



**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

VARGEM ALTA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA MUNICIPAL.....	3
2. DIAGNÓSTICO MUNICIPAL.....	4
3. METODOLOGIA	10
3.1 Objetivos	10
3.1.1 Objetivo geral.....	10
3.1.2 Objetivos específicos	10
3.2 Desenvolvimento proposto da consultoria.....	11
3.3 Desenvolvimento da consultoria	11
4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES JUNTO AS SECRETARIAS MUNICIPAIS.....	12
4.1 Questionário 1 – Bases do planejamento.....	12
4.2 Questionário 2 – Balanced Scorecard (BSC).....	31
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO MUNICIPAL.....	37
5.1 Análise de macroambiente	37
5.2 Fatores Críticos de Sucesso.....	38
5.3 Definição da missão, da visão e dos valores instituídos.....	38
5.4 Matriz SWOT da gestão municipal.....	39
5.5 Definição e estabelecimento de objetivos estratégico, metas e Indicadores.....	39
5.6 Plano de Implementação da Estratégia	42
REFERÊNCIAS.....	45
FOTOGRAFIAS DAS ATIVIDADES REALIZADAS	46

INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma das ações vinculadas ao Programa Cidade Empreendedora, realizado pelo Sebrae, em parceria com a Prefeitura Municipal de Vargem Alta, durante o ano de 2026.

Cabe destacar que para sua realização, este trabalho se encontra subdividido em cinco capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo, há uma apresentação da estrutura organizacional da Prefeitura. No segundo capítulo, o diagnóstico municipal, com algumas informações sobre os aspectos socioeconômicos de Vargem Alta, especialmente acerca de suas finanças. No terceiro capítulo, há uma apresentação da metodologia do trabalho. No quarto capítulo, uma apresentação das informações levantadas junto as Secretarias Municipais. E, no quinto e último capítulo, a apresentação dos resultados do Planejamento Estratégico.

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA MUNICIPAL

Conforme informações obtidas por meio de entrevistas, a gestão possui atualmente a seguinte composição de secretarias:

- Controle e Transparência;
- Gabinete;
- Procuradoria Geral;
- Secretaria de Administração;
- Secretaria de Agricultura;
- Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social;
- Secretaria de Cultura e Turismo;
- Secretaria de Educação;
- Secretaria de Fazenda, Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Econômico;
- Secretaria de Interior;
- Secretaria de Meio Ambiente;
- Secretaria de Obras, Desenvolvimento e Serviços Urbanos;
- Esportes e Juventude;
- Secretaria de Saúde.

2. DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

Para subsidiar a elaboração do planejamento estratégico municipal, este item

apresenta um conjunto de indicadores gerais acerca das características sociais, econômicas, ambientais e das finanças de Vargem Alta.

Dessa forma, nota-se mediante Tabela 01, resultados sobre a população de Vargem Alta, em comparação aos demais municípios da Região Central Sul, entre os anos de 1960 e 2022.

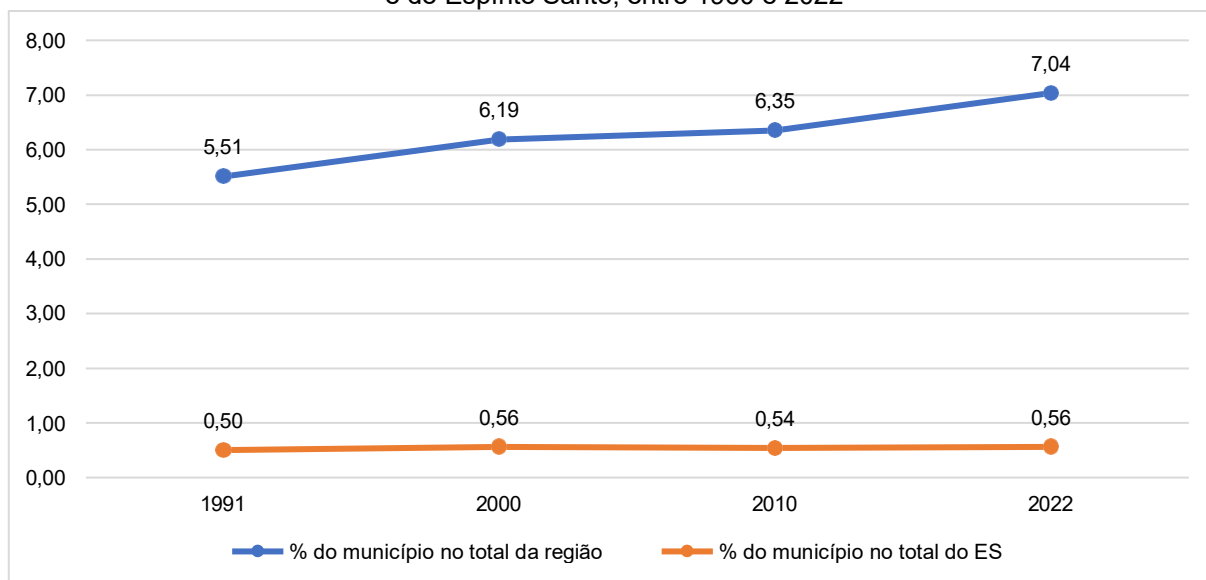
Tabela 01 – População de Vargem Alta e dos municípios da Região Central Sul, entre 1960 e 2022

Municípios	1991	2000	2010	2022	TGCA 2000-2010	TGCA 2010-2022
Vargem Alta	13.082	17.376	19.130	22.285	0,97%	1,28%
Apiacá	6.995	7.615	7.512	7.178	-0,14%	-0,38%
Atilio Vivacqua	6.666	8.327	9.850	11.218	1,69%	1,09%
Cachoeiro de Itapemirim	143.449	174.879	189.889	196.133	0,83%	0,27%
Castelo	29.592	32.756	34.747	39.372	0,59%	1,05%
Mimoso do Sul	24.041	26.199	25.902	24.769	-0,11%	-0,37%
Muqui	13.619	13.670	14.396	15.736	0,52%	0,74%
Central Sul	237.444	280.822	301.426	316.691	0,71%	0,41%
Espírito Santo	2.600.618	3.097.232	3.514.952	3.975.100	1,27%	1,03%

Fonte: IBGE, 1991-2022

Já as representatividades do município nos totais da região e do Estado, durante o período avaliado, podem ser encontradas na Figura 01.

Figura 01 – Participações percentuais da população de Vargem Alta nos totais da Região Central Sul e do Espírito Santo, entre 1960 e 2022



Fonte: IBGE, 1960-2022

Uma síntese de resultados gerais de Vargem Alta, em questões associadas aos aspectos sociais, econômicos e ambientais, bem como suas respectivas participações

para os totais da Região Central Sul e o Espírito Santo, pode ser verificadas por meio do Quadro 01.

Quadro 01 – Informações gerais sobre Vargem Alta e suas participações percentuais nos totais da Região Central Sul e do Espírito Santo

Indicador	Resultados do município	% na região	% no ES
Área (em km²) (2020) ¹	417,76	11,70	0,91
Área com floresta (em km²) (2021) ²	229,82	20,37	2,08
Área com superfície de água (em km²) (2021) ²	0,30	2,31	0,06
População (2022) ³	22.285	7,04	0,56
PIB – em milhões R\$* (2020) ⁴	433,8	4,64	0,26
PIB per capita – em R\$* (2020) ⁴	19.969,66	-	-
VA agropecuário – em milhões R\$* (2020) ⁴	46,1	11,93	0,75
VA industrial – em milhões R\$* (2020) ⁴	93,9	4,53	0,25
VA administração pública – em milhões R\$* (2020) ⁴	113,9	6,41	0,50
VA demais atividades de serviços – em milhões R\$* (2020) ⁴	137,2	3,44	0,20
Empregos formais (2021) ⁵	5.042	5,18	0,36
Estabelecimentos formais (2021) ⁵	787	5,48	0,47
Massa salarial dos empregos formais – em mil R\$* (2021) ⁵	10.295,7	4,99	0,29
MEI (25/02/2023) ⁶	1.624	6,42	0,44
Receita total – em mil R\$ (2021) ⁷	107.168,82	7,91	0,54
Despesa total – em mil R\$ (2021) ⁷	78.268,17	7,26	0,49
Exportação – valor FOB – em mil US\$ (2022) ⁸	11.649,12	2,75	0,13
Importação – valor FOB – em mil US\$ (2022) ⁸	2.258,12	3,63	0,02

Fonte: ¹IPEA, 2023; ²MapBiomass Brasil, 2023; ³IBGE, 2023; ⁴Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN, 2023; ⁵Ministério do Trabalho, 2023; ⁶Receita Federal, 2023; ⁷Tesouro Nacional, 2023; ⁸Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2023.

Nota: ²Deflacionado pelo IPCA, a preços médios de 2022 (IBGE, 2023).

Enquanto no Quadro 02, há os principais pontos relacionados as análises dos ambientes internos e externos do município de maneira geral, conforme identificados no Plano de Desenvolvimento Econômico de Vargem Alta, elaborado pelo Sebrae, em 2022.

Quadro 02 – Análise de ambientes do município de Vargem Alta, de acordo com Plano de Desenvolvimento Econômico

N	Ambiente interno	Ambiente externo
	Pontos fortes	Oportunidades
1	Proximidade com as BRs 101 e 262	Integração logística com os demais mercados estaduais e nacionais
2	Atividade cafeeira consolidada	Proximidade com Cachoeiro do Itapemirim
3	Município localizado em uma rota turística, com acesso ao mar e as montanhas capixabas ("Portal das Montanhas")	Presença de áreas rurais e crescimento na demanda por produtos orgânicos
4	Variedade de clima e relevo, permitindo o desenvolvimento de diferentes atividades agrícolas e turísticas (lazer e turismo rural)	Aumento na demanda por fontes de energias renováveis
5	Percepção sobre nível de qualidade de vida	Possibilidade de ampliação do mercado externo
6	Conhecimento e adensamento das cadeias produtivas vinculadas a agroindústria e as rochas ornamentais	
N	Portos fracos	Ameaças
	1	Dificuldades de acesso/baixa integração entre as diferentes regiões do município
2	Necessidade de trabalhos paisagísticos e de controle na ocupação urbana da sede e dos distritos do município	Efeitos duradouros da pandemia de covid-19
3	Dificuldade de contratação de mão-de-obra local qualificada	Não integração com a dinâmica socioeconômica do Espírito Santo
4	Infraestrutura de telecomunicações e de transportes deficitárias em parte do interior do município	Mudanças climáticas e tendências de prolongamentos de períodos de estiagens
5	Elevada quantidade de imóveis sem regularização fundiária	Degradação ambiental nas áreas do entorno

Fonte: SEBRAE, 2022.

