

# **HORTO MUNICIPAL: O DESAFIO DE UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL**

Autor: Ana Célia Ayres de Athayde

Graduando em: Desenvolvimento Local e Objetivos do  
Desenvolvimento Sustentável

Período(s): 2018 a 2019

E-mail: ana.estiloamazonia@gmail.com

Instituição de Ensino: ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP

Orientadores e coautores: Tatiana Sandim

Néio Lúcio de Oliveira Campo

Fábio Alves

Brasília – DF

Agosto/2019

**ANA CÉLIA AYRES DE ATHAYDE**

**HORTO MUNICIPAL**

O Desafio de uma Gestão Sustentável

Trabalho de conclusão do curso apresentado à Escola de Administração Pública de Brasília, como parte das exigências para a obtenção do título de especialista em Desenvolvimento Local e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Tatiana Sandim

---

Professor: Néio Lúcio de Oliveira Campo

---

Professor: Fábio Alves

## Resumo

Este projeto está baseado nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P e objetiva a implantação de uma nova gestão ambiental estratégica para o Horto Municipal de Macapá, a partir da participação popular, da eficiência e da valorização do planejamento, para a obtenção de resultados e para os compromissos assumidos pelo Município. Com o intuito de modernizar a gestão a partir do aumento da eficiência e efetividade das ações realizadas vislumbra-se o processo de transformação do espaço, a melhoria da qualidade do serviço público e o fortalecimento da Instituição. A gestão estratégica pressupõe o aperfeiçoamento nos procedimentos e rotinas de trabalho que otimizem o fluxo de suas funções, informações e padronização nos processos operacionais. Proporciona o uso de mecanismos de planejamento para o desenvolvimento das políticas públicas com base em metas e indicadores de acompanhamento e promove em conjunto a identificação das demandas e expectativas dos atores públicos e sociais que se relacionam com o Horto Municipal. Com a metodologia descritiva e exploratória feita através de análise documental, relatórios, entrevistas, questionário estruturado, levantamento de campo, internet, artigos e revisão dos conceitos que permeiam o projeto, espera-se a implantação efetiva de atividades desempenhadas da gestão estratégica, levando em consideração por todos os servidores com a melhoria da qualidade dos trabalhos desenvolvidos na divisão para garantir a implantação da solução proposta.

Palavras chave: Horto Municipal, Gestão Ambiental; Gestão estratégica; Gestão por Resultados; Desenvolvimento Sustentável.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa do limite da área do Horto Municipal.....	10
Figura 2 - Divisa do bairro com o Horto Municipal.....	12
Figura 3 - Entorno do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca.....	12
Figura 4 - Entorno norte do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca.....	13
Figura 5 - Entorno sul da área do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca.....	13
Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto.....	26
Figura 7 - Cronograma de Marco.....	34

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Secretaria Municipal de Meio Ambiente.....	9
Quadro 2 - Quadro de Servidores do Departamento de Paisagismo e Arborização.....	11
Quadro 3 - População residente na Ressaca Lago da Vaca.....	14
Quadro 4 - Análise de risco.....	16
Quadro 5 - Recursos necessários.....	37
Quadro 6 - Papéis e responsabilidades.....	38
Quadro 7 - Matriz de responsabilidades.....	39
Quadro 8 - Recursos materiais necessários.....	40
Quadro 9 - Aquisições e contratações necessárias.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Renda familiar da população investigada .....	15
Gráfico 2 - Auxílio governamental da população investigada.....	15
Gráfico 3 - Grau de escolaridade da população investigada.....	16
Gráfico 4 - Participação em organizações da população investigada .....	16
Gráfico 5 - Casa própria da população investigada.....	17
Gráfico 6 - Número de pessoas por residência da população investigada.....	17

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APA	Área de Proteção Ambiental
A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
BSC	Balanced Scorecard
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
COMDEMA	Conselho Municipal de Desenvolvimento e Meio Ambiente
DEPAU	Departamento de Paisagismo e Arborização Urbana
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
ENAP	Escola de Administração Pública
GC	Gestão de Conhecimento
GGs	Guia de Gestão Pública Sustentável
HM	Horto Municipal de Macapá
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
L.C	Lei Complementar
MIROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NAU	Nova Agenda Urbana
NFC	Nosso Futuro Comum
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDDUM	Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano e Ambiental de Macapá
PMBOK	Project Management Institute
PMM	Prefeitura Municipal de Macapá
RACI	Matriz de Responsabilidade
SEMAM	Secretaria Municipal de Meio Ambiente

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	7
2	O Horto Municipal.....	8
2.1	<i>Localização</i> .....	10
2.2	<i>Instituição/Unidade funcional gestora e idealizadora</i> .....	11
3	Problema .....	12
4	Justificativa.....	13
5	Objetivos .....	19
5.1	<i>Objetivo geral</i> .....	19
5.2	<i>Objetivo específico</i> .....	19
6	Revisão de Literatura .....	20
7	Restrições .....	24
7.1	<i>Impeditivos institucionais</i> .....	24
8	Premissas.....	25
9	Escopo do projeto .....	26
9.1	<i>Estrutura Analítica do Projeto - EAP</i> .....	26
9.2	<i>Metodologia</i> .....	27
9.3	<i>Não escopo</i> .....	33
10	Partes interessadas.....	33
11	Cronograma .....	34
12	Análise de risco .....	35
13	Recursos necessários .....	37
13.1	<i>Papéis e responsabilidades</i> .....	38
13.2	<i>Equipe do Projeto</i> .....	39
13.3	<i>Recursos Materiais Necessários</i> .....	40
13.4	<i>Aquisições e Contratações necessárias</i> .....	41
14	Resultados esperados.....	42
15	Referências bibliográficas.....	43

## Introdução

Este trabalho faz parte dos requisitos para conclusão do curso de Especialização em Desenvolvimento Local e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ministrado pela Escola de Administração Pública -- Enap.

O projeto surgiu a partir de uma proposta de intervenção no Horto Municipal de Macapá - HM, para a implantação de uma nova gestão ambiental estratégica, alicerçado no princípio da participação popular, das necessidades e aspirações da comunidade de seu entorno aliados às Leis Municipais, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, advindos da agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas - ONU, do Guia de Gestão Pública Sustentável - GGS, e da Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P.

A gestão estratégica trabalha com novas técnicas gerenciais e vêm sendo difundida como um recurso importante para o fortalecimento das instituições. Tem sido utilizada cada vez mais pelos gestores de órgãos públicos na busca de um novo olhar para a administração, capaz de atender às demandas sociais, considerando todas as prioridades, como a elaboração do diagnóstico, a organização da informação, a visão do futuro, os objetivos a serem alcançados e indicadores para análise de resultados.

Como demonstra Lobato (2012), face aos desafios na administração pública,

A gestão estratégica abrange a definição dos referenciais estratégicos, que comunicarão as diretrizes da organização para as suas unidades estratégicas de negócios e para os diversos níveis funcionais, visando que suas ações sejam coerentes e alinhadas com uma orientação geral. (LOBATO, SÉRIE GESTÃO EMPRESARIAL, P. 36)

O Horto Municipal de Macapá está situado na zona norte da capital, especificamente no bairro Jardim Felicidade. Esta localização coloca o Horto em uma condição de conflito com o perímetro urbano. A ausência de serviços públicos implementados pela gestão do Horto Municipal chega a refletir um descaso por falta de um conjunto de ações constantes e organizadas que acabam ignorando as agressões ambientais em seu redor, afetando consideravelmente o bem-estar das pessoas; principalmente, aquelas que habitam em seu entorno e que se

conscientizam da importância de mudanças estratégicas que abranjam toda a organização.

Em busca de soluções sustentáveis que minimizem essa problemática propõe-se, no âmbito deste projeto, intervir com a implementação de uma nova gestão estratégica, com a revisão do programa do seu funcionamento, considerando os aspectos econômicos, sociais, ambientais e urbanos, de novas práticas de políticas públicas para garantir a coerência e a continuidade das ações que venham atender as expectativas de todos os cidadãos e atores envolvidos.

Assim, espera-se fortalecer a instituição, difundir entre os servidores públicos uma prática de desenvolvimento de trabalhos mais eficazes e compreender as demandas e expectativas dos atores públicos e sociais que se relacionam com o Horto Municipal.

