

Capítulo 3 - DOI:10.55232/1082022.3

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, DESAFIOS
E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
CIDADE DE CURITIBA- PR.**

Dilmo Vieira De Sousa Júnior e Martha Luiza Costa Vieira

RESUMO: O artigo em questão objetiva realizar uma análise do planejamento estratégico urbano, seus desafios e a competitividade na cidade de Curitiba, no Estado do Paraná. Ressalta-se que a Cidade de Curitiba/PR possui um projeto chamado ‘A Curitiba do Futuro?’, que tem por finalidade a revolucionar vários campos estratégicos como governança, cidade em rede, transporte e mobilidade, e outros. O Planejamento Estratégico Municipal é um instrumento metodológico, que institui mecanismos de planejamento utilizados na atualidade. O Planejamento Estratégico pode ser contextualizado como uma interpretação moderna da Administração Pública, ou seja, uma Administração Pública participativa e comprometida com os interesses da população. O problema da pesquisa estará pautado em responder a seguinte pergunta, como o planejamento estratégico urbano realizado na cidade de Curitiba/PR influenciou na modificação da cidade e no aumento da sua competitividade? Por fim, a metodologia utilizada na pesquisa é o estudo de caso, e o uso da pesquisa documental.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão; Cidades; Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e estratégias para alcançá-los pode ser usado de maneira direta ou indireta a depender do setor de aplicação e das metas a serem alcançadas dentro do cronograma pré-definido.

As etapas presentes no processo de construção do planejamento estratégico iniciam-se pela definição da visão da empresa e/ou esfera administrativa pública, na qual se identifiquem os limites que uma instituição ou centro urbano conseguem enxergar dentro de um período longínquo.

Na segunda etapa é realizada a análise externa, em que se identificam as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da instituição ou cidade específica, as medidas mitigadoras para os danos previsíveis ou as formas de apropriação e valorização de seus aspectos positivos. A terceira etapa é compreendida como o momento de se estabelecer a missão do planejamento, ou seja, determinar o motivo central do plano “onde queremos ir” dando um caráter de propósito a ser perseguido e alcançado tendo um grupo de gestores urbanos que guiarão o processo como um todo.

A quarta etapa de elaboração do planejamento estratégico é a descrição dos resultados a serem alcançados que são desdobrados em: objetivos, desafios e metas. Esses fatores são rotineiros dentro de uma perspectiva de gerenciamento, pois englobam situações que os gestores urbanos deverão lidar durante as atividades de execução dos planos propostos. As cidades estão repletas de desafios diários, por isso as metas são as especificações dos objetivos que serão voltados para a superação dos principais gargalos de uma região.

A quinta etapa corresponde a implementação das políticas que envolvem os parâmetros ou orientações para a tomada de decisão sendo toda a base de sustentação do planejamento estratégico. Os gestores precisam acompanhar todo o processo de execução das estratégias com o intuito de corrigir ou até mesmo modificar os objetivos e metas definidos, pois lidam com incerteza do ambiente externo constantemente.

A partir dessa organização estrutural sobre planejamento é possível analisar seus aspectos gerais que podem ser pensados como uma organização macro no âmbito da relação estado-nação e não na microestrutura estatal, por isso têm-se a necessidade de enfatizar a maneira de interação entre o estado e as cidades.

No Brasil, essa organização microestrutural carrega consigo a relação entre instituições políticas (executivo, legislativo e judiciário), juntamente com atores estratégicos (empresariado, sindicatos e outros) e o estado que necessita de um estudo mais aprofundado. Pinho (2019) ressalta a importância de análise do modo como o capitalismo financeiro especulativo afeta a dinâmica de interação entre esses sujeitos, bem como as implicações causadas por esses nas questões políticas e sociais.

O presente artigo tem o objetivo de analisar o planejamento estratégico urbano, seus desafios e a competitividade na cidade de Curitiba no estado do Paraná, dentro de um contexto de várias nuances que envolvem a dinâmica do mercado capitalista, além das variáveis inerentes ao Estado brasileiro que possui um escopo de ações bem-sucedidas com relação ao planejamento estratégico.