Os resultados acerca das receitas totais de Vargem Alta, em comparação aos demais municípios da Região Central Sul e o total do Espírito Santo, entre 2015 e 2021, podem são apresentados na Tabela. Nota-se que neste período, as receitas totais de Vargem Alta passaram de R\$ 88,94 milhões para R\$ 107,17 milhões, respectivamente, o que indicou uma Taxa Geométrica de Crescimento Anual (TGCA), de 3,16%.

Tabela 02 – Receitas totais, em R\$ milhões, a preços reais*, em 2015 e 2021

Local	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
Vargem Alta	88,94	88,33	86,60	72,55	97,18	101,17	107,17	3,16%
Apiacá	34,02	32,33	31,59	36,80	36,66	38,16	41,54	3,39%
Atilio Vivacqua	52,80	50,96	49,27	53,85	55,68	59,59	65,11	3,55%
Cachoeiro de Itapemirim	602,31	594,66	596,64	642,15	709,49	766,61	801,87	4,89%
Castelo	139,25	127,20	114,01	135,70	139,50	150,04	160,55	2,40%
Mimoso do Sul	101,56	94,21	92,22	94,88	101,88	108,77	114,87	2,07%
Muqui	53,04	49,97	48,92	56,18	60,78	58,12	63,56	3,06%
Central Sul	1.071,92	1.037,67	1.019,26	1.092,11	1.201,18	1.282,47	1.354,67	3,98%
Espírito Santo	16.850,62	15.874,98	15.446,31	16.435,35	17.552,10	18.624,12	19.780,57	2,71%

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

No caso das despesas totais registradas em Vargem Alta, conforme Tabela 03, observa-se que houve uma pequena queda em seus resultados, entre os anos de 2015 e 2021, cuja TGCA foi de -1,01%.

Tabela 03 – Despesas totais, em R\$ milhões, a preços reais*, em 2015 e 2021

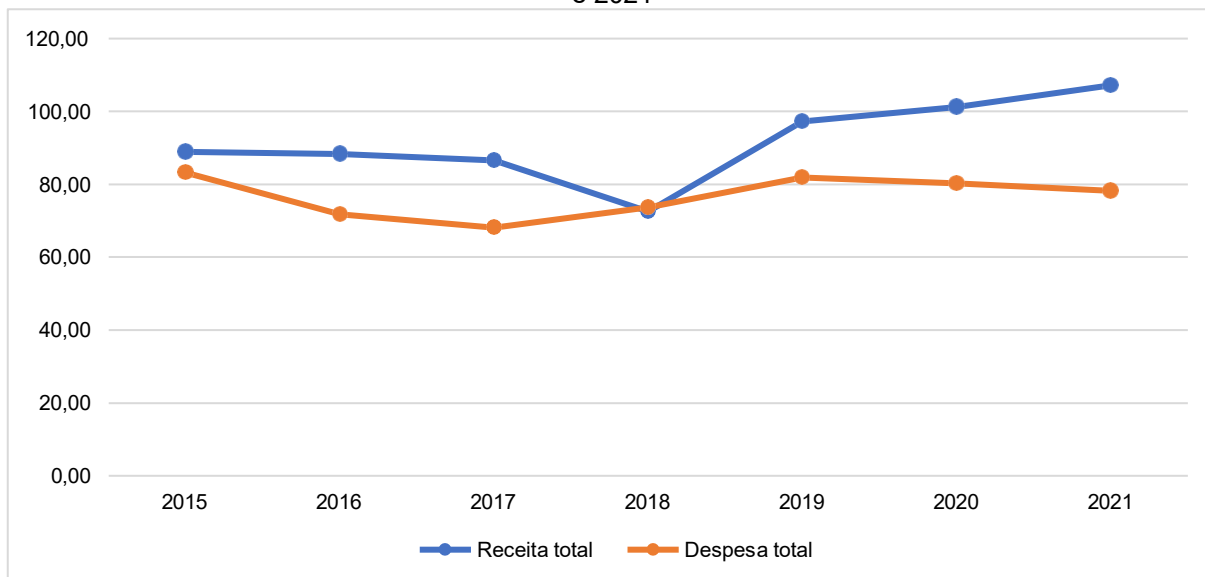
Local	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
Vargem Alta	83,19	71,77	68,10	73,68	81,90	80,23	78,27	-1,01%
Apiacá	31,57	30,25	29,73	30,32	31,57	31,73	34,36	1,42%
Atilio Vivacqua	47,49	51,55	41,73	43,92	51,37	54,67	55,42	2,60%
Cachoeiro de Itapemirim	520,77	503,02	477,17	549,50	604,16	608,95	639,99	3,50%
Castelo	119,87	120,41	105,48	116,31	124,16	126,41	119,47	-0,06%
Mimoso do Sul	92,85	87,66	83,26	84,28	91,38	92,58	95,02	0,39%
Muqui	48,46	46,72	45,05	47,58	49,29	53,07	55,23	2,20%
Central Sul	944,22	911,37	850,52	945,60	1.033,84	1.047,64	1.077,76	2,23%
Espírito Santo	15.162,77	14.438,42	13.548,37	14.604,89	15.159,91	16.420,43	16.032,79	0,93%

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

Já a Figura 02 aponta os desempenhos comparativos entre as receitas e as despesas totais de Vargem Alta, durante o período entre 2015 e 2021.

Figura 02 – Receitas e despesas totais, de Vargem Alta, em R\$ milhões, a preços reais*, entre 2015 e 2021



Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

Por meio da Tabela 04, percebe-se que Vargem Alta possui uma receita per capita de R\$ 4.870,58, em 2021, o que coloca o município na 53ª posição do ranking estadual. Já em termos de despesas per capita, o desempenho do município em 2021 foi de R\$ 3.557,11, o que o levou a estar na 63ª do ranking estadual.

Tabela 04 – Comparativo entre a receita e a despesa total per capita, em R\$, em 2021

Município	Receita per capita		Despesa per capita	
	Valor - em R\$*	Ranking	Valor - em R\$*	Ranking
Vargem Alta	4.870,58	53	3.557,11	63
Apiacá	5.765,27	26	4.768,52	22
Atilio Vivacqua	5.867,50	24	4.993,89	18
Cachoeiro de Itapemirim	4.099,46	70	3.271,84	72
Castelo	4.120,46	69	3.066,22	74
Mimoso do Sul	4.620,37	62	3.821,98	54
Muqui	4.069,13	71	3.536,15	64
Central Sul	4.295,23	-	3.417,23	-
Espírito Santo	5.027,40	-	4.074,87	-

Fonte: Tesouro Nacional, 2023; IBGE, 2010; IBGE, 2022. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

Os resultados de alguns tributos e repasses que compõem a receita total de Vargem Alta se encontram na Tabela 05. Observa-se que os itens em que Vargem Alta obteve os maiores crescimentos, entre 2015 e 2021, foram em termos de IPTU e ISS.

Tabela 05 – Desempenho de alguns tributos e repasses que compõem a receita total de Vargem Alta, em milhões de R\$, entre 2015 e 2021

Imposto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
IPTU	0,26	0,30	0,44	0,57	0,62	0,61	0,74	19,01%
ISS	1,76	1,54	1,50	1,71	1,95	2,48	4,42	16,54%
ITBI	0,29	0,25	0,28	0,34	0,25	0,35	0,42	6,69%
QPM-ICMS	16,63	14,92	15,38	16,74	18,01	17,40	19,93	3,06%
FPM	20,77	22,15	20,61	21,20	22,26	20,62	25,37	3,39%
Royalties	3,12	2,37	2,83	3,78	5,05	2,72	3,65	2,65%
Receita total	88,94	88,33	86,60	72,55	97,18	101,17	107,17	3,16%

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

Uma análise sobre as participações percentuais dos impostos e dos repasses listados, nos totais das receitas de Vargem Alta, entre 2015 e 2021, podem ser encontrados por meio da Tabela 06.

Tabela 06 – Participações percentuais de alguns impostos e repasses, nos totais das receitas municipais de Vargem Alta, entre 2015 e 2021

Imposto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IPTU	0,3	0,3	0,5	0,8	0,6	0,6	0,7
ISS	2,0	1,7	1,7	2,4	2,0	2,5	4,1
ITBI	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,4
QPM-ICMS	18,7	16,9	17,8	23,1	18,5	17,2	18,6
FPM	23,4	25,1	23,8	29,2	22,9	20,4	23,7
Royalties	3,5	2,7	3,3	5,2	5,2	2,7	3,4
Receita total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor

Nota: *IPCA médio de 2022

Enquanto os resultados de itens que compõem as despesas totais de Vargem Alta, principalmente com pessoal e os investimentos, entre os anos de 2015 e 2021, são identificados mediante Tabela 07. Estes resultados indicam que, enquanto as

despesas com pessoal se ampliaram, com uma TGCA de 0,85%, os investimentos tiveram queda, a uma taxa anual de -12,59%.

Tabela 07 – Valores das despesas com pessoal, investimentos e despesas totais em Vargem Alta, em R\$ milhões, entre 2015 e 2021

Despesa	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
Despesas com pessoal	40,17	36,20	35,51	32,92	37,97	43,06	42,27	0,85%
Investimentos	11,92	7,53	5,06	7,92	10,90	10,54	5,32	-12,59%
Despesas totais	83,19	71,77	68,10	73,68	81,90	80,23	78,27	-1,01%

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor
Nota: *IPCA médio de 2022

Já os desempenhos das despesas empenhadas por função em Vargem Alta, durante o período de 2015 e 2021, podem ser encontrados através da Tabela 08.