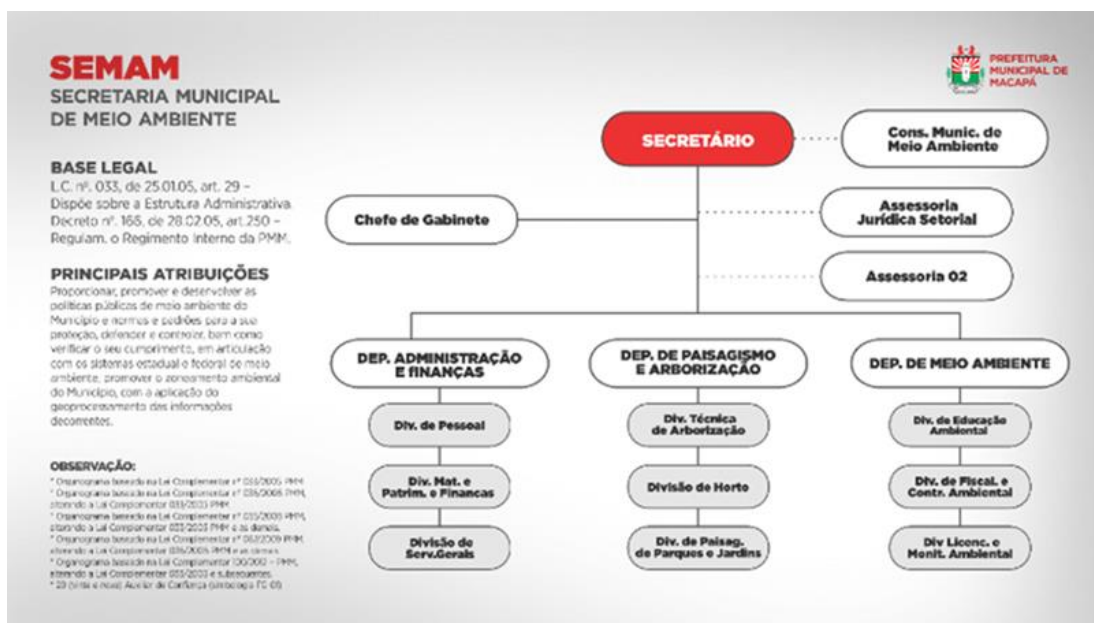
## **2 O Horto Municipal**

A trajetória do Horto Municipal de Macapá começa na Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento, com o intuito de produzir mudas para o desenvolvimento do paisagismo urbano. O Horto Municipal (HM) foi vinculado à Secretaria Municipal de Serviços Urbanos e, atualmente, está subordinado à Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SEMAM), dentro do Departamento de Paisagismo e Arborização (DEPAU); portanto, uma Divisão como estabelece o cronograma da SEMAM (quadro 1).

A SEMAM tem como base legal a Lei Complementar (LC) nº 036, de 05.06.2006-PMM, que alterou o dispositivo da LC nº 033/2005-PMM, de 25.01.2005, que dispõe sobre a Estrutura Administrativa.



**Quadro 1. Estrutura da Secretaria Municipal de Meio Ambiente**



Fonte: Organograma cedido pela Prefeitura Municipal de Macapá

O Decreto nº 166, de 28.02.05, art. 250, regulamenta o regimento interno da PMM. As principais atribuições da SEMAM são: proporcionar, promover e desenvolver as políticas públicas do Meio Ambiente do Município e normas e padrões para a sua proteção, defender e controlar, bem como verificar o seu cumprimento, em articulação com os sistemas estadual e federal de meio ambiente, promover o zoneamento ambiental do Município, com aplicação do processamento das informações decorrentes.

A principal atribuição do HM é prover espécies ornamentais e arbóreas, sendo também responsável pelo paisagismo e manutenção de áreas verdes da cidade. São utilizadas para arborização urbana, áreas verdes, praças e jardins; e recuperação de áreas degradadas, além de suprir outras demandas, como intervenções no projeto paisagístico de instituições públicas.

Dentre outras atividades, o Horto Municipal realiza a poda, o controle de pragas e doenças na arborização urbana incluindo ainda a recuperação de espécimes nativas.

## 2.1 Localização

O Horto Municipal (HM) está instalado em uma área de proteção ambiental (APA), localizado na divisa com uma área urbana da periferia de Macapá. Uma área de terra de formato irregular, medindo 38.300,00 m<sup>2</sup> destacada da área maior, (sendo 10% da área destinada ao viveiro de plantas ornamentais), inclusa na matrícula nº 4106, as folhas 178 e 179 e Livro 2.Q de registros de imóveis desta comarca, portanto, de propriedade do município. Tem dentro de sua área: os viveiros de plantas arbóreas e ornamentais, um orquidário, duas estufas de espera, área de compostagem, antigo prédio da SEMAM, dois quiosques, 1 galpão administrativo.

O Projeto do novo modelo de gestão se detém exclusivamente na área definida do Horto Municipal, conforme figura 1, considerando as múltiplas dimensões e aspectos encontrados neste território.

**Figura 1 - Mapa do limite da área do Horto Municipal**



**Fonte: Sec. Municipal de Meio Ambiente tirada em 04.01.2019**

A participação popular, gestores, funcionários do Horto Municipal de Macapá, comunidade local e da área de entorno será um dos principais componentes para a consolidação do objetivo maior da política de desenvolvimento urbano, que é

ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.

O Horto Municipal tem em seu quadro 36 servidores discriminados de acordo com o quadro 2. São divididos em: 1 Diretor, 3 chefes de Divisões e servidores, sendo que 18 estão à disposição de outros órgãos. O restante dos servidores (14), exercem as atividades compartilhadas com as Divisões do Departamento de Paisagismo e Urbanização. Conta também com a contribuição do Projeto ressocializar da Secretaria Municipal de Assistência social - SEMAST, que disponibiliza 12 apenados em regime semiaberto para ajudar nas atividades de campo.

**Quadro 2 - Quadro de Servidores do Departamento de Paisagismo e Arborização**

SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE PAISAGISMO E ARBORIZAÇÃO - DEPAU				
LOCAL	QUANTIDADE	FORMAÇÃO	FUNÇÃO	CONDIÇÃO
Gabinete	1	Engº Florestal	Diretor	Contrato
Divisão de Arborização	1	Ensino médio	Chefe	Efetivo
	2	Superior	Fiscalização	Efetivo
	1	Ensino médio	Motorista	Efetivo
Divisão do Horto	1	Ensino médio	Chefe	Efetivo
	1	Superior	Paisagista	Efetivo
	7	Ensino fundamental	Auxiliar de jardinagem	Efetivo
	3	Ensino fundamental	Auxiliar de jardinagem	Efetivo
Div. de Paisagismo	12*	Ensino fundamental	Campo	Projeto *Ressocializar
Parques e Jardins	18**	Ensino fundamental	Auxiliar de artífice	**A disposição
	1	Ensino médio	Chefe	Contrato

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)

Observação: \* (Projeto Ressocializar)

\*\* (Servidores à disposição)

A população da área de entorno é formada por aproximadamente 200 famílias (homens, mulheres e crianças) de classe baixa, na faixa dos 0 a 95 anos.

## **2.2 Instituição/Unidade funcional gestora e idealizadora**

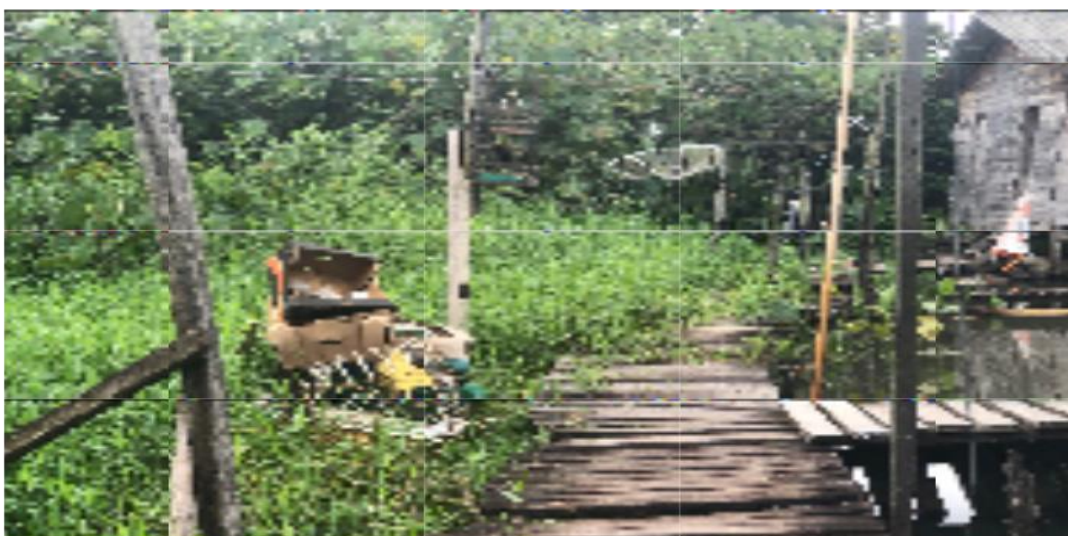
Prefeitura Municipal de Macapá, através da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Macapá.



### 3 Problema

O Horto Municipal está envolvido em conflito por invasão de sua área e do entorno da APA conforme mostram as figuras 2 e 3. A falta de estrutura, manutenção e investimentos públicos impactam no desenvolvimento de suas atividades, na conservação da APA e, de forma indireta, na qualidade de vida cidadão, nas condições climáticas do Município e na poluição da água do lago.