A metodologia aplicada nesta pesquisa é de natureza qualitativa interpretativa e embasada através da metodologia de estudos de caso envolvendo a triangulação de dados obtidos por meio da pesquisa documental que foram interpretadas através da análise de conteúdo.

Com objetivo de responder a pergunta problema: como o planejamento estratégico urbano realizado na cidade de Curitiba/PR influenciou na modificação da cidade e no aumento da sua competitividade?

O artigo será dividido em 4 partes, a primeira referente a introdução onde se apresenta os objetivos e a problemática da pesquisa. O segundo capítulo que compreende a fundamentação teórica apresenta-se os temas planejamento estratégico, competitividade e sua implementação.

A terceira parte se constitui do estudo de caso referente a cidade de Curitiba-PR. A quarta e última etapa é composta pelas considerações finais acerca das principais interpretações dos autores deste artigo sobre o planejamento estratégico implantado em Curitiba-PR e seus principais pontos sobre a melhoria da qualidade de vida dessa população e o desenvolvimento econômico, cultural e ambiental dessa cidade em comparação ao restante do país.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento urbano utilizado dentro da organização estatal para elaboração de objetivos e metas que serão aplicados em projetos e nos setores da sociedade é de fundamental

importância para o cumprimento de metas e prestação de serviços de qualidade para a população.

Trata-se de um instrumento de gerenciamento que tem como um de seus principais objetivos tornar o trabalho de uma organização mais eficiente. Isso pode significar segundo Pfeiffer (2000) que aquilo que se está fazendo atualmente, deve ser feito diferente e melhor ou que o trabalho deve ser feito de outra maneira. Em todo caso, a mudança faz parte do enfoque metodológico, seja porque ocorrem no ambiente e obrigam a organização a adaptar-se a elas, seja porque a própria organização quer provocar tais mudanças.

Conforme expõe Vainer (2009, p. 75), o planejamento estratégico está entre um dos modelos de planejamento urbano que concorrer para ocupar o local vazio deixado pela queda do tradicionais padrão tecnocrático-centralizado-autoritário. O Planejamento Estratégico vem sendo fortemente difundido no Brasil e na América Latina pela ação combinada de agências multilaterais, como o BIRD e a HABITAT, e de consultores internacionais, especialmente os catalães.

O Planejamento Estratégico, de acordo com seus adeptos, deve ser adotado pelos governos locais em virtude de estarem as cidades submetidas as mesmas condições e desafios das empresas. Há um número crescente de cidades, no Brasil e na América Latina, contratando os serviços de consultoria dos catalães e seus seguidores ou utilizando seus ensinamento (VAINER, 2009, p. 76-77).

O planejamento estratégico sempre é realizado por uma organização, seja ela uma empresa privada, ou parte dela, organização não governamental, administração pública, ou parte dela, ou ainda, um município, onde esses atores precisam estar alinhados com as propostas de intervenção no público-alvo e levando em consideração aspectos metodológicos que contemplem a realidade e as necessidades de onde será implantado.

Dentro dessa perspectiva é importante abordar os níveis do planejamento estratégico que contribuem para seu desdobramento correto, são eles:

Planejamento estratégico: É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento tático: Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Planejamento operacional: correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

O delineamento dos níveis estratégicos que possibilitam o fluxo de informações referentes aos planos traçados pelos gestores no intuito de executar as tarefas propostas no nível macro(estratégico) que irá fluir para o nível tático que terá a responsabilidade de elaborar as metas relativas ao planejamento geral, logo após o nível operacional executará as ações. Esse fluxo pode ocorrer de cima para baixo ou dependendo do tipo de gestão de baixo para cima.

Por fim, o Planejamento estratégico pode ser estruturado basicamente sobre a articulação de três analogias constitutivas: a cidade é uma mercadoria, a cidade é uma empresa e a cidade é uma pátria. Em relação a analogia ‘cidade-mercadoria’, está vem sendo uma das ideias mais populares entre os neoplanejadores urbanos, a cidade é uma mercadoria a ser vendida, em um mercado profundamente competitivo, onde outras cidades estão à venda também. A cidade vende seus atributos, insumos valorizados pelo capital transnacional (VAINER, 2009, p. 77-78).