Tabela 08 – Despesas empenhadas por função em Vargem Alta, em milhões de R\$, entre 2015 e 2021

Função	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
01 - Legislativa	2,20	2,12	1,94	2,02	2,03	2,13	1,92	-2,24%
01.031 - Ação Legislativa	2,20	2,12	1,94	2,02	2,03	2,13	1,92	-2,24%
02 - Judiciária	0,53	0,36	6,95	0,46	0,95	1,52	0,42	-3,93%
02.061 - Ação Judiciária	0,53	0,36	0,34	0,46	0,95	1,52	0,42	-3,93%
02.122 - Administração Geral	0,00	0,00	6,61	0,00	0,00	0,00	0,00	-
04 - Administração	9,04	9,11	2,25	9,12	10,76	7,83	6,75	-4,74%
04.122 - Administração Geral	6,98	6,08	0,00	6,62	6,09	6,06	5,04	-5,31%
04.123 - Administração Financeira	1,83	2,86	2,09	2,33	4,50	1,60	1,59	-2,33%
04.124 - Controle Interno	0,23	0,18	0,16	0,17	0,17	0,16	0,13	-8,80%
04.129 - Administração de Receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	-
06 - Segurança Pública	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,39	116,86%
06.182 - Defesa Civil	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,39	116,86%
08 - Assistência Social	3,28	2,29	2,17	2,40	2,30	2,31	2,70	-3,21%
08.122 - Administração Geral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,78	0,77	1,21	-
08.242 - Assistência ao Portador de Deficiência	0,00	0,00	0,00	0,12	0,12	0,11	0,10	-
08.244 - Assistência Comunitária	1,89	1,38	1,14	1,33	1,40	1,43	1,39	-5,00%
08.999 - Demais Subfunções Assistência Social	1,39	0,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
09 - Previdência Social	3,32	3,80	4,14	4,19	4,57	4,73	4,93	6,81%
09.272 - Previdência do Regime Estatutário	3,32	3,80	4,14	4,19	4,57	4,73	4,93	6,81%
10 - Saúde	19,62	17,37	14,99	15,96	16,40	19,14	17,63	-1,76%
10.122 - Administração Geral	0,00	0,00	0,00	0,00	3,14	2,86	2,55	-
10.301 - Atenção Básica	4,46	4,35	2,49	2,70	4,31	5,81	5,76	4,38%
10.302 - Assistência Hospitalar e Ambulatorial	2,53	2,30	2,06	3,19	2,58	2,42	2,40	-0,88%
10.303 - Suporte Profilático e Terapêutico	6,46	6,09	6,37	6,18	5,79	5,61	5,92	-1,43%
10.304 - Vigilância Sanitária	0,22	0,46	0,33	0,38	0,19	0,34	0,21	-0,56%
10.305 - Vigilância Epidemiológica	0,00	0,00	0,00	0,04	0,39	2,09	0,79	-
10.999 - Demais Subfunções Saúde	5,96	4,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
12 - Educação	25,67	21,51	20,97	23,29	25,72	18,04	23,27	-1,62%
12.361 - Ensino Fundamental	20,20	16,42	15,73	17,22	17,84	12,00	16,93	-2,90%
12.364 - Ensino Superior	0,90	0,66	0,38	0,70	0,82	0,13	0,84	-1,12%
12.365 - Educação Infantil	4,57	4,43	4,86	5,37	7,06	5,91	5,50	3,12%
12.366 - Educação de Jovens e Adultos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
13 - Cultura	3,98	4,39	4,16	4,03	4,27	2,29	2,25	-9,05%
13.392 - Difusão Cultural	3,98	1,53	1,73	1,47	1,57	1,46	1,64	-13,76%

Função	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TGCA 2015-2021
13.999 - Demais Subfunções Cultura	0,00	2,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
15 - Urbanismo	8,70	5,44	4,12	6,27	7,79	10,63	7,57	-2,30%
15.451 - Infraestrutura Urbana	7,82	4,76	3,27	5,22	6,66	9,14	6,22	-3,74%
15.452 - Serviços Urbanos	0,02	0,00	0,02	0,00	0,04	0,00	0,27	53,25%
15.999 - Demais Subfunções Urbanismo	0,86	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
16 - Habitação	0,13	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
16.482 - Habitação Urbana	0,13	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
17 - Saneamento	1,61	1,70	1,77	1,83	2,70	3,64	3,46	13,54%
17.122 - Administração Geral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	1,12	0,93	-
17.512 - Saneamento Básico Urbano	0,98	1,06	1,07	1,07	1,87	2,52	2,53	17,12%
17.999 - Demais Subfunções Saneamento	0,63	0,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
18 - Gestão Ambiental	0,29	0,22	0,26	0,32	0,36	0,34	0,32	1,86%
18.542 - Controle Ambiental	0,29	0,22	0,26	0,32	0,36	0,34	0,32	1,86%
20 - Agricultura	2,26	0,95	1,48	0,96	1,27	1,22	0,96	-13,21%
20.605 - Abastecimento	2,26	0,95	1,48	0,96	1,27	1,22	0,96	-13,21%
20.608 - Promoção da Produção Agropecuária	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Total Geral	244,44	210,64	198,51	215,38	240,10	227,88	223,40	-1,49%

Fonte: Tesouro Nacional, 2023. Elaborado pelo autor
Nota: *IPCA médio de 2022

Com base nas informações sobre as finanças municipais de Vargem Alta, foi-se possível identificar a necessidade de se fomentar atividades e/ou de se buscar implementar mecanismos em condições de contribuir para a ampliação de sua geração de receita própria.

3. METODOLOGIA

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo geral

Formular em conjunto com servidores da Prefeitura Municipal de Vargem Alta, o planejamento estratégico da gestão municipal a partir de sua missão e visão, além de seus macroambientes e objetivos estratégicos, de modo a profissionalizar suas atividades e entregar os melhores resultados aos cidadãos vargem altenses.

3.1.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer e melhorar a utilização dos pontos fortes da gestão municipal;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas que possam criar obstáculos à suas ações estratégicas;

e) Elaborar um plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas para o processo de elaboração e implementação da estratégia e planos de ação.

3.2 Desenvolvimento proposto da consultoria

A consultoria deve ser realizada abordando os seguintes pontos:

- 1) Análise do Macroambiente;
- 2) Fatores Críticos de Sucesso;
- 3) Definição da missão, da visão e dos valores instituídos;
- 4) Matriz SWOT;
- 5) Definição e estabelecimento de objetivos estratégico, metas e Indicadores;
- 6) Plano de Implementação da Estratégia.

3.3 Desenvolvimento da consultoria

Para realização deste trabalho, além do levantamento de dados secundários sobre Vargem Alta, também foram utilizados dois questionários, destinados a coletar percepções gerais dos servidores municipais acerca da realidade local. Uma síntese das etapas e das atividades desempenhadas para elaboração deste trabalho, podem ser encontradas no Quadro 03.

Quadro 03 – Síntese das etapas e das atividades desempenhadas para elaboração deste trabalho

Etapa	Atividade
Etapa 1	Planejamento da primeira visita - Realizar contato com interlocutor do Programa Cidade Empreendedora no município e agendar primeira reunião - Levantar informações prévias sobre a estrutura administrativa da gestão pública municipal e de algumas características gerais do município
Etapa 2	Realização da primeira visita – presencial ou online - Alinhar expectativas sobre o trabalho a ser realizado com técnicos da gestão pública municipal; - Estabelecer objetivos, escopo e cronograma para elaboração do trabalho; - Levantar dados e informações preliminares sobre a gestão, para elaboração do diagnóstico e estruturação de uma primeira versão de Matriz SWOT; - Realizar uma primeira análise de macroambiente e da identificação dos fatores críticos de sucesso; - Coletar informações para subsidiar a elaboração de um formulário em <i>google forms</i> , que pode ser utilizado como base para produção do planejamento estratégico.
Etapa 3	Elaboração do diagnóstico e estruturação de uma primeira versão do formulário em <i>google forms</i> - Estruturar material coletado na primeira reunião, em formato de relatório, contemplando os seguintes itens: 1) Estrutura da gestão municipal; 2) Características gerais do município; 3) Objetivos da consultoria; 4) Desenvolvimento proposto da consultoria; 5) Cronograma e desenvolvimento da consultoria. - Estruturar uma primeira versão de formulário no <i>google forms</i> , conforme alinhamento de informações durante a primeira reunião, contemplando principalmente os seguintes elementos para elaboração do planejamento estratégico: 1) Missão 2) Visão 3) Valores 4) Levantamento de possíveis ações, considerando os elementos contidos nos fatores críticos de sucesso, na análise de macroambiente e na Matriz SWOT
Etapa 4	Realização da segunda visita – presencial ou online - Validar diagnóstico;