**Figura 2 - Divisa do bairro com o Horto Municipal**



Fonte: Material fotográfico próprio (2019)

**Figura 3 - Entorno do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca**



Fonte: Material fotográfico próprio (2019)

A unidade vem se deteriorando devido a constante pressão que os espaços naturais sofrem com o crescimento da população. Demonstra uma realidade para o entorno do HM e a área de ressaca pertencente a APA Lago da Vaca, que vêm sofrendo de ocupações irregulares de residências em aglomerados subnormais (assentamentos irregulares conhecidos como favelas, invasões, grotas, baixadas, comunidades, vilas, ressacas, mocambos e palafitas, entre outros) (IBGE, 2010), como mostra as figuras 4 e 5.

**Figura 4 - Entorno norte do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca**



Fonte: Material fotográfico próprio (2019)

**Figura 5 - Entorno sul da área do Horto Municipal com a APA Lago da Vaca**



Fonte: Material fotográfico próprio (2019)

#### 4 Justificativa

O Horto Municipal faz parte de uma área ambiental legalmente protegida pela Lei nº 455 de 22.07.1999, que dispõe sobre a delimitação e tombamento das áreas de ressacas localizadas no Estado do Amapá.

Ao seu redor predomina a população de baixa renda, escolas Municipais: Eliana Flexa, de Ensino Fundamental e Jardim Felicidade I de Ensino Fundamental Médio, Feira do Agricultor, Igrejas: Assembleia de Deus, Pentecostal Reviver, Batista Jardim Felicidade e pequenos comércios.

Para embasar este projeto foi aplicado um questionário socioeconômico ambiental<sup>1</sup> na área de entorno do HM. As perguntas foram aplicadas buscando conhecer o comportamento social da comunidade (idade, estado civil, escolaridade e renda), seus hábitos e nível de vida, sua percepção ambiental sobre o HM, assim como identificar e melhorar o desempenho das políticas públicas locais através de uma gestão estratégica. As questões foram elaboradas pelo formato de múltipla escolha, devido à facilidade de aplicação, processo e análise. Foram distribuídos 100 formulários com instruções claras para seu preenchimento e dois entrevistadores para abordagem em *in loco*. Além disso, disponibilizado o questionário *on line* através do google docs., com acesso a um ponto de internet no HM para registrar a percepção dos respondentes.

Tendo em vista informações obtidas em pesquisa junto ao IBGE sobre o resultado do Censo Demográfico 2010, a população do entorno do Horto Municipal, especificamente, na Ressaca do Lago da Vaca é de 1002 habitantes em aglomerados subnormais, conforme dados quadro 3.

#### Quadro 3 - População residente na Ressaca Lago da Vaca

População residente em domicílios particulares em aglomerados subnormais	
Variável - População residente em domicílios particulares em aglomerados subnormais (Pessoas)	
Ano - 2010	
Lago da Vaca - Macapá (AP)	1002

Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2010

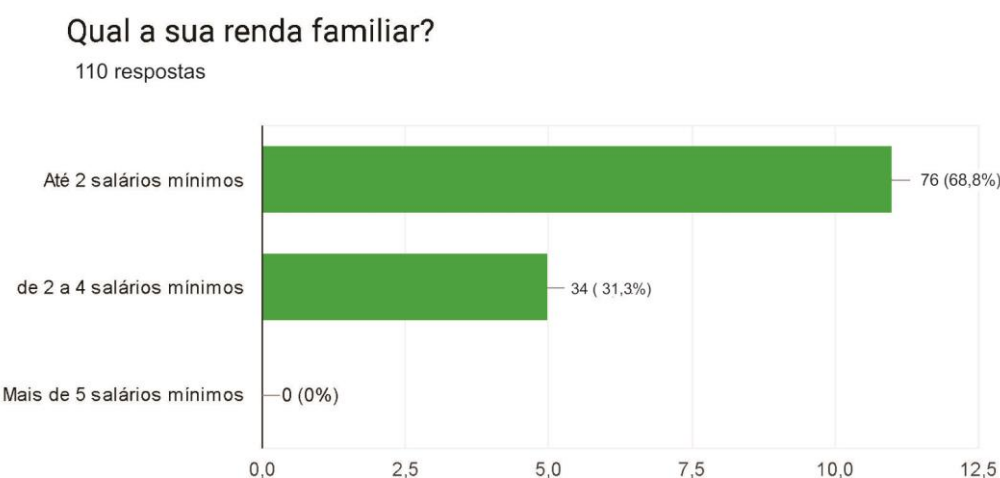
<sup>1</sup> O Questionário socioeconômico foi aplicado para gerar informações adicionais a partir de dados secundários necessários para atingir os resultados esperados no projeto. Foi aplicado, no período de 04 a 08 de junho de 2019, na Assoc. do Bairro Jardim Felicidade com recorte exclusivo na população alvo.



A pesquisa ora aplicada que atingiu 110 pessoas, com amostragem aleatória simples, realizada com parte da população *foco*, para o público de 18 a 70 anos, resultou numa amostragem representativa para o estudo e diagnóstico do problema apresentado.

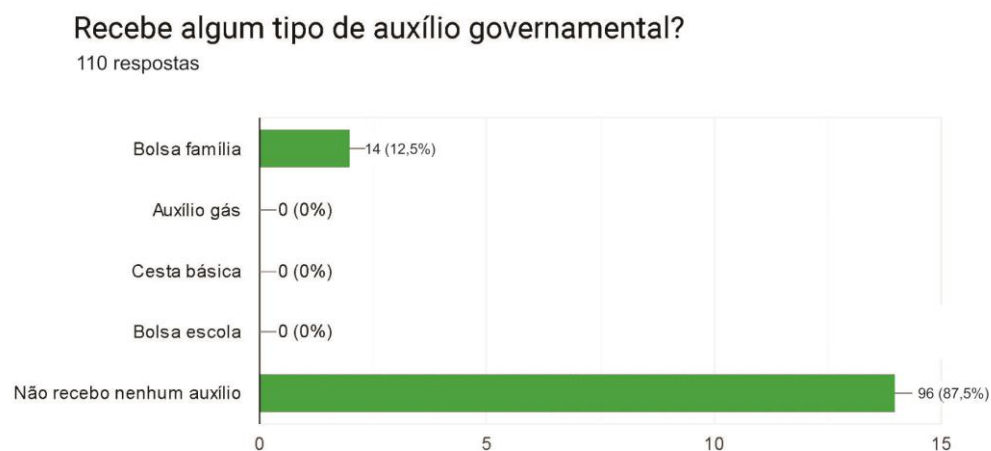
Com base nas respostas, identificou-se que o subgrupo da população investigada, que vive com renda familiar até dois salários mínimos são 68,8% e 12,5% recebem bolsa família. (gráficos 1 e 2).

### Gráfico 1- Renda familiar da população investigada



### Questionário socioeconômico (2019)

#### Gráfico 2- Auxílio governamental da população investigada

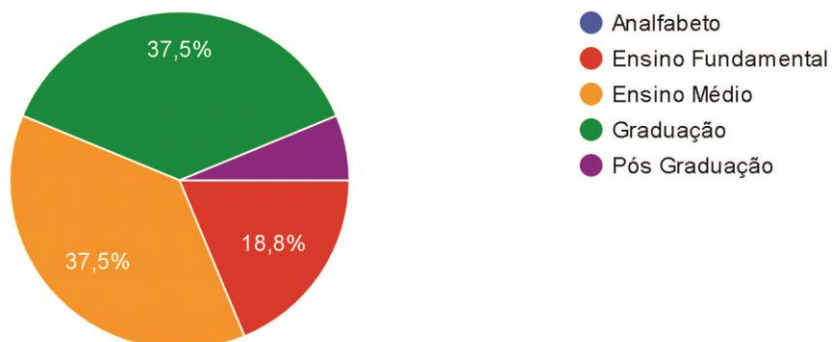


### Questionário socioeconômico (2019)

**Gráfico 3 - Grau de escolaridade da população investigada**

### Grau de escolaridade

110 respostas



#### Questionário socioeconômico (2019)

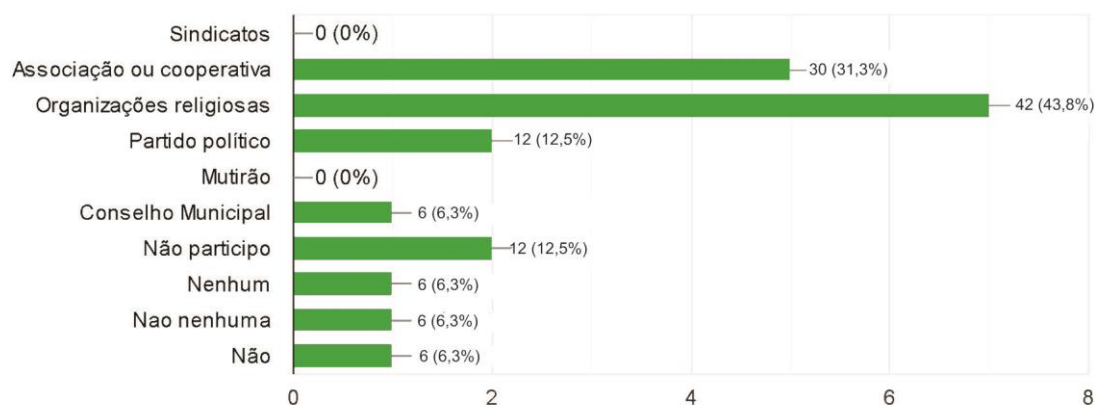
O nível de escolaridade está dividido entre ensino médio (37,5), graduação (37,5%) e ensino fundamental (18,8%), conforme gráfico 3.