A analogia ‘cidade-empresa’, tira a cidade da forma passiva de objeto a qual ela se encontrava, e passa a assumir a forma ativa de sujeito, ganhando nova identidade: é uma empresa. A analogia em questão estabelece a possibilidade de alteração do planejamento estratégico de seu território natal (corporação privada) para o território urbano, ou público (VAINER, 2009, p. 83-84).

Uma cidade vista como empresa, significa que ela foi idealizada e instaurada como um agente econômico que atua no cenário comercial e encontra nesse mercado a regra e o modelo do planejamento e a execução de suas ações. Um novo modelo de planejamento fixa novos atores, desse modo, o market lead city planning exige que os protagonistas da ações e decisões sejam os mesmos protagonistas das aventuras do mercado. Um exemplo disso é a Parceria Público Privada (PPP) (VAINER, 2009, p. 86-87).

O último item da trilogia do planejamento, ‘cidade-pátria’ para ser construída deve estar alicerçada em dois elementos solidários: a necessidade de uma consciência de crise e o patriotismo da cidade. Um dos elementos fundamentais para o planejamento estratégico é a criação das condições de sua criação enquanto discurso e projeto de cidade. Desse modo, destaca-se que o sentimento de crise, pode ser passageiro e posteriormente transformado em um durável patriotismo pela cidade. O patriotismo da cidade é resultado do sucesso do próprio projeto (VAINER, 2009, p. 92 e 94).

2.1 Planejamento e gestão

Os termos planejamento e gestão vêm sofrendo alterações ao longo dos tempos, onde em muitas delas autores e estudiosos sugerem a interlocução entre eles e às vezes a escolha de um em detrimento da outra como se pudessem ser dissociadas. O enfraquecimento do uso do termo planejamento se faz acompanhar pela popularização do termo gestão, uma vez que essa significa, em termos gerais, a administração dos recursos e dos problemas atuais, operando, portanto, no curto e no médio prazo.

Segundo Robbins (2014, p. 45) o planejamento estabelece esforço coordenado, proporcionando igualmente direção a gestores e não gestores, quando todos os membros da instituição entendem para onde ela está indo e o que devem fazer para contribuir com a chegada dos objetivos, eles podem começar a coordenar suas atividades, promovendo desse modo a integração para a execução dos planos propostos.

O planejamento reduz a incerteza, induzindo os gestores a buscarem um direcionamento claro, além de antecipar mudanças com o objetivo de elaborar respostas apropriadas. Ele também esclarece as consequências das ações dos gestores com relação as mutações do ambiente externo, por último os planos estabelecem padrões que facilitam o controle do processo.

De acordo com Souza (2010) em seu livro intitulado “*Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos*”, o planejamento subordinado às tendências do mercado limita-se a acompanhar as tendências sinalizadas pelo próprio mercado, deixando para trás as vantagens do planejamento regulatório, com intuito de tentar controlar e disciplinar aquele. O planejamento de facilitação representa um grau a mais na escala dentro do mercado, servindo para estimular a iniciativa privada, oferecendo-lhe vantagens e regalias, de isenções tributárias a terrenos e infraestrutura, de informações vitais à suspensão ou abolição de restrições de uso impostas por zoneamentos para determinadas áreas.

Souza (2010, p. 45) conceitua gestão como um instrumento criado no ambiente profissional ligado a administração de empresas (gestão empresarial), e vem ganhando popularidade em conexão com outros campos. No Brasil, desde a segunda metade da década de 80, o uso de expressões como gestão urbana, gestão territorial, gestão ambiental, gestão educacional, gestão de tecnologia e ciência e outras, vem ganhando notoriedade.

2.2 Planejamento em cidades

O desenvolvimento da vida urbana no Brasil é relativamente recente visto que no período colonial, salvo em alguns núcleos pontualmente localizados ao longo do litoral ou em suas proximidades, eram observadas essa forma de organização território-espacial; a vida econômica girava em torno das atividades agrárias e a população vivia em sua grande maioria no campo.

Santos (1993) assevera que no século XVIII apenas a área mineradora de Minas Gerais conheceu um incipiente processo de urbanização, com o surgimento das vilas que devido à concentração de pessoas vinculadas a atividades mineradoras deram origem as cidades, conhecidas atualmente como as cidades históricas por terem em sua arquitetura traços da época de sua construção.