Etapa	Atividade
	- Alinhar estrutura da primeira versão do formulário presente no <i>google forms</i> e coletar possíveis adequações – a partir dos principais elementos contidos na análise de macroambiente, nos fatores críticos de sucesso e na SWOT; - Discutir grupo prioritário e formas de disponibilização do formulário em <i>google forms</i> para os técnicos da prefeitura a serem envolvidos na elaboração do planejamento estratégico.
Etapa 5	Estruturação da versão final do formulário em <i>google forms</i>
Etapa 6	Validação do diagnóstico e do formulário em <i>google forms</i> , com a equipe técnica do Sebrae - Encaminhar à equipe técnica do Sebrae, a versão de diagnóstico alinhada com a equipe da gestão pública municipal; - Alinhar e aprovar versão de formulário do <i>google forms</i> , a ser enviada para demais técnicos da gestão pública municipal, que podem ser envolvidos com a elaboração do planejamento estratégico.
Etapa 7	Realização de contato com interlocutor do programa Cidade Empreendedora, para disponibilização do formulário em <i>google forms</i> para os demais técnicos da prefeitura - Realizar contato telefônico, para disponibilizar <i>google forms</i> para os demais técnicos da prefeitura, e delimitar prazos para o recebimento de respostas.
Etapa 8	Acompanhamento das respostas e avaliação do material coletado
Etapa 9	Estruturação do material coletado em <i>google forms</i> e preparação da terceira visita
Etapa 10	Realização da terceira visita – presencial ou <i>online</i> - Validar material coletado com interlocutor do programa no município; - Elaborar uma primeira versão de missão, visão e valores, junto com técnicos da prefeitura; - Levantar possíveis ações a serem realizadas, a partir do material coletado; - Definir possíveis metas a partir do material coletado.
Etapa 11	Elaboração da primeira versão de planejamento estratégico - Estruturar material coletado em formato de texto, contemplando os seguintes elementos do planejamento estratégico: 1) Definição da missão, da visão e dos valores instituídos; 2) Análise do Macroambiente 3) Fatores Críticos de Sucesso 4) Matriz SWOT 5) Definição e estabelecimento de objetivos estratégico, metas e Indicadores 6) Plano de Implementação da Estratégia Disponibilização de um segundo <i>google forms</i> , no intuito de levantar questões gerais sobre a realidade local, tendo em vista os elementos contidos no <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>
Etapa 12	Realização da quarta visita – presencial ou <i>online</i> - Apresentar versão de planejamento estratégico e identificação de possíveis adequações, considerando elementos contidos no BSC
Etapa 13	Realização de possíveis adequações no planejamento estratégico
Etapa 14	Validação do planejamento estratégico com a equipe técnica do Sebrae
Etapa 15	Realização da quinta visita - entrega do planejamento estratégico à gestão pública municipal

Fonte: Elaborado pelo autor

4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES JUNTO AS SECRETARIAS MUNICIPAIS

Este capítulo se destina a apresentar os resultados dos dois questionários adotados para elaboração deste trabalho, sendo o primeiro abordando as questões gerais do planejamento e o segundo, os elementos contidos no *Balanced Scorecard*.

4.1 Questionário 1 – Bases do planejamento

QUESTÃO 01 – *Em sua opinião, indique cinco palavras que aponte qual a RAZÃO DE SER da atual gestão municipal*

- Resolubilidade, profissionalismo, publicidade, oportunidade e persistência;
- Eficiência, inovação, comprometimento, transparência e desenvolvimento;
- Interesse comum;
- Promover cidadania;

- Progresso;
- Servir;
- Transparência;
- Responsabilidade;
- Liderança;
- Comprometimento;
- Administração, serviços, atendimento, eficiência e melhorias;
- Atender as necessidades básicas da população;
- Eficiência, responsabilidade, dever, desenvolvimento, solidariedade;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Oportunizar;
- Desenvolvimento;
- Progresso;
- Transparência;
- Legalidade;
- Comprometimento;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Transparência, assistência, competência, comprometimento, eficiência;
- Obras, desenvolvimento, melhorias, recursos, investimento;
- Acessibilidade, justiça, igualdade, democracia, lisura;
- Comprometimento, ética, organização, humanização e aproximação social.

Figura 03 – Nuvem de palavras que representa as respostas da questão



Fonte: Elaborado pelo autor

QUESTÃO 02 – Em sua opinião, indique cinco VALORES CENTRAIS que demonstrem os sentimentos que estruturam ou que pretendem estruturar a cultura e as práticas da atual gestão municipal

- Comprometimento, gestão, planejamento, impessoalidade e eficiência;
- Ética, moralidade, publicidade, impessoalidade e justiça social;
- Comprometimento;
- Liderança;
- Transparência;
- Integridade;
- Imparcialidade;
- Profissionalismo;
- Gentileza;
- Empatia;
- Hombridade, eficiência, pontualidade, transparência e agilidade;
- Compromisso, responsabilidade, ética, moralidade, legalidade;
- Bem estar, transparência, igualdade, equidade, ética;
- Transparência;
- Participação cidadã;

- Sustentabilidade;
- Eficiência;
- Inclusão;
- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Gestão eficiente;
- Empatia;
- Honestidade;
- Senso de justiça; ética; empatia; responsabilidade; moral;
- Compromisso/ garra / empenho/ dedicação/ agilidade;
- Honra, presteza, atenção, valorização, decisão;
- Tornar os serviços acessíveis a toda a população, uma administração transparente e informativa, gerar oportunidades ao cidadão, tornar as ações democráticas com audiências públicas e através dos conselhos municipais, promover momentos de reflexão e formação aos servidores públicos;
- Escuta qualificada, acolhimento, equidade no atendimento, sus para todos, cuidar dos cuidadores.

Figura 04 – Nuvem de palavras que representa as respostas da questão



Fonte: Elaborado pelo autor

QUESTÃO 03 – Em sua opinião, indique cinco FATORES que considere DETERMINANTES PARA O SUCESSO da atual gestão municipal

- Organização, planejamento, determinação, capacitação e valorização;
- Liderança e governança eficientes, planejamento, parceiras, inovação e adaptação a novas mudanças e engajamento dos cidadãos;
- Responsabilidade;
- Planejamento;
- Dialogo;
- Relacionamento;
- Comprometimento;
- Transparência;
- Eficiência, transparência, concretização de demandas, atendimento de forma satisfatória e resolutividade;
- Diálogo, investimento, comprometimento, responsabilidade;
- Planejamento, foco, eficiência, celeridade, aperfeiçoamento;
- Liderança eficaz;
- Planejamento estratégico;
- Transparência e prestação de contas;
- Participação cidadã;
- Eficiência na gestão dos recursos;
- Busca por resultados;
- Comprometimento;
- Gestão responsável;
- Legalidade;
- Transparência;
- Controle; eficiência; planejamento; governança; comprometimento;
- Comunicação/ divulgação/ trabalho em equipe/ estratégia / inovação;
- Equilíbrio, respeito, valorização, equipe, cobrança;
- Contato direto com a população;
- Alinhamento com servidores para cumprir os objetivos;
- Levar aos servidores a importância de seu trabalho para a população;
- Ações da administração que tenha início, meio e fim;
- Transparência entre órgão público e população;

- Unidade na diversidade, confiança na equipe, fidelidade dos assessores, agilidade na execução dos serviços e lealdade.

Figura 05 – Nuvem de palavras que representa as respostas da questão



Fonte: Elaborado pelo autor

QUESTÃO 04 – Em sua opinião, ao avaliar INTERNAMENTE a atual gestão municipal, indique 5 PONTOS FORTES

- Resolubilidade, profissionalismo, publicidade, oportunidade e persistência;
- Transparência e prestação de contas, diálogo, adaptação a novas mudanças, comprometimento com as políticas públicas e proatividade;
- Investimento;
- Determinação;
- Intensidade;
- Engajamento;
- Persistência;
- Foco;
- Demonstra vontade de apresentar resultados, tem acesso aos gestores, a publicidade, participação nas comunidades e imagem;
- Persistência, comprometimento, foco no desenvolvimento;

- Compromisso, planejamento, visão de futuro, foco, competência;
- Eficiência na gestão financeira;
- Prestação de serviços de qualidade;
- Participação cidadã;
- Planejamento de ações visando longo prazo;
- Transparência;
- Busca por resultados;
- Comprometimento;
- Gestão responsável;
- Legalidade;
- Transparência;
- Conhecimento técnico, capacidade, responsabilidade, assistencialismo, transparência;
- Empenho/ dedicação/ compromisso/ respeito/ auto confiança;
- União, companheirismo, apoio, vontade, acesso;
- Dialogo interno entre os colaboradores entre os setores;
- Valorização dos colaboradores;
- Oportunidade de cursos de formação;
- Padronização e vontade de aprender;
- Ouvir os colaboradores e suas particularidades.
- Dinamismo, visão do todo, equipe comprometida, interlocução entre secretarias e engajamento.

- Burocratização;
- Problemas emergenciais;
- Falta de plano de carreira compatível;
- Servidores acomodados fechados para a modernização;
- Falta de planejamento;
- Falta de integração;
- Gestão de processos ultrapassada;
- Déficit de pessoal;
- Falta continuidade das ações;
- Falta de integração dos processos, histórico de estagnação do planejamento, ausência de monitoramento das ações e projetos, fragilidade no comprometimento, objetivos indefinidos);
- Má comunicação, individualismo, burocratização, demora dos processos/ problemas organizacionais administrativos;
- Falta de ouvir, ignorância, atropelamento, preguiça, desconfiança;
- Poucos colaboradores em setores com grande demanda;
- Mudança de hábitos em processos frequentes;
- Poucos recursos;
- Falta de mão de obra especializada;
- Fragilidade na comunicação entre os serviços administrativos e as portas de entrada, bem como com a própria população por limitação de equipamentos telefônicos institucionais, lentidão nos processos de licitação, lentidão nos processos de compra, quantitativo de profissionais capacitados abaixo do ideal, fragilidade na relação de comando entre as secretarias e os setores estratégicos como o de engenharia.