Com relação ao tipo de participação em organizações, 43,8% participam de organizações religiosas e 31,3% de Associações e/ou Cooperativas.

**Gráfico 4 - Participação em organizações da população investigada**

### Você participa de alguma dessas organizações?

110 respostas



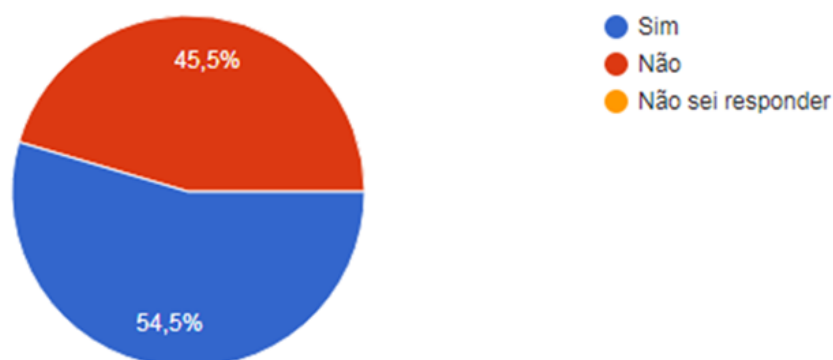
#### Questionário socioeconômico (2019)



O gráfico 5 mostra a porcentagem em relação à casa própria. 54,5% afirma ter casa própria, ainda que construída em localização irregular.

**Gráfico 5- Casa própria da população investigada**

4 - Sua casa é própria  
110 respostas



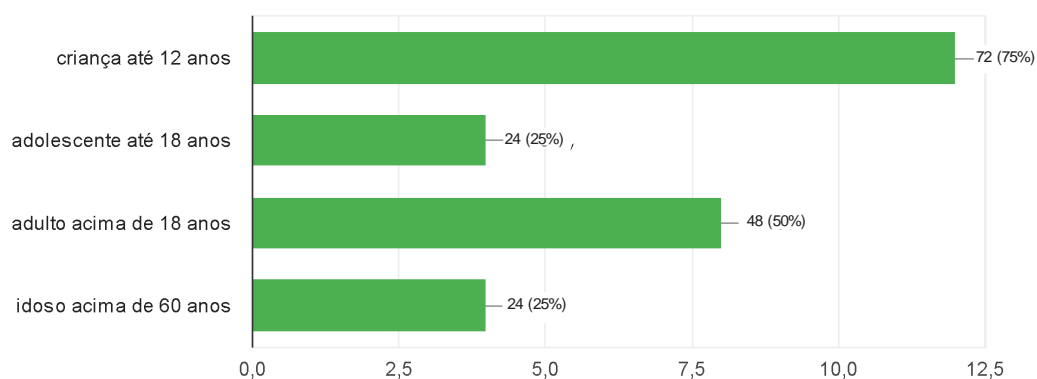
Fonte: Questionário socioeconômico (2019)

Com relação ao número de pessoas em cada residência, 50% moram com mais de 5 pessoas, sendo 72% de crianças até 12 anos, 25% adolescentes até 18 anos. 50% adultos acima de 18 anos e 25% idosos acima de 60 anos, conforme análise do questionário sócio econômico. (gráfico 6).

**Gráfico 6- Número de pessoas por residência da população investigada**

Sobre a faixa etária, quem mora com você tem?

110 respostas



Fonte: Questionário socioeconômico (2019)

Frente a tal panorama os órgãos públicos possuem papel essencial neste contexto, para contribuir na eficiência e melhorar os serviços à sociedade com o desenvolvimento de uma melhor qualidade de vida da cidade e da população.

A criação de uma gestão ambiental estratégica está totalmente alinhada ao HM, pois vai ao encontro da necessidade de melhores práticas de gestão pública de integração e coordenação horizontal de atividades e políticas públicas, na busca pela eficiência e eficácia com a soma de esforços de diversos atores. Por isso, sugere-se a implantação de um novo modelo de gestão ambiental estratégico, como aponta Kotler (2012), por ser uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida por uma organização, visando maior interação com o ambiente. A gestão pressupõe a análise do ambiente interno e externo da unidade, redefinindo a missão, visão do futuro e objetivos a serem alcançados.

O servidor se vendo mais valorizado e como parte importante no seu trabalho tende a ser mais comprometido, colaborativo, participativo, buscando desenvolver diferenciais que resultam na satisfação no seu ambiente de trabalho. Servidor com reconhecimento de seus méritos pelo seu gestor compartilha o conhecimento adquirido para que o órgão se torne mais notável e fortalecido.

Assim sendo, as constantes mudanças tendem-se a considerar um desafio às práticas de aprendizagem coletiva, e dentre outras desenvolver competências e compartilhá-las.

Propõe-se neste projeto de intervenção, a implantação de um sistema de gestão ambiental estratégica para o horto municipal, através de uma consultoria, para auxiliar no que se refere ao desenvolvimento e a sustentabilidade da região e suas consequências no município, através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do Guia de Gestão Pública Sustentável - GGS, e da Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P., a partir de um diagnóstico amplo, avaliação de oportunidades e melhorias, que direcionem sua atuação e o estabelecimento de um modelo de governança para acompanhar e monitorar a evolução dos trabalhos.

## **5 Objetivos**

### **5.1 Objetivo geral**

Implantar o projeto de gestão ambiental estratégica para o Horto Municipal alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para a modernização da gestão a partir do aumento da eficiência e efetividade das ações realizadas

### **5.2 Objetivos específicos**

Contextualizar a área do horto municipal, através do levantamento, análise e diagnóstico;

Aperfeiçoar, em conjunto com o gestor, os procedimentos e rotinas de trabalho que otimizem o fluxo de suas funções, informações e padronização nos processos operacionais;

Propor mecanismos de planejamento para o desenvolvimento das políticas públicas com base em metas e indicadores de acompanhamento.

Identificar as percepções, demandas/expectativas dos atores públicos e sociais que se relacionam com o Horto Municipal.

Alinhar o Horto Municipal para sintonizar com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## 6 Revisão de Literatura

Para fundamentar este trabalho e visando garantir a implantação da solução proposta têm-se como base legal a Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, a Lei Orgânica do Município de Macapá, a Carta Magna Municipal no artigo nº 267, determina que: “O Meio Ambiente ecologicamente equilibrado é bem de uso comum do povo essencial à sadia qualidade de vida, devendo o Município e a coletividade defendê-lo e preservá-lo para as gerações presentes e futuras.” (PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAPÁ, 2018, p. 81).

São também referências importantes, a Lei nº 948/1998-PMM, que instituiu a Lei Ambiental do Município de Macapá, a Lei complementar n. 036/2006-PMM, de 05.06.2006, que alterou o dispositivo da L.C. n. 033/2005-PMM, de 25.01.2005, que dispõe sobre a Estrutura Administrativa e o Decreto n. 166, de 28.02.05, art. 250 – que regulamenta o regimento interno da PMM e o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano e Ambiental de Macapá (PDDUM) bem a como Lei das Ressacas, (Lei Estadual Nº 0835/2004) que indica no Artigo 1º:

*“...É de obrigação do Estado em conjunto com os municípios, a realização do Zoneamento Ecológico-Econômico Urbano – ZEEU, como suporte ao ordenamento das atividades de uso e de ocupação das áreas úmidas, visando a promoção social e a proteção do meio ambiente.” (GOVERNO DO AMAPÁ, 2014, p.1).*

Por fim há o Termo de Adesão celebrado entre a União, por intermédio do Ministério de Meio Ambiente e o Município de Macapá para a implantação do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P.

Conforme a definição da A3P, (A3P, 2009),

*A agenda ambiental na administração pública é um programa que busca incorporar os princípios da responsabilidade socioambiental nas atividades da Administração Pública, através do estímulo a determinadas ações que vão, desde uma mudança nos investimentos, compras e contratações de serviços pelo governo, passando pela sensibilização e capacitação dos servidores, pela gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados, até a promoção da melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho. (A3P, 2009. 5ª ed., p.32),*

A estrutura teórica do trabalho tem como objetivo definir os principais conceitos que servem de base para a pesquisa. Inicia-se com a revisão dos

conceitos que permeiam o projeto: gestão estratégica, gestão ambiental, desenvolvimento sustentável, objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

Pretende-se mostrar apenas os elementos que apoiam a compreensão e definição dos objetivos deste estudo, sem apresentar um levantamento extenso e muito menos definitivo sobre tais assuntos.