A alteração efetiva das relações entre a população rural e a população urbana, que caracteriza o processo de urbanização somente teve início nas décadas finais do século XIX e principalmente a partir do começo do século XX, quando a indústria vai se tornando presente nas cidades da região sudeste. No entanto, é após a segunda guerra mundial que este processo se acelera e a população urbana que se mantinha sempre abaixo dos 10% da população total do país eleva-se para cerca de 16% em 1920, atinge pouco mais de 30 % em 1940, depois 45% em 1960, 67% em 1980, 75% em 1990 e 81,2% em 2000 (IBGE, 2001).

Faz-se necessário ressaltar que no Brasil, bem como na maioria dos países periféricos a urbanização se deu de forma acelerada mesmo em regiões onde a industrialização não ocorreu de modo intenso, como é o caso da região Nordeste. O crescimento da economia industrial e estilo de vida urbano cobiçado pela grande maioria da população criou uma densa rede urbana, na qual segundo Santos (1993), definidas legalmente existem no Brasil nove regiões metropolitanas: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, criadas por lei para atender critérios válidos de um ponto de vista oficial, à época de sua fundação.

Atualmente, pode-se acrescentar outras regiões urbanas que mereceriam idêntica nomenclatura, entretanto, para Santos (1993) o fenômeno da metropolização vai muito além da definição legal, o que pode ser observado quando são consideradas as regiões de Brasília, Campinas, Santos e Manaus e Goiânia. Dessa forma, infere-se que o fenômeno de metropolização é mais dinâmico que a legislação, o que pode ser dito também sobre as práticas de planejamento urbano. De uma forma geral essas regiões metropolitanas se desenvolvem com

maior velocidade do que o ato de não planejar o espaço, o que gera um crescimento desordenado, implicando em impactos sociais e ambientais.

O desenvolvimento metropolitano veio, portanto, acompanhado de problemas sociais e ambientais, tais como a falta de moradias e favelização, a carência de infraestrutura urbana, o crescimento da economia informal, a poluição, a intensificação do trânsito, a periferação da população pobre, a ocupação de áreas de mananciais da planície de inundação dos rios, e de vertentes de declive acentuado.

Em São Paulo, por exemplo, o crescimento provocou intensa conurbação (integração física entre áreas urbanas), criando uma gigantesca área urbana que abriga 37 municípios, conhecida como “A Grande São Paulo”. Entre eles destacam-se Guarulhos, Osasco e o chamado ABCD composto pelas cidades de Santo André, São Bernardo, São Caetano do Sul e Diadema. Esses municípios formam a principal região industrial do país, sediando as mais dinâmicas empresas nacionais e multinacionais.

A cidade de São Paulo cresceu praticamente à revelia de um planejamento urbano e seus equipamentos de infraestrutura, moradia e transportes não atendem às demandas sociais. Isso não reduz a importância econômica, política e social de São Paulo que, embora viva hoje um processo de fuga de indústrias, continua assumindo uma vocação de polo financeiro, comercial e de serviços em geral. Sendo assim, São Paulo é a metrópole global brasileira onde está sediado o comando das principais atividades econômicas do país.

Dessa forma, atualmente, São Paulo e Rio de Janeiro podem ser consideradas metrópoles globais. As áreas metropolitanas de capitais importantes como Porto Alegre, Brasília, Salvador ou Curitiba formam as metrópoles nacionais; dentro dessa nova hierarquia urbana, existem ainda metrópoles regionais, como Goiânia e Campinas; centros regionais, como Manaus e Natal, além de cidades caracterizadas como centros sub-regionais (Santarém-Pará e Piracicaba-São Paulo, por exemplo).

A década de 1990, entretanto, consolidou uma nova tendência de urbanização no Brasil, que pode ser caracterizada como uma desmetropolização, ou seja, uma reversão no crescimento das grandes metrópoles em favor de cidades médias, onde os custos de produção são menores e as condições de vida tendem a ser melhores.