- Aprimorar a comunicação, acelerar os processos, cortes de gastos desnecessários, tecnologia especializada na gestão municipal, transparência;
- Parcerias;
- Inovação tecnológica;
- Desenvolvimento sustentável;
- Participação cidadã;
- Desenvolvimento econômico;
- Fortalecer parcerias público privada;
- Explorar características que favoreçam aumento da renda per capita;
- Possibilidade de crescimento econômico;
- Investimentos turísticos, estratégias de crescimento cultural, possibilidade de crescimento imobiliário, possibilidade de enriquecimento populacional (estratégias relacionadas a capacitação e técnicas de “sobrevivência”, interesse no crescimento), possibilidade de diversificação das ações (culturais, de saúde, de educação, etc);
- Investimento em infraestrutura (transporte público de qualidade, parques e espaços públicos); implementação de políticas programas voltados para a sustentabilidade (criação de áreas verdes); apoio ao empreendedorismo local para fortalecimento da economia; participação cidadã transparente para fortalecimento do vínculo entre município e população (canais de comunicação direta onde a gestão pode ouvir a população e suas demandas e envolve-la na tomada de decisões); fortalecimento da segurança pública;
- Expansão, continuidade, obras, atendimento, atenção;
- Interlocação entre empresas e projetos sociais;
- Análise para criação de oportunidades;
- Parceria com associações afim de resolver problemas comunitários isolados;
- Explorar as fontes de desenvolvimento para o município, criando oportunidade de fomento;
- Criação de audiências públicas para ouvir a população em assuntos de relevância para o município;
- Atuação direcionada aos processos de educação permanente; atuação da gestão entendendo os processos de ouvidoria como possível apontador de fragilidade; fortalecer os conselhos municipais e outros mecanismos de

- Posição radical na política, não sanar insatisfações, não demonstrar eficiência, não concretizar promessas de obras e dificuldade de acesso aos serviços públicos;
- Economia instável, *fake news*, desinformação;
- Antagonistas, falta de cultura do bem público, falta de entendimento sobre magnitude pública, desigualdade social, desinformação e fatos distorcidos;
- Restrições orçamentárias;
- Mudanças políticas;
- Desastres naturais;
- Problemas socioeconômicos;
- Mudanças climáticas;
- Burocracia;
- Cultura de desvalorização;
- Demandas crescentes;
- Baixa escolaridade;
- Políticas públicas impostas sem considerar as características do município;
- Desinteresse, fragilidade econômica (atual), conformismo, individualidade, acessibilidade;
- Falta de informação, oposição política, deslealdade, falta de engajamento, falta de zelo com o bem público;
- Desarticulação, intrigas, inveja, desonestidade, falsidade;
- Propagação de desinformação;
- Falta de diálogo em algumas ações;
- Situações que não estão sobre controle como episódios da natureza;
- Descontentamento com ações que tem de ser feitas;
- Demora na entrega das ações;
- Polarização política; baixa compreensão da máquina pública; fragilidade na compreensão da importância dos processos de autogestão e autocuidado sociais e individuais; baixa densidade demográfica que dificulta o acesso e a oferta de serviços; ausência ou fragilidade na organização das associações comunitárias.

- Eficiente;
- Eficaz;
- Humanizada;
- Transparência;
- Participativa;
- Planejamento, evolução, comprometimento, atualização, social;
- Eficiente, assistencial, prestativa, proativa, comprometida;
- Justa, obreira, eficiente, dinâmica, ativa;
- Acessibilidade, justiça, igualdade, democracia, lisura;
- Eficiência; humanização; transparência; comunicativa; visionária.

Figura 10 – Nuvem de palavras que representa as respostas da questão



Fonte: Elaborado pelo autor

QUESTÃO 09 – A partir das respostas indicadas nas questões anteriores, aponte os fins que devem ser perseguidos pela atual gestão municipal, para cumprir sua RAZÃO DE SER e o RECONHECIMENTO DE FUTURO por parte dos cidadãos locais

- Buscar maior gestão interna;
- Valorização do trabalhador;
- Autonomia das ações; pessoal para realizar as atividades;
- Melhores remunerações;

- Eficiência na prestação de serviços: buscar a eficiência na prestação de serviços municipais, garantindo que sejam entregues de forma oportuna, eficaz e com qualidade, atendendo às necessidades e expectativas dos cidadãos;
- Transparência e prestação de contas: promover a transparência nas ações e decisões da administração municipal, fornecendo acesso aberto às informações relevantes e prestando contas de forma clara e compreensível para os cidadãos;
- Participação cidadã e engajamento: estimular e incentivar a participação ativa dos cidadãos nos processos de tomada de decisão, criando canais efetivos de comunicação e buscando envolvê-los nas questões que afetam suas vidas e suas comunidades;
- Inovação e uso de tecnologia: promover a inovação e adotar tecnologias avançadas para melhorar a eficiência, a qualidade dos serviços e a experiência dos cidadãos, buscando soluções inteligentes e modernas para os desafios municipais;
- Desenvolvimento sustentável: buscar o desenvolvimento sustentável do município, equilibrando o crescimento econômico com a preservação do meio ambiente e a promoção do bem-estar social, visando às necessidades presentes e futuras dos cidadãos;
- Melhora na qualidade de vida dos cidadãos (educação e saúde);
- Educação de qualidade;
- Infraestrutura de estradas/rodovias e habitação;
- Planejamento, ampliar oferta de serviços, concretizar obras prometidas, demonstrar o trabalho que vem sendo realizado, e ouvir os principais anseios do cidadão;
- Comprometimento com ações que promovam o atendimento das necessidades da população de modo geral;
- Melhorar a organização, fixar diretrizes e prioridades, melhorar a comunicação interna;
- Estabelecer uma cultura de transparência e confiança;
- Priorizar a qualidade dos serviços públicos
- Realizar planejamento de longo prazo;
- Investir no desenvolvimento sustentável;

QUESTÃO 10 – Enumere as principais ações que vêm sendo realizadas em sua secretaria e que tendem a gerar resultados no longo prazo para a sociedade

- Pessoal capacitado para execução das atividades;
- Capacitação dos funcionários;
- Valorização salarial;
- Planejamento das atividades com garantia dos recursos e equipamentos;
- Melhoria das estruturas;
- Atualização das legislações;
- Tentativa de recuperação dos créditos inscritos em dívida ativa;
- De recursos e repasses realizados a menor ou pagos a maior pelo ente;
- Composição dos danos urbanísticos;
- Padronização de pareceres referenciais para maior celeridade dos processos e segurança jurídica;
- Melhoria no transporte escolar;
- Merenda escolar de qualidade;
- Melhoria na infraestrutura predial;
- Aparelhos tecnológicos e mobiliários adquiridos;
- Internet de qualidade;
- Captação de recursos para educação através de projetos e convênios;
- Eletrodomésticos para as escolas;
- A controladoria realiza trabalho de prevenção, monitoramento e acompanhamento das atividades financeiras e de gestão, e conseqüentemente busca evitar punições dos órgãos de controle externo, e conseqüentemente tem por objetivo fortalecer interna e externamente, e de forma contínua a administração municipal;
- Organização de ações voltadas para a estruturação do quadro de pessoal da prefeitura municipal, bem como ações que contribuam para o bem estar dos colaboradores;
- Aperfeiçoar a designação de tarefas e os métodos de checagem do cumprimento das mesmas;
- Programa cidade empreendedora;
- Estudo de áreas de risco geológico;
- Captação de recursos nas diversas áreas;

- Atendimento ao sul do estado de emissão de registro de identidade;
- Ações para superação de vulnerabilidade social;
- Campanhas educativas;
- Fortalecimento das ações integradas com rede de proteção;
- Projetos realizados em parcerias;
- Criação de leis e normativas que regularizem e que dê sequencia as ações em longo prazo;
- Investimento em ações voltadas a grupos prioritários;
- Gestão eficiente;
- Volume expressivo de captação de recursos para estruturação dos equipamentos e serviços que compõe a rede de proteção;
- Planejamento de curto, médio e longo prazo;
- Articulação com atores internos e externos;
- Capacitação dos servidores;
- Planejamento tributário, que vai gerar aumento na arrecadação proporcionando novos investimentos e serviços públicos, planejamento das compras, que vai proporcionar agilidade nas atividades municipais, planejamento estratégico para ampliar a fiscalização municipal, que vai gerar segurança econômica, segurança para investimentos, justiça, etc;
- Estamos dando celeridade as atividades desempenhadas por esta secretaria a fim de manter os serviços em dia com a intenção de ampliação dos mesmos;
- Revisão e mudanças na legislação para melhorar o atendimento;
- Organização de dados, imagens e informações;
- Projeto de captação de recursos para criar afetividade e significado aos eventos;
- Reunião com os conselheiros municipais;
- Mapeamento da agroindústria, artesanato e pontos turísticos para a reformulação de rotas;
- Re-territorialização por meio da ampliação das equipes de saúde da família. A busca pela permanente completude das equipes de atenção primária, mantendo-se com cobertura de 100% de ESF por longos períodos de tempo em face a outros municípios.

4.2 Questionário 2 – Balanced Scorecard (BSC)

Como forma de ampliar a análise sobre a gestão municipal e identificar elementos que permitem a elaboração do plano de estratégias para o município, tem-se que também foi considerado a metodologia *Balanced Scorecard*.

Este método consiste em avaliar a gestão de maneira geral a partir de quatro perspectivas, cuja relação pode ser identificada através da Figura 12.



Fonte: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP, 2014, p. 16. Adaptado pelo autor

Alguns exemplos destas mesmas perspectivas, também podem ser encontradas por meio da Figura 13.

Figura 13 – Indicações de elementos que exemplificam cada perspectiva apontada no BSC

- Aprendizado e conhecimento

Equipe municipal em áreas estratégicas

- Legislações e instrumentos

Instrumentos legais (LOA, LDO, PPA, ...)

Legislações (PDM, Lei Geral, ...)

Planos de desenvolvimento

Parcerias e convênios

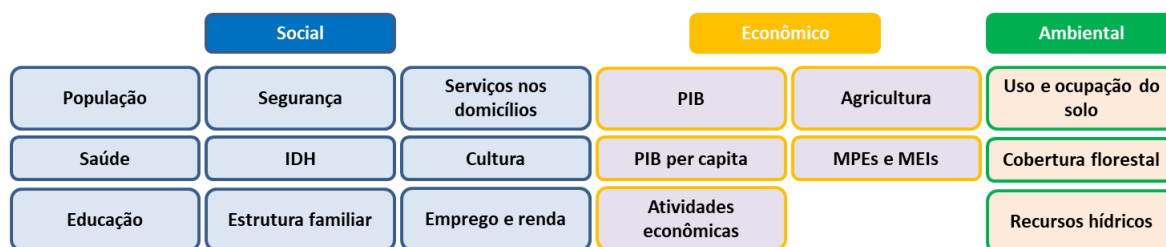
- Finanças municipais

Impostos

Repasses estaduais e federais

Capacidade de geração de recursos próprios

- Benefícios aos cidadãos



Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a seguir encontram-se as perguntas e as respostas do questionário aplicado junto à membros da gestão pública municipal e que retratam as quatro perspectivas adotadas pelo método BSC.