Segundo (Barbieri, 2007), o conceito de gestão ambiental diz respeito à administração pelo governo do uso dos recursos ambientais, iniciando na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada em 1992 no Rio de Janeiro, com a finalidade de manter e/ou recuperar a qualidade do meio ambiente, assegurar a produtividade dos recursos e o desenvolvimento social.

A gestão ambiental nos níveis nacional e local se efetiva por meio da implementação de diversos instrumentos de políticas ambientais públicas e privadas (Barbieri, 2007).

### **Gestão estratégica**

Gestão estratégica por sua vez, é o conjunto de práticas e objetivos definidos pelos gestores de uma instituição, levando em consideração os ambientes interno e externo. Além de determinar os principais objetivos de uma organização em determinado período, os gestores são responsáveis por definir como esses objetivos serão alcançados e por alocar recursos para que as metas se concretizem.

O planejamento estratégico surgiu em meados da década de 60, através das metodologias de planejamento pelo professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute (Tatlor, 1975). Segundo Kotler (1975), “o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior interação com o ambiente”. (Portal da administração/2014).

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sob os diversos ângulos, direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma concreta. O monitoramento e controle são resultados práticos da utilização do que se conhece como Plano estratégico.

Para contribuir com a construção dessa visão de futuro aliada a processos transparentes e participativos, a Rede Nossa São Paulo, a Rede Social Brasileira por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis e o Instituto Ethos, em parceria com diversas outras organizações e redes nacionais e internacionais lançou o

Programa Cidades Sustentáveis que alia a ideia de mudança às oportunidades e experiências que já estão disponíveis para serem colocadas em prática na construção de um novo modelo de desenvolvimento.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi introduzido no discurso global em 1987 no estudo da ONU, denominado Nosso futuro Comum - NFC, também conhecido como Relatório Brundtland. e se consolidou em 1992 (na Rio-92) como principal princípio norteador para buscar a sustentabilidade. Na conferência de Joanesburgo (,2002), os 3 pilares - social, econômico e ambiental foram consolidados no relatório publicado em 1987, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Foi a grande marca da internacionalização definitiva da proteção ambiental e das questões ligadas ao desenvolvimento, criando elementos importantes como a Agenda 21 e o Fundo Global para o Meio Ambiente, do Banco Mundial.

Após a Rio+20, um amplo e inclusivo sistema de consulta foi realizado sobre questões de interesse global, de forma a subsidiar a construção de uma agenda de desenvolvimento pós 2015, adotada como a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável por 193 países, Estados membros das Nações Unidas, incluindo o Brasil.

Na Conferência das Nações Unidas para Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável (Habitat III) de 2016, em Quito, Equador, com a participação de governos subnacionais e locais, parlamentares, organizações da sociedade civil, comunidades autóctones e locais, representantes do setor privado, profissionais, comunidades científica e acadêmica, e demais atores relevantes, foi instituída uma Nova Agenda Urbana - NAU.

Esta Nova Agenda Urbana reafirma o comprometimento global para com o desenvolvimento urbano sustentável com a participação de todos os atores relevantes. A implementação da Nova Agenda Urbana contribui para a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável de maneira integrada, e para a obtenção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas metas.

De acordo com o World Business Council for Sustainable Development – WBCSD (2008), o termo Desenvolvimento Sustentável possui diferentes significados para diferentes pessoas. Seu principal foco é satisfazer as necessidades das pessoas hoje, sem comprometer a capacidade da satisfação de necessidades das

gerações futuras. Envolve uma visão ampla num caminho que vai exigir mudanças fundamentais na estrutura de governança, estruturas econômicas, negócios e comportamento humano.

O Balanced Scorecard – BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta de gestão estratégica organizacional, com indicadores desenhados de forma estruturada e sistêmica, derivados da estratégia corporativa. Constitui, portanto, uma forma de operacionalizar a estratégia e colocá-la em ação, por meio de objetivos, indicadores, ações e feedback.

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide) é a principal publicação do Project Management Institute. É um recurso fundamental para o gerenciamento efetivo de projetos em qualquer setor.

Batista (2012) entende que é necessário construir um modelo genérico, holístico com foco em resultados e específico de Gestão do Conhecimento - GC adequado à administração pública brasileira. Para que esse modelo seja adequado para orientar as organizações públicas brasileiras na implementação da GC, deve ser simples, prático, ter definição clara, objetiva, contextualizada para a administração pública e contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade.

Frente à frequente rotatividade dos gestores, inclusive da Divisão do Horto, esta iniciativa ocorrerá de forma paralela às demais ações propostas. A intenção é iniciar as seguintes ações já a partir da fase de diagnóstico relatada anteriormente.

Na fase do monitoramento e acompanhamento, são apresentadas as ferramentas de seleção e avaliação de projetos. Também deverão ser revisados os processos administrativos e as políticas públicas para a elaboração e implementação da gestão estratégica, bem como a importância do papel das lideranças e os principais conceitos de competências organizacionais relacionadas à adoção de práticas de sustentabilidade.

Dento deste contexto, utiliza-se os conceitos supracitados como embasamento para a gestão estratégica e seu alinhamento ao objetivo do trabalho, o qual vai ao encontro da necessidade de melhores práticas de gestão pública de integração e coordenação horizontal de atividades, na busca pela eficiência e eficácia com a soma de esforços de diversos atores, permitindo estabelecer a direção a ser seguida por uma organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

## 7 Restrições

É imprescindível assegurar a viabilidade do projeto, suas limitações para a execução porque ajuda as partes interessadas (stakeholders) a compreenderem as razões pelas quais se toma determinadas decisões.

Considera-se neste projeto:

- O despreparo dos profissionais, os quais deverão ser capacitados para estarem aptos ao enfrentamento das alterações propostas pela consultoria para gestão estratégica.

- Falta de recursos financeiros, direção administrativa e técnica pela negligência da SEMAM. Sua atual preocupação volta-se a processos burocráticos e as atividades pontuais, sem continuidade nos processos.

- Sem foco para o conhecimento especializado e profissionais qualificados não há como alavancar o desempenho da organização. Para exercer seu papel, os profissionais do horto deveriam conhecer bem os processos internos da área.

### 7.1 *Impeditivos institucionais*

É necessário analisar os fatores críticos do projeto para a tomada de decisão. Entre eles estão:

- A pressão socioambiental em favor de novo modelo de gestão estratégica participativa e o conflito com a Lei municipal da área de proteção ambiental.

- Dificuldade de medir a contribuição da gestão.

É difícil agregar valor a um programa de gestão sem utilizar indicadores de desempenho próprios das funções; quando existentes são voltados a processos e tarefas, e não a resultados. Só se pode praticar gestão estratégica se há mecanismos de controle e indicadores que permitam verificar o grau de implementação da estratégia. De nada adianta planejar se não houver um sistema de controle para monitorar o nível de alcance dos objetivos planejados.



## 8 Premissas

Com base em todo o histórico levantado, conhecimento e experiências, informações disponibilizadas pelas partes interessadas, espera-se que as suposições concretizem durante o ciclo de vida do projeto. Considera essencial para o seu desenvolvimento:

- A distribuição das atividades que deverá estar em consonância com as etapas do Projeto em foco (Contextualização da área em questão, Visão de Futuro, Plano de Ação e Reuniões);

- Deverá ainda estar em estreita relação com as atividades de capacitação, comunicação, monitoramento e avaliação, promovendo uma visão sistêmica e articulada;

- As instâncias de participação deverão ser acompanhadas e validadas regularmente para ajustes e aprimoramento;

- O contexto não é favorável à participação, pois o ambiente é de desestímulo, e de descrença na agenda pública;

- Um dos desafios adotados é ampliar a percepção dos gestores sobre os benefícios advindos do avanço de uma governança integrada com os munícipes.

## 9 Escopo do projeto

### 9.1 Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Elaboração própria feita pelo X-mind

## **9.2 Metodologia**

Para alcançar resultados positivos e respostas acerca da problematização apresentada, não basta que o Horto realize suas atividades rotineiras. É preciso que a gestão seja feita de maneira integrada, permitindo que haja o controle e a gestão de qualidade da melhor forma possível.

Assim sendo, foi elaborada a Estrutura Analítica do Projeto - EAP, tendo como base o Guia PMBOK, 6ª edição, utilizada para evidenciar o que é realmente necessário para a execução de um projeto, desmembrando as fases (etapa do produto final) e o detalhamento em níveis para facilitar o gerenciamento e definição dos pacotes de trabalho (produtos ou sub produto) a ser entregues em cada fase, conforme demonstrado na figura 6.