Segundo Santos (1993) os mesmos números que revelam um processo de metropolização prestam-se a outra interpretação desde que demos uma prioridade ao processo de macro urbanização. Levando-se em conta uma desagregação maior da população urbana

segundo o tamanho dos aglomerados, pode nos levar a conclusão de que paralelamente ao crescimento cumulativo das maiores cidades do país estaria havendo um fenômeno de desmetropolização, definida como a repartição com outros grandes núcleos de novos contingentes da população urbana. Não se trata aqui da reprodução do fenômeno da desurbanização, visto que se difere desta pelo fato de não se buscar um estilo de vida diferente, mas a eliminação de problemas gerados pelo crescimento desordenado e não planejado da metrópole.

Indústrias e empresas ligadas ao setor de serviços realizam cada vez mais a escolha de localizações geográficas alternativas às saturadas metrópoles do Centro-Sul. Cidades como Campinas-SP, São Carlos-SP, Ribeirão Preto-SP, Goiânia-GO, Florianópolis-SC, além de diversas capitais nordestinas estão entrando definitivamente no mapa das empresas nacionais e estrangeiras.

A desmetropolização surge devido à falta de planejamento urbano, onde a cidade se desenvolve motivada pelos interesses imobiliários ou interesses de outras naturezas, entretanto, raramente a cidade se desenvolve seguindo um plano urbanístico, raramente a gestão urbana é planejada e contribui com o planejamento.

Essa urbanização sem planejamento criou uma situação caótica nas principais capitais do país e suas regiões metropolitanas, com aumento da pobreza e da violência. O processo de modernização da economia brasileira até os dias de hoje, não levou à superação da pobreza e das desigualdades sociais, a modernização aprofundou as desigualdades já existentes geradas num passado distante, pois esteve apoiada numa maior concentração de renda.

Apesar da expansão das camadas médias, que apresentam um bom poder aquisitivo e contribuíram para a expansão do mercado consumidor, a diferença de rendimentos entre ricos e pobres é hoje muito maior do que no início da modernização.

Dessa forma, se desenvolve a trama ou talvez o drama da urbanização nos países periféricos, um processo acelerado que ocorre sem que as condições mínimas necessárias para o seu desenvolvimento sejam respeitadas, como infraestrutura e planejamento, o que implica em consequências graves.

3 DESAFIOS E COMPETITIVIDADE NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO

A partir dos desafios e entraves encontrados pelos municípios para solucionar os problemas da crescente urbanização e atender às necessidades reais da sociedade local que demanda maior participação na condução da gestão pública. Conforme estudo de Locatelli e Vicentin (2019) o tema planejamento estratégico urbano vem ganhando mais espaço nas cidades brasileiras, tendo como exemplo dentre outros projetos o Curitiba 2035 que propõe ações de curto, médio e longo prazo com o desejo de tornar Curitiba uma cidade cada vez mais inteligente para proporcionar uma melhor qualidade de vida possível a sua população local e o projeto catalisador ou simplesmente São João 2050 com seus “Polos Econômicos Estratégicos” está baseado na oportunidade de potencializar a liderança que São João já exerce na sua região em várias atividades econômicas, de forma a propiciar um importante vetor de desenvolvimento econômico.

Os dados obtidos a partir de pesquisas recentes demonstram a importância do planejamento estratégico para esse conjunto de cidades, como os resultados apresentados pela parceria do “City Leadership Lab” da UCL - University College London, do Banco Mundial e da UN-Habitat, que considerou o papel do planejamento estratégico em 143 cidades em nível mundial e em 29 delas, examinou mais profundamente os respectivos planos estratégicos (RAPOPORT; ACUTO; GRCHEVA, 2018).

A flexibilidade para a implantação e a dificuldade de aquisição de patrocínio e investimentos para a adequação de planos diretores as realidades locais, são algumas das barreiras a serem ultrapassadas para as conquistas das metas e objetivos traçados ao longo dos anos pelos planos municipais.

Segundo as Nações Unidas quando publicaram um relatório global sobre o planejamento de cidades sustentáveis (UN Habitat, 2009) no qual se discute, entre muitos outros temas, o potencial que o planejamento estratégico de longo prazo para as cidades tem para superar dificuldades apresentadas pelo planejamento mais tradicional baseado em planos diretores, Bucalem (2019) concorda e afirma que dessa forma pode-se destacar atributos positivos dos planos estratégicos como: ser orientado à ação e à implantação levando em consideração os recursos necessários; ser flexível; ter foco no processo de planejamento; promover a integração de políticas públicas; entre outros.