QUESTÃO 01 – Em sua secretaria, quais são os principais DESAFIOS associados ao AMBIENTE INTERNO (pessoal, tecnologia, orçamento)?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- Pessoal, especialmente efetivos para dar continuidade aos trabalhos ao longo das diferentes gestões;
- Informatização dos Processos;

Procuradoria

- Pessoal, para as demandas existentes, precisava de mais pessoas técnicas na pasta. Tecnologia, não temos muitos recursos disponíveis para desenvolvimento das nossas atividades/ rotina.

Controladoria

- Pessoal reduzido, pouco recurso técnico e orçamento reduzido.

Gabinete

- Ausência de planejamento das ações; Ausência de Banco de dados integrado para nortear o planejamento e ações; equipe insuficiente

Secretaria de Cultura e Turismo

- Pouco pessoal capacitado para lidar com situações de planejamento de foco de áreas a qual devemos dar muita relevância de projetos e programas, orçamento sempre muito pequeno para explorar áreas de desenvolvimento e investimento em marketing a qual é o caso, pouco orçamento para projetos sociais

Secretaria de Educação

- Poucos Equipamentos tecnológicos para professores e alunos (Lousa digital, computador, notebook, tablet, data show etc).
- Orçamento insuficiente, para suprir todas as necessidades da Educação (Pagamento de pessoal para valorização do magistério e cumprimento do piso nacional do magistério de Vargem Alta.
- Sobre orçamento ainda :Falta de equipamentos como mesas, cadeiras, armários e computadores etc.
- Falta de recursos para Formação de Professores.

QUESTÃO 02 – Sobre as respostas da pergunta anterior, cite alguns possíveis INDICADORES que podem ser utilizados para monitorar estes desafios associados ao AMBIENTE INTERNO (pessoal, tecnologia, orçamento)?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- Avaliação do tempo de análise dos Processos e emissão de Licenças.

Procuradoria

- Disponibilidade, taxa de capacidade e disponibilidade, análise/levantamento dos dados

Controladoria

- Aumento arrecadação e oportunidade de contratação.

Gabinete

- Replanilhamento de obras e revisão de ações; Não utilização de banco de dados para planejamento; equipe deficiente.

Secretaria de Cultura e Turismo

- Qualidade, Eficiência, Objetivos

Secretaria de Educação

- Capacitação da equipe

QUESTÃO 03 – Em sua secretaria, considerando as respostas anteriores, quais são os principais DESAFIOS associados aos PROCESSOS INTERNOS (incluindo legislações e demais instrumentos)?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- - Falta de estrutura, que causa morosidade e excesso de burocracia, que poderiam ser evitadas, com processos digitais, por exemplo.

Procuradoria

- Proceder com a atualização das legislações, monitoramento do atendimento das já existentes e organização da pasta sem sistemas para tanto.

Controladoria

- Qualificação e aumentar conhecimento para atuar de forma precisa mas questões orçamentárias do município.

Gabinete

- Planejar de forma integrada as ações com a equipe de governo; utilizar indicadores para nortear as ações; concurso público para ampliar a equipe

Secretaria de Cultura e Turismo

- excesso de Burocracia para atividades simples e tempo de espera

Secretaria de Educação

- Planejamento em sintonia com demais setores.

QUESTÃO 04 – Sobre as respostas da pergunta anterior, cite alguns possíveis INDICADORES que podem ser utilizados para monitorar estes desafios associados aos PROCESSOS INTERNOS?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- Avaliação do tempo de análise dos Processos e emissão de Licenças.

Procuradoria

- Tempo, análise de automação de processos, índice de resolução.

Controladoria

- Qualificação, conhecimento.

Gabinete

- Processos lentos e passíveis de revisão; ações que não atingem os objetivos propostos

Secretaria de Cultura e Turismo

- Eficácia, Desburocratização

Secretaria de Educação

- Qualificação.

QUESTÃO 05 – Em sua secretaria, considerando as respostas anteriores, quais são os principais DESAFIOS associados às FINANÇAS MUNICIPAIS/ORÇAMENTO?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- - Dotação orçamentária baixa que impede a tomada de ações mais efetivas, relacionadas, por exemplo, à educação ambiental.

Procuradoria

- O quantitativo de pessoal esbarra em orçamento para pagamento de todos os encargos e vencimentos. Assim como, o dos sistemas, vez que não temos TI e os sistemas disponíveis no mercado são um pouco dispendiosos.

Controladoria

- Controle fiscal, arrecadação e cumprimento Leo de responsabilidade fiscal.

Gabinete

- Ampliar a arrecadação para propiciar a contratação de equipe, tecnologias e soluções eficientes

Secretaria de Cultura e Turismo

- Muitas situações que acontecem fora do orçamento e não conseguem ser previsto, causando impacto nos recursos.

Secretaria de Educação

- Falta de recursos financeiros para atender as demandas da Secretaria de Educação

QUESTÃO 06 – Sobre as respostas da pergunta anterior, cite alguns possíveis INDICADORES que podem ser utilizados para monitorar estes desafios associados às FINANÇAS MUNICIPAIS/ORÇAMENTOS?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- Aumento das ações de Educação ambiental realizadas no município.

Procuradoria

- Análise do orçamento anual para suplementação de despesas para Procuradoria

Controladoria

- Conscientização.

Gabinete

- Recadastramento indeficiente; ausência de regularização fundiária como ação de governo.

Secretaria de Cultura e Turismo

- Celeridade aos processos
- Saber se os serviços estão chegando igualmente a todos

Secretaria de Educação

- Falta de recursos financeiros para atender as demandas da Secretaria de Educação

QUESTÃO 07 – Em sua secretaria, considerando as respostas anteriores, quais são os principais DESAFIOS associados aos BENEFÍCIOS AOS CIDADÃOS?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- - Morosidade e excesso de burocracia, tendo em vista à equipe reduzida e às exigências da Legislação vigente.

Procuradoria

- Melhorar a gestão para uma recuperação de créditos/tributos que podem ser revertidos em outras ações para a população, como obras, aquisições, políticas públicas e etc.

Controladoria

- Fazer entender e conhecer o papel do controle interno.

Gabinete

- Melhor otimização dos trabalhos, melhor acesso à população à serviços de qualidade.

Secretaria de Cultura e Turismo

- Falta de Participação efetiva da população, falta de procura da população

Secretaria de Educação

- Melhorar dos índices educacionais, equidade e bem-estar dos alunos, professores e demais funcionários da Educação

QUESTÃO 08 – Sobre as respostas da pergunta anterior, cite alguns possíveis INDICADORES que podem ser utilizados para monitorar estes desafios associados AOS BENEFÍCIOS AOS CIDADÃOS?

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

- Número de Licenças de Regularização emitidas.

Procuradoria

- Não soube citar

Controladoria

- Transparência e informação.

Gabinete

- Implantação de mecanismos eficazes de monitoramento das ações junto a população pra mapeamento das reais necessidades

Secretaria de Cultura e Turismo

- Pesquisa de Satisfação, Avaliação e Atenção aos serviços e se há aumento efetivo de procura.

Secretaria de Educação

- Falta de infraestrutura tecnológica, material e predial.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO MUNICIPAL

Este capítulo se destina a apresentar os resultados gerais do trabalho, correspondentes ao planejamento estratégico da gestão municipal.

5.1 Análise de macroambiente

Como forma de avaliar o macroambiente de Vargem Alta e suas relações com a gestão municipal, nota-se por meio da Figura 13, uma síntese de elementos relacionados ao assunto.

Figura 13 – Síntese dos principais elementos que influenciam o macroambiente municipal



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Fatores Críticos de Sucesso

- Planejamento
- Eficiência
- Responsabilidade
- Comprometimento
- Equipe
- Qualificação técnica
- Inovação

5.3 Definição da missão, da visão e dos valores instituídos

▪ Missão

- *Atuar de forma responsável, comprometida e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento de Vargem Alta*

▪ Valores

- *Transparência*
- *Responsabilidade*
- *Ética*
- *Eficiência*
- *Comprometimento*
- *Empatia*
- *Acolhimento*
- *Humanização*

- **Visão da gestão municipal**
 - *Ser reconhecida por ter implementado ações integradas e inteligentes, e que proporcionaram melhores condições de vida à população de Vargem Alta*

- **Visão do município**
 - *Ser reconhecida como uma cidade integrada e inteligente, com os melhores indicadores de qualidade de vida do Espírito Santo*

5.4 Matriz SWOT da gestão municipal

Quadro 04 – Análise de ambientes da gestão pública municipal

N	Ambiente interno	Ambiente externo
	Pontos fortes	Oportunidades
1	Perfil dos colaboradores	Atuais tecnologias de informatização e de comunicação existentes
2	Persistência e comprometimento da equipe	Potencial do município para o turismo
3	Transparência da gestão pública municipal	Existência de instituições parceiras e dispostas a atuar em prol do município
4		Existência de projetos amplos e que tendem a beneficiar o município
5		Possibilidades de atuação junto a população local, com conceitos como associativismo, cooperativismo e empreendedorismo
6		Necessidade de fortalecer as relações internas da gestão municipal, com o público externo (sociedade)
N	Portos fracos	Ameaças
1	Ausência de atividades de planejamento	Atuais níveis de desinformação da sociedade, sobre as funções das gestões públicas de maneira geral
2	Dificuldades geradas pela falta de comunicação interna, entre os setores da gestão municipal	Atuais níveis de polarização da sociedade, o que influencia nos desempenhos das gestões públicas municipais
3	Atual estrutura da gestão municipal e suas atividades de integração/organização	Existência de áreas de risco no município e quantidade de desastres naturais existentes
4	Ausência de organização dos processos	Baixo autoestima da população local
5	Excesso de burocracias	Paternalismo/assistencialismo constituído na sociedade atual
6	Problemas desencadeados pelas dificuldades em comunicação com público externo	Falta de continuidade de políticas públicas, em função dos processos democráticos
7	Ausência de uma secretaria de gestão/planejamento, que integre toda estrutura administrativa	Falta de identificação da população local, de que ela é parte do processo e é importante para execução de políticas públicas