A EAP envolve todo o processo de planejamento, principalmente, análise de informações para decidir e elaborar o caminho que a instituição irá percorrer para atingir os objetivos almejados. Um modelo de gestão estratégica bem detalhado auxilia o gestor a acompanhar a evolução de cada atividade, gerir o tempo gasto de execução e finalização do projeto. Assim sendo, o projeto foi desmembrado em sete fases sendo: Fase 1 - Início do projeto, Fase 2 - Consultoria, 3 - Formulação do planejamento, Fase 4 - Alinhamento organizacional, Fase 5 - Monitoramento, Fase 6 - Acompanhamento, Fase 7 - Encerramento. Com esta estrutura evidencia o que é realmente necessário para sua execução através das ações discriminadas.

Na fase 1 - início do projeto, a elaboração de um edital para contratação de uma consultoria com o intuito de auxiliar a explorar todo o potencial do local na busca de melhores resultados, na geração de demanda e de oportunidades, além de contribuir na implantação de um modelo de gestão estratégica. Após a elaboração o lançamento do edital, a licitação para selecionar a empresa que irá ser contratada.

Em seguida, a formação de uma equipe responsável pela implementação das ações para conduzir e gerir todo o processo com atribuições de forma clara à sua missão e visão do futuro.

A equipe será integrada por representante da SEMAM e DEPAU - Divisão de arborização, Divisão de Parques e Jardins e Divisão do Horto Municipal. Compete à equipe:

- a) apoiar a consultoria para a implementação do planejamento estratégico atendendo os requisitos de comprometimento, qualidade e celeridade nas ações propostas;
- b) implementar a integração das ações, o compartilhamento de informações e procedimentos e rotinas de trabalho ajustados com a consultoria;
- c) realizar o diagnóstico situacional da área por meio de construção social coletiva dos principais problemas;
- d) convocar as reuniões com os gestores e funcionários, Conselho Municipal de Meio Ambiente - COMDEMA, líderes comunitários para levantamento de informações junto aos diferentes atores, buscando assegurar ações de melhoria do desempenho socioambiental;
- e) dar suporte à assessoria para a realização da oficina com a comunidade para a definição conjunta dos valores, da missão e visão do futuro do HM, ponderando suas características peculiares e sua importância no contexto da cidade;
- f) acompanhar todo o processo de gestão do conhecimento e monitoramento visando o aperfeiçoamento das ações.

Fase 2 - A consultoria será o elo para melhorar os processos organizacionais de trabalho com eficiência e eficácia. Irá auxiliar para melhoria dos processos, revisão procedimentos, políticas e controles tornando-se mais eficaz e trazendo para dentro do HM novos conhecimentos e experiências assegurando o desenvolvimento da gestão do trabalho e a implementação da gestão estratégica.

É de sua competência:

- a) intermediar diversas políticas setoriais definidas pela Prefeitura Municipal de Macapá com a micropolítica, aquela que se pratica ao nível de cada setor.
- b) promover a harmonia e integração entre todas as divisões, atividades e objetivos, preparando o HM para um grau de compromisso e consciência maior, de forma conjunta com os atores locais, a sociedade civil, gestores municipais e parceiros.
- c) orientar a equipe responsável pela implementação das ações a serem desenvolvidas no HM;
- d) identificar a coerência entre a estratégia e as diretrizes com os valores e a missão e estabelecer metas e linguagem comuns, levando em conta as peculiaridades de cada unidade;
- e) avaliar e deliberar sobre as ações de finalidade pública, encaminhadas pela comissão local;

- f) promover, em conjunto com o diretor do Departamento, alterações, aperfeiçoamentos e/ou revisões de atos normativos, procedimentos e rotinas de trabalho que otimizem o fluxo de trabalho, produtos e pessoas, bem como a ocupação dos espaços físicos no horto para aumentar a qualidade, a segurança e agilidade dos processos operacionais;
- g) estabelecer e monitorar parâmetros de desempenho no DEPAU para manter as divisões organizadas, interligadas com a divisão do Horto, propondo sua revisão quando necessário;
- h) propor medidas adequadas para implementar os padrões e práticas sustentáveis relativos à operacionalização, observando os Objetivos do Desenvolvimento sustentável;
- i) possibilitar o compartilhamento dos bancos de dados e interligar com sistema informatizado da PM;
- j) capacitar os servidores públicos para a melhoria da eficiência de suas atividades;

Após a confirmação da consultoria e da equipe responsável será realizada uma reunião com todos os membros envolvidos para a tomada de decisões e aprovação do plano de trabalho.

Será apresentado pelo Secretário Municipal de Meio Ambiente a cópia do Termo de Adesão MMA- A3P/2018 que o prefeito assinou junto ao Ministério do Meio Ambiente com a finalidade de integrar esforços para desenvolver projetos destinados à implantação do “Programa Agenda ambiental na Administração Pública - A3P”, no âmbito da Instituição, visando à inserção da variável socioambiental no seu cotidiano e na qualidade de vida do ambiente do trabalho, o que reforça o objetivo do presente projeto.

Em seguida analisados todos os documentos como Leis, Plano Diretor de Macapá, dentre outros para a realização do diagnóstico e a avaliação da situação atual do HM. Essa ação corresponde a implementação efetiva do projeto, levando-se em conta as diretrizes e normas já elencadas no projeto constituindo a estrutura necessária para compreender novas teorias e compatibilizar interesses da organização.

Na fase 3, para a formulação do planejamento estratégico será trabalhado com os principais interessados internos e externos, os objetivos inicialmente previstos e as seguintes ações: - análise do método, definição de visão do futuro e missão, os objetivos estratégicos, o monitoramento e a entrega do mapa estratégico.

Para identificar as principais oportunidades de melhorias serão utilizadas as informações coletadas na etapa anterior, e analisadas juntamente com o diretor do Departamento de Paisagismo e Arborização Urbana - DEPAU, o Secretário Municipal de Meio Ambiente e a consultoria. Considerou-se os cenários almejados, as premissas, restrições e ameaças à continuidade do projeto, frente ao ambiente externo e ao contexto político atual pautado por mudanças que favorecem a construção de uma nova gestão.

Foram revistas as atividades a serem desenvolvidas ao longo do projeto, a prioridade das ações e a seleção dos atores sociais relevantes, para contribuir no processo de discussão e elaboração do planejamento estratégico, cujas qualificações e competências lhes permitam lidar com os impactos que a gestão promove sobre o mundo do trabalho.

Todas essas ações foram inspiradas da metodologia BSC – Balanced Scorecard que integra as estratégias e hierarquiza uma relação de causa e efeito desde o aspecto interno, ou seja, prover recursos, produtos e metas, conforme a expectativa dos atores envolvidos. Os resultados e indicadores são voltados para atingir a visão e a missão da organização culminando com a aprovação do mapa estratégico.

Na definição de visão do futuro e missão, realização de oficina com a comunidade, atores locais e parceiros para a construção conjunta de valores organizacionais, diretrizes estratégicas, definição de ações e objetivos secundários. Tudo sob a orientação e controle da consultoria e equipe responsável pelo desenvolvimento do plano.

A missão e visão de futuro definem, respectivamente, a razão de existir da instituição e como ela anseia ser reconhecida no futuro. Os valores organizacionais direcionam a equipe com foco no senso de trabalho coletivo e na harmonia.

Após a análise das premissas e restrições, pontos fortes e fracos, positivos e negativos, identificar e listar os indicadores e índices de resultados, produtos e metas para o curto, médio e longo prazo. Significa atender aos objetivos de desempenho definidos reunindo condições para ajustar os planos de implementação e efetuar melhorias no processo de monitoramento.

Na fase 4, o alinhamento organizacional: - é a base necessária para a melhoria do HM. Faz com que todos estejam alinhados com relação à missão, visão de futuro da empresa e seus objetivos. Garante resultados sólidos para a Instituição.

São reavaliados os programas, disponibilizadas ferramentas para acompanhamento de resultados, realinhadas as diretrizes e metas e implementação de ações para o alinhamento entre os órgãos e pessoas que fazem parte da equipe, em níveis estratégico e operacional. Reorganiza também as rotinas de trabalho, visando o atingimento dos ODS por meio dos objetivos estratégicos, as definições de responsabilidades e os indicadores para gerar uma mudança na cultura organizacional da unidade. Através da estratégia identifica-se a coerência entre as diretrizes, os valores, a missão e estabelece metas e linguagem comuns, levando em conta as peculiaridades de cada setor.

Considerou-se o redimensionamento da força de trabalho, como ponto inicial para propor ações de capacitação e mudança da cultura organizacional, após análise do perfil e competências necessárias aos servidores, para uma cultura permanente de gestão estratégica. Com membros do horto, consultoria e participação da comunidade gerou a implantação da cultura organizacional.

Na fase 5 - O monitoramento subsidia a tomada decisão quanto aos esforços necessários para aprimoramento da ação pública.