Locatelli e Vicentin (2019) apontam para o contexto de desafios que o planejamento estratégico vem enfrentar diante dos processos de urbanização inerentes aos países periféricos, para que se possa ter eficácia com este trabalho na esfera municipal, deve-se pensar num plano

municipal para o futuro, que seja competitivo com os apresentados pelos países desenvolvidos, objetivo, criativo e específico focado em enfrentar os desafios da atualidade na era tecnológica em expansão constante, estudando aspectos transversais às diretrizes legislativas, das ações de curto prazo, das soluções paliativas, evitando-se principalmente a descontinuidade recorrente de programas instituídos pela gestão pública que acabam sendo alterados ao longo dos anos, muitas vezes, em decorrência da linha de pensamento política dos gestores públicos do momento, sem levar em conta como fator primordial o interesse público, as etapas de planejamento em andamento e os anseios específicos da sociedade local.

A construção de uma visão de futuro que sintetize as aspirações da cidade no longo prazo é um elemento fundamental de um plano estratégico, Bucalem (2019) em seu estudo sobre os desafios de aplicação do planejamento estratégico nas cidades acerca dessa visão, pressupõe o entendimento da relação da cidade com a rede de cidades com que interage, de seus grandes desafios e oportunidades, das aspirações de seus cidadãos e da construção e avaliação de cenários de futuro. A partir desses elementos e no contexto do processo de participação que engaje seus cidadãos, a visão emerge como a convergência para um futuro compartilhado e desejado.

4 CURITIBA-PR: UM CASE DE SUCESSO

Curitiba é a maior cidade do sul do Brasil, é a capital do Estado do Paraná, possui mais de 1,8 milhões de habitantes, sendo sem dúvidas um dos maiores exemplos nacionais de planejamento urbano e transformação territorial direcionada para as pessoas. Na década de 60, a cidade passou por uma vertiginosa e caótica expansão. Com espaços públicos deteriorados, tráfego problemático e o crescimento das favelas, que danificavam a qualidade de vida urbana. Curitiba vislumbrou a abertura de novas vias expressas a partir da demolição de edifícios históricos e da construção de viadutos que seriam ligados ao centro da cidade (DIAS; ESTEVES JUNIOR, 2017, p. 655).

Em 1965, o arquiteto responsável pelo Plano Diretor da cidade, deu suas primeiras intervenções: restrição ao tráfego de automóveis no centro da cidade e a substituição do crescimento radial por uma expansão linear ao longo de cinco corredores de transporte. Contudo, as alterações mais importantes realizadas ocorreram entre os anos de 1971 e 1992, quando passou-se a pensar na cidade de modo integral: mobilidade, espaço público e sustentabilidade (DIAS; ESTEVES JUNIOR, 2017, p. 655-656).

Com a proibição do tráfego de carros, criou-se o primeiro ‘calçadão’ do Brasil, obra realizada em 72 horas, para que não sofresse rejeição dos comerciantes ou corresse o risco de ser paralisada. O plano da cidade se desenvolveu a partir da efetivação de um sistema de transporte coletivo em massa, o Bus Rapid Transit (BRT). Preocupando-se com o meio ambiente, foi criado o programa Green Exchange, por meio do qual os moradores trocam lixo por fichas, e estas por produtos. Dados de 2017, apontavam que 90% dos moradores da cidade participam do programa de reciclagem (DIAS; ESTEVES JUNIOR, 2017, p. 656).

Inúmeras questões do cotidiano municipal como territoriais, econômicas, financeiras, políticas, sociais, ambientais e de gestão tem constantemente preocupado os municípios, requerendo um avanço nas técnicas de planejamento até então desenvolvidas pelo gestor público local. Atender aos diferentes interesses inerentes a cada um desses assuntos e garantir a efetiva participação comunitária pode ser o maior desafio da administração pública local, por exigir instrumentos técnicos, modernos, práticos e efetivos de planejamento e de gestão.