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 Definição e estabelecimento de objetivos estratégico, metas e Indicadores

Quadro 05 – Questões chaves identificadas de acordo com a análise do Balanced Scorecard

Item	Questões-chaves identificadas
Benefícios à sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Conselhos municipais (articulação entre atores internos e externos) - Transparência - Campanhas educativas - Levantamento de áreas de riscos / estudos geológicos - Mapeamento e levantamento das condições da infraestrutura de competência municipal (saúde, educação, assistência social e estradas) - Realização de serviços (educação, saúde, assistência social, emissão de documentos, etc) - Estruturação de rotas turísticas (agroindústria, artesanato, pontos turísticos)
Finanças / orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de atividades econômicas prioritárias - Planejamento tributário - Captação de recursos de parceiros - Recuperação de créditos em dívida ativa
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação ampla de processos - Adoção de novas tecnologias
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensionar equipe, de acordo com serviços oferecidos e estruturas de competência municipal (saúde, educação, assistência social, estradas, etc) - Plano de cargos e salários - Existência de tecnologias adotadas atualmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 06 – Questões chaves identificadas de acordo com a análise do *Balanced Scorecard*

N	Temas	Ação (O que?)	Indicadores	Metas
1	Equipe interna	Avaliar equipe, identificar e implementar ações de melhoria na estrutura organizacional da Prefeitura, incluindo plano de cargos e salários e atividades de qualificação	- Rotatividade de funcionários; - Plano de cargos e salários; - Lei com nova estrutura organizacional	- Reduzir o nível de rotatividade de funcionários; - Ter um plano de cargos e salários; - Possuir a nova estrutura organizacional
2	Tecnologia	Estruturar uma equipe de tecnologia e implementar um plano de melhoria nas diferentes secretarias	- Equipe de tecnologia implementada	- Ter uma equipe de tecnologia para a gestão municipal
3	Captação de recursos	Implementar um escritório de projetos com uma equipe especializada na captação de recursos e firmamento de parcerias com governos estadual e federal	- Equipe constituída; - Quantidade de editais identificados e com participação da gestão	- Ter uma equipe de captação de recursos / firmamento de parcerias; - Ampliar a participação da gestão em editais
4	Conselhos municipais	Avaliar Conselhos constituídos, estruturar e distribuir membros e organizar pautas	- Quantidade de conselhos reestruturados (membros / pautas organizadas)	- Possuir conselhos constituídos organizados
5	Processos internos	Avaliar macro processos existentes nas secretarias municipais e identificação de melhorias necessárias, incluindo readequação de equipes e adoção de tecnologias	- Quantidade de macro processos mapeados por secretaria	- Ter todos os macro processos das secretarias identificados e organizados
6	Legislação	Avaliar a economia do município, a partir da produção e do consumo, realizar estudos de viabilidade a partir das potencialidades locais (agricultura, indústria, comércio e serviços) e estruturar políticas fiscais no município	- Política fiscal implementada	- Possuir uma política fiscal eficiente e em condições de atrair investimentos alinhados a realidade local
7	Fiscalização e educação tributária	Avaliar o quantitativo da equipe vinculada as atividades de fiscalização no município	- Equipe de fiscalização estruturada	- Ter uma equipe de fiscalização organizada
8	Orçamento	Implementar ações voltadas para o Refis no município	- Valor do recurso arrecadado	- Ampliar o valor arrecadado com renegociações
9	Equipamentos estrutura	Avaliar a distribuição dos serviços oferecidos (estrutura) pela gestão no território municipal e implementar eventuais readequações	- Plano de reestruturação dos serviços	- Ter uma oferta de serviços oferecidos no território municipal organizados e alinhados a distribuição populacional
10	Meio ambiente e mapeamento de áreas de riscos	Avaliar as condições ambientais das diferentes partes do território municipal e implementar ações de melhoria em locais específicos, especialmente as áreas de riscos geológicos	- Plano de contenção implementado	- Ter e aplicar um plano de contenção, considerando os riscos geológicos do município
11	Turismo	Elaborar estudos, estruturar roteiros e firmar parcerias para divulgar atrativos turísticos do município	- Quantidade de roteiros implementados	- Possuir roteiros turísticos implementados
12	Comunicação externa	Estruturar e aperfeiçoar os canais de comunicação da prefeitura, com público externo	- Plano de comunicação consolidado e validado	- Ter um plano de comunicação alinhado à realidade local (perfil da população)
13	Comunicação externa	Estruturar, implementar e divulgar sala do empreendedor no município	- Quantidade de ações implementadas	- Ter uma sala do empreendedor estruturada e organizada

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 Plano de Implementação da Estratégia

Quadro 07 – Plano de implementação da estratégia

N	Temas	Ação (O que?)	Problema (Por que?)	De que forma a atividade será desenvolvida (Como?)	Secretaria	Responsável	Prazo	Monitorar
1	Equipe interna	Avaliar equipe, identificar e implementar ações de melhoria na estrutura organizacional da Prefeitura, incluindo plano de cargos e salários e atividades de qualificação	Diante da necessidade de adequar a estrutura administrativa da prefeitura e capacitar profissionais diante de necessidades específicas	<p>Avaliação da estrutura organizacional da prefeitura e sua distribuição nos equipamentos</p> <p>Avaliações dos equipamentos/estruturas disponíveis nas áreas de saúde, educação, assistência social e manutenção de estradas</p> <p>Identificação de ações de melhorias</p> <p>Implementação de ações de melhorias na estrutura organizacional</p> <p>Identificação de propostas de reestruturação/readequação dos serviços prestados</p> <p>Avaliação do atual plano de cargos e salários</p> <p>Implementação de melhorias no plano de cargos e salários</p> <p>Realização de levantamentos acerca de demandas necessárias para qualificação de servidores</p> <p>Identificação de instituições parceiras que possam oferecer cursos de qualificação para servidores</p> <p>Realização dos cursos de qualificação necessários para atender demandas de servidores</p> <p>Avaliação e realização de processos de seleção para contratação de novos servidores</p> <p>Realização de cursos de capacitação para novos servidores</p>	Administração	Berg	Entre novembro de 2025 a março de 2028	Rotatividade; Plano de cargos e salários; Lei com nova estrutura organizacional
2	Tecnologia	Estruturar uma equipe de tecnologia e implementar um plano de melhoria nas diferentes secretarias	Diante das necessidades de melhoria nos serviços prestados e da otimização dos trabalhos realizados pelos servidores	<p>Estruturação de uma equipe de tecnologia</p> <p>Avaliações dos equipamentos tecnológicos adotados nas diferentes secretarias</p> <p>Identificação de possíveis melhorias nas tecnologias adotadas</p> <p>Avaliação da viabilidade de se implementar novas tecnologias</p> <p>Realização de adequações e/ou adoção de novas tecnologias</p>	Administração	Berg	Entre novembro de 2025 a julho de 2027	Equipe de tecnologia implementada
3	Captação de recursos	Implementar um escritório de projetos com uma equipe especializada na captação de recursos e firmamento de parcerias com governos estadual e federal	Diante da necessidade de elaborar projetos para captar recursos junto a parceiros	<p>Avaliação da estrutura organizacional da prefeitura, identificando profissionais com conhecimento na área de elaboração de projetos/captação de recursos</p> <p>Identificação de secretaria que pode abrigar escritório de projetos</p> <p>Identificação de bens e serviços necessários para estruturação do escritório de projetos</p> <p>Identificação de possíveis treinamentos que podem ser realizados para qualificação de servidores</p> <p>Identificação de instituições parceiras que possam oferecer cursos de qualificação para servidores, na área de elaboração de projetos/captação de recursos</p> <p>Realização dos cursos de qualificação necessários para atender demandas de servidores na área</p> <p>Realização de atividades de busca por editais abertos</p> <p>Execução e monitoramento dos projetos elaborados e dos recursos captados</p>	Gabinete	Alessandra	Entre novembro de 2025 a julho de 2028	Equipe constituída; quantidade de editais identificados e com participação da gestão