As informações serão úteis para:

- a) planejar a implementação de ações, estabelecer e aprovar um modelo de governança para monitorar o planejamento estratégico junto aos gestores ajustando o foco ao longo da implementação.
- b) identificar treinamento e capacitação para aperfeiçoar as atividades e realizar uma gestão estratégica de excelência, com avaliação da evolução das soluções propostas através de um sistema informatizado para o acompanhamento dos indicadores e monitoramento do plano acerca dos aspectos considerados críticos para sucesso dos programas observadas nas pesquisas de avaliação.
- c) analisar, identificar problemas na comunidade e/ou no projeto para encontrar soluções.
- d) determinar se os investimentos feitos no projeto estão sendo bem utilizados
- e) garantir que todas as atividades são executadas corretamente pelas pessoas certas em seu tempo certo.
- f) aperfeiçoar as ações do monitoramento e finalizar com sua implantação.

Na fase 6 - No acompanhamento tem-se a Gestão de Conhecimento, conhecido como "GC", - um recurso estratégico para criar conhecimento necessário ao acompanhamento. Visa favorecer a organização por meio de seu próprio

conhecimento adquirido; a partir do conhecimento colhido no ambiente externo (influências culturais, inovações tecnológicas), e das ferramentas já utilizadas na comunicação e organização. A intenção é iniciar as seguintes ações já a partir da fase de diagnóstico relatado anteriormente:

- a) identificar as falhas do conhecimento no HM desde o início da fase de diagnóstico;
- b) propor iniciativas para criação do conhecimento necessário para eliminar os espaços identificados;
- c) coletar e preservar o conhecimento necessário de forma permanente ao longo do funcionamento por meio de ações discutidas pela equipe;
- d) identificar iniciativas para melhor compartilhar o conhecimento gerado tornando contínuo e sustentável.
- e) avaliação das atividades desenvolvidas durante o processo visando melhoria do próximo ciclo.

Na fase 7 - A finalização das atividades e obtenção dos resultados. Com avaliação periódica da gestão estratégica têm-se como base as observações das práticas de melhorias para o próximo ciclo. Sempre planejar o reinício do processo de formulação da gestão estratégica para que ocorra ao início de cada ano, a fim de que suas ações sejam implantadas ao longo de cada ano civil, facilitando seu monitoramento e tornando-se um processo cíclico.

A consultoria deverá apoiar o HM até o início do próximo ciclo de planejamento estratégico, previsto para o início de 2021. Mesmo após a conclusão da implantação, propõem-se reuniões mensais com a Divisão do Horto, no sentido de ajustar as ações planejadas até o próximo ciclo.

O Horto Municipal está sendo trabalhado de forma a evidenciar o espaço, transformando-o em um lugar utilizável pela população em junção com outras atividades definidas a partir da coleta de dados, para integrar as ações através de projetos e atividades socioambientais e dirimir os atuais conflitos, contribuindo para o controle do meio ambiente ecologicamente equilibrado visando à qualidade de vida do cidadão e das futuras gerações.



### **9.3 Não escopo**

Não serão consideradas melhorias de infraestrutura nas alvenarias e estruturas metálicas contidas no espaço do Horto.

Não serão realizados estudos aprofundados de impacto ambiental do complexo lagunar da ressaca.

Não será alterada a estrutura do organograma da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e do Departamento de Paisagismo e Arborização Urbana.

## **10 Partes interessadas**

Gestor e servidores públicos do HM, patrocinadores, parceiros e beneficiários.

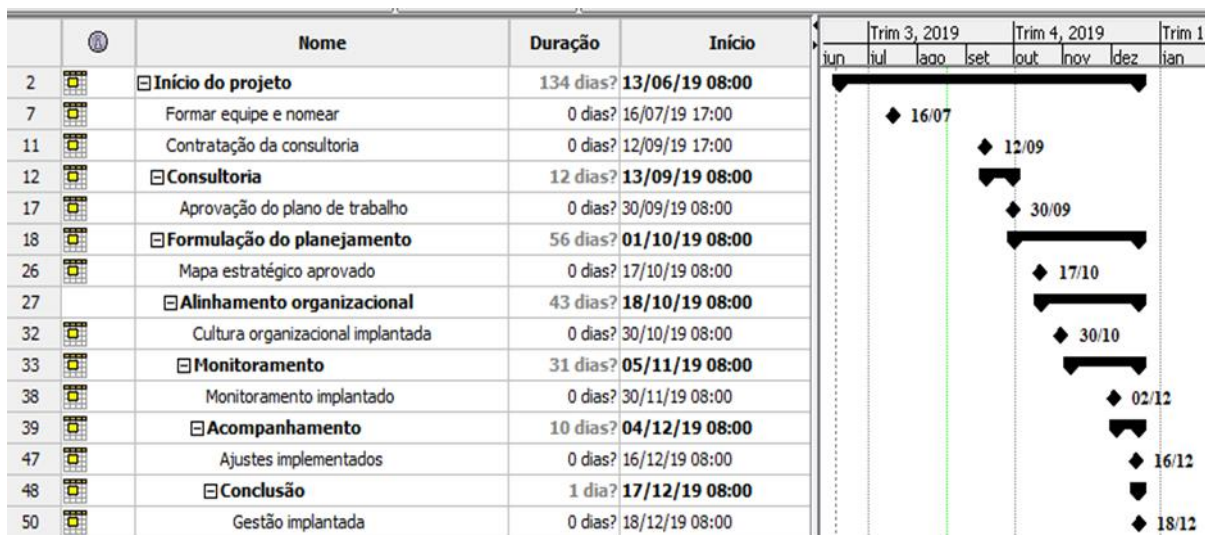
A implantação do planejamento estratégico e do monitoramento será realizada com parceiros e patrocinadores do projeto, sendo todo o processo coordenado pelo Departamento de Paisagismo e Arborização - DEPAU, pela comissão responsável e pela consultoria contratada que irá acompanhar, apoiar a equipe na evolução dos trabalhos e, principalmente validar os produtos parciais e final.

Os patrocinadores do projeto são além da Secretaria Municipal de Meio Ambiente - SEMAM e o Conselho Municipal de Meio Ambiente - COMDEMA, que irá fazer a avaliação das ações implementadas. A SEMAM será responsável por conduzir e coordenar todo o processo do projeto, convocando as reuniões, mediando as discussões e propondo encaminhamentos.

Os parceiros são todos os órgãos que interagem com o HM, Líderes comunitários e Comissões locais, comunidade e todos os servidores públicos que fazem parte da Divisão e que são influenciados pelas ações tomadas neste Plano. Planeja-se na fase de diagnóstico, entrevistar todos os parceiros e servidores públicos envolvidos, para obter um resultado mais conciso dos objetivos a serem alcançados.

## 11 Cronograma

Figura 7 - Cronograma de Marco



Fonte: Elaboração própria no Project Libre em 18.08.19

A implantação de todo o projeto é de cerca de 134 dias, conforme mostra o cronograma detalhado (figura 7). Após a conclusão da implantação, sugere-se que seja realizada anualmente a revisão das ações, para que o processo continue com foco na gestão estratégica, ou seja, no acompanhamento do planejamento e não apenas no planejamento dos trabalhos. Sugere-se que este processo seja realizado no último trimestre do ano de forma que seus resultados possam ser implementados já no início de 2020.

A figura 7, por meio do Cronograma dos Marcos do Projeto mostra também a data e a lista dos pacotes de entrega de forma a facilitar o acompanhamento do projeto.

## 12 Análise de risco

Baseado nestas etapas, nos objetivos do projeto e no cenário apresentado, foi elaborado a matriz de risco, com a participação de todos os envolvidos, através de uma EAR (estrutura analítica dos riscos), e analisados de acordo com as causas e consequências, determinando os riscos que podem afetar positivamente ou negativamente no decorrer do processo, como demonstra o quadro 4.

A severidade do risco é definida pela multiplicação da probabilidade e impacto classifica como risco alto, médio ou baixo.

Quadro 4 - Análise de risco

Nº	Fonte	Tipo	Descrição do evento	Causas	Consequência	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Severidade	Estratégia de Resposta	Resposta ao Risco	Resp.
1	Organizacional	Negativo	Formação da equipe	Impedimento na liberação de servidores	Atraso no início do projeto	Baixa	Alto	Média	Prevenir	Solicitar servidor de outras secretarias	
2	Organizacional	Negativo	Contratação de consultoria	Insuficiência financeira	Não execução do plano	Alta	Alto	Alta	Transferir	Procurar um patrocinador	
3	Técnico	Negativo	Levantamento do diagnóstico	Tempo insuficiente	Atraso na entrega do plano de trabalho	Baixa	Alto	Média	Mitigar	Aumentar o tempo	
4	Técnico	Negativo	Realização de oficina	Atraso na definição dos objetivos e conceitos	Atraso na entrega do mapa estratégico	Médio	Alto	Alta	Mitigar	Remarcar a data de realização	
5	Técnico	Negativo	Rotina no procedimento do trabalho	Falta de conhecimento qualificado do servidor	Fragilidade na continuidade do processo operacional	Média	Médio	Baixa	Mitigar	Capacitar servidores	
6	Externo	Positivo	Adesão na mudança da cultura organizacional	Êxito na implantação da gestão participativa	Impacto na eficiência e eficácia do HM	Baixa	Alto	Média	Aceitar	Gestão implanta com resultados positivos	

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)

### 13 Recursos necessários

O projeto será custeado como demonstra o quadro 5, com recursos do orçamento da Secretaria Municipal de Meio Ambiente, a Lei 8.666/93, através da abertura de processo administrativo, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa. Com esta fonte de recursos, serão financiados os seguintes itens: capacitação de servidores, software de planejamento e monitoramento, material didático, coffee-break, transporte.