O planejamento estratégico, método inicialmente desenvolvido para o setor privado, pode ser a ferramenta ideal para dar o tratamento necessário aos desafios municipais, pois tem aplicabilidade ao setor público quando adaptado que às condições específicas deste. Essa proposta de planejamento municipal substitui um pensamento estático e regulado da administração pública por uma ideia mais flexível e dinâmica de gerenciamento de projetos com técnicas de trabalho diferenciadas adaptadas ao contexto que se apresentar ao longo do tempo (PFEIFER, 2010).

Robbins (2014) recomenda que o planejamento estratégico, deve ser adotado pelos governos locais em razão de estarem as cidades submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas.

É interessante essa assertiva do autor com relação ao planejamento estratégico empresarial, pois ele se adapta a realidade de gestão de vários municípios brasileiros. A administração de uma cidade requer métodos de gestão e planejamento sofisticados pois lidam com desafios e oportunidades semelhantes à de uma empresa. E o planejamento estratégico é uma metodologia que irá auxiliar os gestores com um direcionamento claro a partir de objetivos e metas definidos previamente.

O Curitiba 2035 tem o propósito de instrumentalizar as aspirações e o futuro almejado pela sociedade curitibana, bem como de suas inter-relações metropolitanas, no sentido de preparar o município para um crescimento ordenado, um desenvolvimento socioeconômico e

sustentável, aproveitando de forma consciente as oportunidades e os investimentos inerentes à cidade, primando pela qualidade de vida e bem-estar da população local (CURITIBA, 2017).

Em seu conteúdo, revisita o estudo prospectivo Curitiba 2030, considerando as evoluções ocorridas desde o ano de 2010 para incorporar as mudanças significativas do contexto socioeconômico e tecnológico, dar continuidade àquilo que já foi planejado e injetar vitalidade no planejamento de longo prazo por meio de novas estratégias de participação social. Sua missão é manter Curitiba como uma cidade inovadora, proporcionando a transformação urbana de modo a atender a um futuro coletivamente desejado para a cidade, com o pensamento de que o ser humano é considerado a medida de todas as coisas e a cidade deve ser concebida como um lugar de encontro dos cidadãos (CURITIBA 2035, 2017).

O desenho metodológico do projeto 2035 foi desenvolvido com fundamento na Prospectiva Estratégica da escola francesa e no método Roadmapping. A Prospectiva Estratégica é utilizada para a reflexão e a criação coletiva, o planejamento de longo prazo, a investigação dos futuros possíveis e a exploração das suas possibilidades, diferenciando-se de outras metodologias de planejamento ao obter e analisar as opiniões de diversos atores de forma estruturada, interativa, participativa, coordenada e sinérgica (GODET, 2011).

O Roadmapping é o método que possibilita a interação de grupos de especialistas, a criação de visões prospectivas, a elaboração de conjuntos de ações encadeadas em um horizonte temporal de curto, médio e longo prazos e as representações gráficas simplificadas para expor as intenções estratégicas, alinhando e coordenando os esforços das partes envolvidas para atender a um ou a vários objetivos (TREITEL, 2005).

A construção de um modelo de consulta pública de deu com o apoio da Comunitas, utilizando-se do aplicativo chamado Colab para obter as grandes tendências que impactam a vida nas cidades e permitir a reflexão sobre as futuras ações estruturantes para as nove áreas temáticas priorizadas. Segundo dados divulgados sobre o projeto, foram contabilizadas 389 participações pelo aplicativo (CURITIBA 2035, 2017).

O Curitiba 2035 estabeleceu 9 (nove) temáticas estratégicas prioritárias para o futuro de Curitiba, a saber: Cidade da Educação e do Conhecimento, Coexistência em um Cidade Global, Governança, Meio Ambiente e Biodiversidade, Mobilidade e Transporte, Saúde e Qualidade de Vida, Desenvolvimento Socioeconômico, Planejamento e Gestão Urbana e Segurança (CURITIBA 2035, 2017).