Quadro 07 – Plano de implementação da estratégia

N	Temas	Ação (O que?)	Problema (Por que?)	De que forma a atividade será desenvolvida (Como?)	Secretaria	Responsável	Prazo	Monitorar
4	Conselhos municipais	Avaliar Conselhos constituídos, estruturar e distribuir membros e organizar pautas	Diante da quantidade de conselhos constituídos e suas importâncias para estabelecer diálogos com a sociedade	Identificação de conselhos constituídos	Gabinete	Anderson / Ellen Alessandra	Entre novembro de 2025 e junho de 2026	Quantidade de conselhos reestruturados (membros / pautas organizadas)
				Avaliação e mapeamento dos membros participantes em cada conselho				
				Distribuição e organização das pautas de cada conselho				
				Estruturação das reuniões, conforme pautas temáticas				
5	Processos internos	Avaliar macro processos existentes nas secretarias municipais e identificação de melhorias necessárias, incluindo readequação de equipes e adoção de tecnologias	Tendo em vista a necessidade de integração entre os órgãos e a maior agilidade nos diferentes processos das secretarias	Realização de mapeamentos dos macro processos das secretarias	Controle	Paulo	Entre novembro de 2025 e junho de 2027	Quantidade de macro processos mapeados por secretaria
				Identificação de ações de melhoria				
				Avaliação sobre as viabilidades de readequar equipes, legislações e adoção de novas tecnologias				
				Implementação de ações de melhorias identificadas				
6	Legislação	Avaliar a economia do município, a partir da produção e do consumo, realizar estudos de viabilidade a partir das potencialidades locais (agricultura, indústria, comércio e serviços) e estruturar políticas fiscais no município	Necessidade de estimular a economia a partir das vocações locais	Identificação de potenciais atividades que podem ser estimuladas, tendo em vista as vocações locais	Finanças	Emerson Weverton Luciana	Entre novembro de 2025 e julho de 2027	Política fiscal implementada
				Realização de estudos de viabilidade para implementação de novos negócios				
				Avaliação da política fiscal presente no município				
				Estruturação da política fiscal do município, a partir da possibilidade de atração de novos negócios				
				Identificação de potenciais parceiros				
Realização de atividades de captação de novos negócios								
7	Fiscalização e educação tributária	Avaliar o quantitativo da equipe vinculada as atividades de fiscalização no município	Insuficiência de profissionais para atividades de fiscalização	Avaliação da estrutura organizacional da prefeitura, especialmente da equipe voltada para atividades de fiscalização	Finanças	Emerson, Weverton Luciana	Entre novembro de 2025 e julho de 2026	Equipe de fiscalização estruturada
				Avaliação das ações implementadas para fiscalização, nas diferentes áreas da prefeitura				
				Identificação de ações inovadoras que podem ser implementadas nos processos de fiscalização				
				Elaboração de campanhas de educação tributária				
				Seleção e contratação de equipe voltada para ações de fiscalização e de atendimento as normas				
Organização e estruturação da equipe de fiscalização das normas vigentes								
8	Orçamento	Implementar ações voltadas para o Refis no município	Em função das possibilidades de ampliar a arrecadação municipal, por meio das renegociações	Avaliação do nível de endividamento das famílias e das empresas do município, com dívidas tributárias ou não tributárias	Finanças	Emerson	Entre julho de 2023 e dezembro de 2026	Valor do recurso arrecadado
				Identificação de possíveis ações específicas para cada situação				
				Implementação do Refis				

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 07 – Plano de implementação da estratégia

N	Temas	Ação (O que?)	Problema (Por que?)	De que forma a atividade será desenvolvida (Como?)	Secretaria	Responsável	Prazo	Monitorar
9	Equipamentos / estrutura	Avaliar a distribuição dos serviços oferecidos (estrutura) pela gestão no território municipal e implementar eventuais readequações	Tendo em vista as características da ocupação da população no território municipal	Avaliação/mapeamento da distribuição dos serviços oferecidos pela gestão municipal no território - escolas, postos de saúde, CRAS, entre outros Avaliação da distribuição populacional e dos serviços oferecidos pela gestão municipal Identificação de eventuais melhorias na distribuição e/ou de adequações nas estruturas dos serviços oferecidos nas diferentes regiões do município Realização de levantamentos acerca de bens, serviços e/ou equipes necessários para serem executados e para distribuir/melhorar equipamentos no território municipal Implementação de ações de melhorias específicas, de acordo com as demandas identificadas nas diferentes áreas do município	Gabinete	Anderson Cleyde	Entre novembro de 2025 e dezembro de 2026	Plano de reestruturação dos serviços
10	Meio ambiente e mapeamento de áreas de riscos	Avaliar as condições ambientais das diferentes partes do território municipal de implementar ações de melhoria em locais específicos, especialmente as áreas de riscos geológicos	Diante das características ambientais do município e dos desafios associados as mudanças climáticas e os riscos geológicos	Avaliação das condições ambientais das diferentes áreas do município e realização de mapeamentos de suas regiões com riscos geológicos Identificação das demandas ambientais e de riscos geológicos existentes nas diferentes regiões do município Realização de levantamentos acerca dos bens, da equipe e/ou dos serviços necessários para serem executados e para solucionar problemas ambientais e de riscos geológicos no município Implementação de ações de melhorias específicas, de acordo com as demandas das diferentes áreas do município	Gabinete e Defesa Civil	Ellen Anderson Alessandra	Meta atingida.	Plano de contenção implementado
11	Turismo	Elaborar estudos, estruturar roteiros e firmar parcerias para divulgar atrativos turísticos do município	Diante do potencial turístico do município e da ausência de roteiros que envolvam o município e seus vizinhos	Realizações de reuniões envolvendo técnicos do Governo do Estado, das Prefeituras de Vargem Alta e de municípios vizinhos (especialmente de suas Secretarias de Turismo), do Sebrae e das associações empresariais locais Elaboração de estudos que identifiquem o potencial turístico da região Estruturação de roteiros turísticos integrados Sinalização dos roteiros turísticos integrados Produção de materiais publicitários com roteiros turísticos Divulgação de roteiros turísticos integrados entre Vargem Alta e municípios vizinhos	Turismo	Joelma Cristiane	Entre julho de 2026 e julho de 2027	Quantidade de roteiros implementados
12	Comunicação externa	Estruturar e aperfeiçoar os canais de comunicação da prefeitura, com público externo	Em função da necessidade de ampliação na divulgação das ações realizadas pela prefeitura	Identificação dos principais canais de comunicação utilizados pela população local Contratação de serviços e/ou de equipe necessária para desenvolver atividades Estruturação de equipe de comunicação Divulgação das atividades realizadas pela prefeitura	Gabinete	Alessandra	Meta atingida	Plano de comunicação consolidado e validado
13	Comunicação externa	Estruturar, implementar e divulgar sala do empreendedor no município	Tendo em vista a importância da sala do empreendedor para o atendimento aos atuais e potenciais empresários locais, inclusive sobre as melhorias implementadas pela gestão municipal	Realização de levantamento de materiais necessários para estruturação da sala Aquisição de bens necessários para estruturação Organização e estruturação da sala	Fazenda	Emerson Anderson	Entre novembro de 2025 e junho de 2026	Quantidade de ações implementadas

Fonte: Elaborado pelo autor

REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Gestão da Estratégia com uso do BSC**. Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1123>>. Acesso em 22 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico**. 1960, 1970, 1980, 1991, 2000 e 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 27 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico**. Prévia da População dos Municípios com base nos dados do Censo Demográfico 2022 coletados até 25/12/2022. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 27 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA**. 2000 a 2023. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 27 fev. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Ipeadata**. Disponível em: <www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 25 mar. 2023.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES – IJSN. **Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios**. Disponível em: <<http://www.ijsn.es.gov.br/>>. Acesso em 27 fev. 2023.

MAPBIOMAS BRASIL. **Mapas e dados**. Disponível em: <<https://mapbiomas.org/>>. Acesso em 02 mar. 2023.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em 27 fev. 2023.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho – PDET**. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/>>. Acesso em 27 fev. 2023.

RECEITA FEDERAL. **Estatísticas**. 25 fev. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>>. Acesso em 27 fev. 2023.

SEBRAE. **Plano de Desenvolvimento Econômico**: Vargem Alta. 2022.

TESOURO NACIONAL. **Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro**. Disponível em: <<https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/index.jsf>>. Acesso em 27 fev. 2023.

FOTOGRAFIAS DAS ATIVIDADES REALIZADAS

Figura 14 – Imagem da reunião virtual.



Figura 15 – Imagem da reunião virtual.

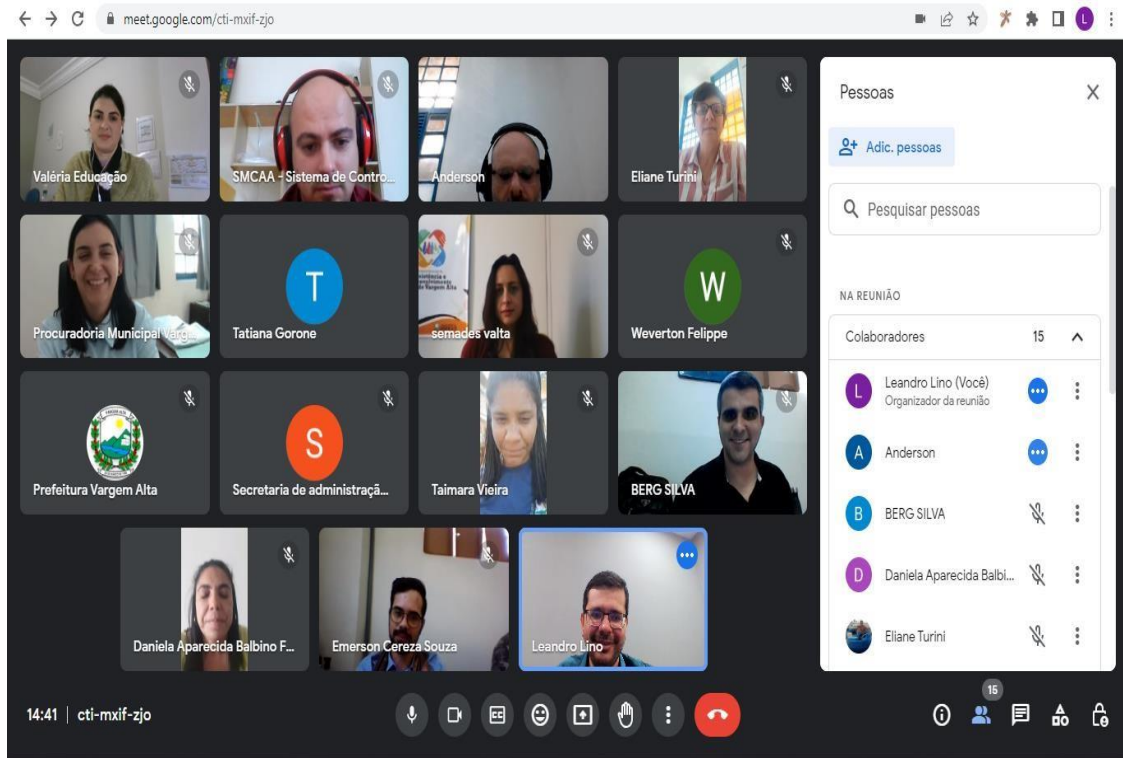


Figura 18 – Fotografias da reunião presencial.



Figura 19 – Imagem da reunião virtual.



