Marcos. Plano estratégico de marketing .3 ed. São Paulo: Atlas 1991.

COBRA, Marcos, ZWARG, A.FLAVIO. Marketing de serviços: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: MAC Grau, 1992.

FARIA, C. A C. de. Desenvolvimento econômico e urbanização: estudo de caso do município de Bauru – 1960/1985. Campinas: UNICAMP – Instituto de economia, 1985. Mimeo.

JOBIM FILHO, P. Uma metodologia para o planejamento e o desenvolvimento de sistemas de informação. São Paulo: E. Blücher, 1979.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. Trad.Balsan Cristina. São Paulo: Futura, 2001.

_____. Marketing para as organizações que não visam lucro. Trad.de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. Administração de marketing : análise, planejamento, implantação e controle. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip, Donald H. Haider, Irvingrein. Marketing público. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEVY, Pierre. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.São Paulo: Loyola, 1999.

LOIOLA, Elisabeth, MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: Fischer (Org.). Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOSNAK, Célio José. Polifonia urbana: imagens e representações, Bauru – 1950/1980. 2000. 442 f. Tese (Doutorado em História) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARQUES, Eduardo César. Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. Revista Brasileira de Ciências Sociais. n. 41, out. p.45-67, 1999.



MASER, Siegfried. Fundamentos teóricos da informação. São Paulo: EPU: EDUSP, 1975.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Milton. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1997.

SCHERER-WARREN, Ilse. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. Cadernos de Pesquisa, Florianópolis, n.11, julho, 1997.

SETZER, Valdemar W. Meios eletrônicos e educação: uma visão alternativa. São Paulo: Escrituras, 2001.

TEIXEIRA, Filho Jayme. Gerenciando o conhecimento. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TENÓRIO, G. Fernando (org.). Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais. 2^a.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.