É possível observar que a cidade de Curitiba possui objetivos definidos e prazos a serem cumpridos de acordo com o mapeamento estratégico que foi planejado, inclusive com a participação da população que ajudou na estruturação das temáticas estratégicas que serão perseguidas pelos planos elencados a partir do planejamento. Em suma o planejamento estratégico elaborado em Curitiba serve de base para os gestores da cidade enfrentarem os desafios oriundos do ambiente externo, além de apontar oportunidades latentes por meio das suas 9 temáticas estratégicas prioritárias. Dessa forma o planejamento se mostra uma ferramenta promissora com relação a preparação para o futuro, com suas devidas adaptações de acordo com as mudanças constantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico urbano possui alguns princípios empresariais que buscam garantir eficiência e clareza em suas ações, em defesa de uma gestão voltada para resultados. Entretanto, não é por acaso que algumas cidades do Brasil e do mundo, aos poucos, vêm percebendo a relevante importância de repensar os seus modelos de planejamento, adaptando-os aos novos tempos, cujo panorama está a exigir dos seus gestores, neste 3º milênio, plena satisfação dos cidadãos de determina cidade.

Afinal, diferentemente das empresas privadas, cujo foco principal é o lucro, a administração de uma cidade deve ter, necessariamente, gestão centrada no cidadão, na busca de resultados que conduzam a realização de melhorias sociais básicas também. Portanto, a gestão de uma cidade é, sem sombra de dúvidas, um enorme desafio a ser vencido e, muitos municípios como é o caso de Curitiba já começa a trilhar um caminho promissor quanto ao planejamento estratégico.

Desse modo, podemos considerar que o planejamento estratégico utilizado em Curitiba, é um planejamento mais humano, voltado a atender as necessidades e o melhor bem-estar da população. Um planejamento sustentável, priorizando as práticas sociais, culturais e a diversidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUCALEM, Miguel Luiz. Estudos Avançados. Potencial do planejamento estratégico de longo prazo para o desenvolvimento das cidades brasileiras. V.33, n. 97, São Paulo, 2019.

CURITIBA. Curitiba 2035. Senai-PR, 2017. Disponível em: <http://www.curitiba2035.org.br/publicações>. Acesso em: 13 de maio de 2021.

DIAS, Marina Simone; ESTEVES JUNIOR, Milton. O espaço público e o lúdico como estratégias de planejamento urbano humano em: Copenhague, Barcelona, Medellín e Curitiba. Cad. Metrop., São Paulo, v. 19, n. 39, pp. 635-663, maio/ago. 2017.

GODET, M. A prospectiva estratégica: para as empresas e os territórios. Paris: UNESCO, 2011.

LOCATELLI, Silvia Assunção Davet; VICENTIN, Ivan Carlos. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. O planejamento estratégico para uma cidade inteligente sob a ótica do Curitiba 2035 e o *Rancking Connected Smart Cities*. V.8, n.3, p. 497-522, Curitiba-PR, 2019.

PINHO, Carlos Eduardo Santos. Planejamento estratégico governamental no Brasil: autoritarismo e democracia (1930 - 2016). 1 ed. Curitiba: Appris, 2019.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: Uma nova abordagem. Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, 2000, Texto para discussão, n. 37, 37 p, 2000.

RAPOPORT, E.; ACUTO, M.; GRCHEVA L. *Leading Cities: A Global Review of City Leadership*. London: UCL Press, 2018.

ROBBINS, Deceno. Planejamento e gestão. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2014. 350p.

SANTOS, M. A Urbanização Brasileira. 3 ed. São Paulo: HUCITEC, 1993. 155p.

SOUZA, Marcelo Lopes de. Mudar a cidade: Uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

TREITEL, C. Estudos de Casos Internacionais de Cidades Inteligentes - Rio de Janeiro, Brasil. BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, Texto para debate, n. 447, jun. 2005.

UN HABITAT. *Planning Sustainable Cities: Global Report on Human Settlements Nairobi, Kenya, 2009*. Disponível em: <http://unhabitat.org/books/global-report-on-human-settlements-2009-planning-sustainable-cities/>. Acesso em: 16 de maio de 2021.

VAINER, Carlos B. Pátria, Empresa e Mercadoria – Notas sobre a estratégia discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. A cidade do pensamento único: desmanchando consensos/ Otilia Arantes, Carlos Vainer, Ermínia Maricato. 5ª. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.