**Quadro 5 - Recursos necessários**

RECURSOS NECESSÁRIOS		
CUSTO DO PROJETO	R\$	JUSTIFICATIVA
Contratação da consultoria	24.000,00	Calculo de custo por horas úteis de trabalho vezes a quantidade de dias de trabalho previsto para implementação do projeto.
Contratação 2 colaboradores	1.200,00	Coletar informações da comunidade para resposta às pesquisas. (questionários estruturados)
Transporte	600,00	10 viagens carro para entrevistar gestores locais, associações, e comunidade local.
Contratação de serviços prestados	1.200,00	Necessário para ministrar a oficina.
Coffee break	700,00	5 dias de lanches servido na oficina.
Software de planejamento e monitoramento	3.500,00	Implantação da gestão com tecnologia de ponta e monitoramento
Capacitação de 4 servidores	Treinamento incluso na aquisição do software	Capacitação de todos os profissionais envolvidos com a operação de gerenciamento dos processos operacionais.
<b>TOTAL</b>	<b>31.200,00</b>	

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)

### 13.1 Papéis e responsabilidades

O resultado de um projeto bem desenvolvido requer a responsabilidade dos membros envolvidos para que se obtenha o sucesso almejado na condução de todas as atividades comprometidas no ciclo de vida do projeto. É gerenciada pela consultoria para garantir que a implantação da gestão atenda às expectativas de um bom resultado, mantendo um diálogo claro e transparente com todos os atores envolvidos para que as pessoas produzam as entregas programadas em cada fase do projeto em seu tempo certo. Abaixo no quadro 6 estão discriminadas as responsabilidades dos atores participantes do processo

**Quadro 6 - Papéis e responsabilidades**

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES		
ÓRGÃO	PAPEL	RESPONSABILIDADE
Secretaria Municipal de Meio Ambiente	Gerenciamento	Apoio no planejamento e alinhamento organizacional na gestão a ser implantada para integração de todos os atores envolvidos.
Departamento de Paisagismo e Arborização/DEPAU	Coordenação	Responsável por formação da equipe, conduzir e coordenar todo o processo, convocando as reuniões, mediando as discussões, propondo encaminhamentos e identificando as necessidades técnicas.
Conselho Municipal de Meio Ambiente	Fiscalizador	Fazer a avaliação das ações implementadas.
Divisão do Horto Equipe técnica	Apoio técnico	Responsável por conduzir e coordenar todo o processo, mediando as discussões, além de acompanhar, apoiar a consultoria na evolução dos trabalhos em todas as etapas.
Consultoria	Executora	Responsável por elaborar o projeto conforme dados levantados pela equipe além de validar as entregas programadas em cada fase do projeto e fazer o acompanhamento de toda a construção da gestão.
Patrocinador	Financiador	Responsável pelo acompanhamento juntamente com parceiros do projeto.
Parceiros (atores)	Partes interessadas	Responsáveis pelos resultados das entrevistas e oficinas realizadas com todos os atores envolvidos que interagem com o HM: - Líderes comunitários e Comissões locais e que são influenciados pelas ações tomadas neste Plano.

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)

### 13.2 Equipe do Projeto

O Secretário Municipal de Meio Ambiente, em sua esfera de atuação, realizará uma portaria delegando competência plena e as responsabilidades para a realização dos procedimentos necessários à implantação do projeto em todas as suas fases, inclusive os atos preparatórios, definindo os membros que irão compor a equipe do projeto. Serão solicitados uma equipe de 5 (cinco) servidores conforme matriz de responsabilidade demonstrados no quadro 7. É uma matriz muito usada no mercado denominada “Matriz RACI”, onde as letras representam a responsabilidade de cada integrante do projeto designando a responsabilidade da entrega e seus respectivos pacotes de trabalho. Os atores estão envolvidos na operação do sistema e suas participações:

**Quadro 7 - Matriz de responsabilidades**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES E PARTICIPAÇÕES						
Nome	Papel	Planejamento	Alinhamento Organizacional	Monitoramento	Acompanhamento	Validações
Sec. Mun. de Meio Ambiente	Gestor do projeto	R	R	-	-	A
Dep. De Paisagismo e Arborização	Coordenador	R	R	I	I	A
Divisão do Horto :Equipe técnica: Servidor 1 e 2	Levantar dados. Organizar oficina e reuniões	R	P	P	P	-
Servidor 3 e 4	Reorganizar rotinas de trabalho	P	R	P	P	-
Servidor 5	Monitoramento	P	P	R	P	-
Consultoria	Elaborar projeto	R	C	C	I	A
Servidores	Participantes	-	P	P	P	-
Patrocinador	Cede recursos	R	-	M	-	-
Parceiros	Apoio	P	-	P	P	-

R = Responsável pela execução A= Aprova C = Deve ser consultado  
I = Deve ser informado P = Participa da atividade

**Fonte: Adaptado da Matriz de Responsabilidade (Responsibility Assignment Matrix - RAM)**

### 13.3 Recursos Materiais Necessários

Recursos materiais que deverão estar disponíveis para a equipe do projeto discriminados no quadro 8.

**Quadro 8 - Recursos materiais necessários**

RECURSOS MATERIAIS NECESSÁRIOS	
CUSTO DO PROJETO	DESCRIÇÃO
Material didático	Papel, caneta, postites, pincel atômico, dentre outros. Necessário para ministrar a oficina.
Transporte	10 viagens de carro para deslocamento da equipe, para entrevistar gestores locais, associações, e comunidade local. Necessário para elaboração diretrizes, afim de subsidiar a realização das oficinas.
Coffee break	5 dias de lanches necessários para oficina através da contratação de serviços prestados.
Computador	Implantação da gestão com tecnologia funcional que possibilite informações relacionadas ao desenvolvimento das ações, relatórios, tabelas e demais aspectos relacionados. O sistema deve registrar todas as ações executadas de forma possibilitara realização de revisões posteriores.

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)



### 13.4 Aquisições e Contratações necessárias.

As aquisições e contratações demandadas pelo projeto bem planejadas gerencia as relações de aquisição e contratações necessárias para suprir a melhoria da gestão e o bom andamento do projeto. Esta ação está restrita as aquisições de bens e contratações de serviços sujeitos ao processo de licitação pública, abarcado pela Lei 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Mirosc), acordo de cooperação, e demais Legislações vigentes, conforme a especificação constante no quadro 9.

**Quadro 9- Aquisições e contratações necessárias**

AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS			
AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	DESCRIÇÃO	ESTIMATIVA DE CUSTO	LEGISLAÇÃO VIGENTE
Software de planejamento e monitoramento	Processo licitatório para aquisição de software para Implantação da gestão com tecnologia de ponta e monitoramento.	3.500,00	Lei 8.666/93
Contratação da consultoria	Através de Acordo de Cooperação para elaboração e implantação da gestão junto à equipe e coordenadores.	24.000,00	Lei 13.019/2014 - Alterada pela Lei 13.204/2015
Contratação 2 colaboradores	Através de Acordo de Cooperação para contratação de dois colaboradores para a aplicação de questionários estruturados junto à comunidade no entorno do Horto.	1.200,00	Lei 13.019/2014 - Alterada pela Lei 13.204/2015
Contratação de serviços prestados Coffee break	Processo licitatório para contratação de 5 dias de lanches servido na oficina através da contratação de serviços prestados.	2.500,00	Lei 8.666/93
Total de recursos demandado		31.200,00	

Fonte: Elaboração própria pelo no Excel (2019)

## 14 Resultados esperados

A implantação do planejamento estratégico traz uma proposta para tornar o Horto Municipal mais eficiente e eficaz por meio de uma cultura de gestão estratégica. Tem como seu objetivo maior, o fortalecimento da instituição e a organização das funções sociais da cidade para garantir o bem-estar de seus habitantes. através da melhoria da qualidade do serviço público,

A gestão estratégica vai proporcionar aos gestores uma visão ampla de suas capacidades e limitações e trazer subsídios a decisões mais acertadas, voltada à expansão e antecipação da visão futura dos cenários e melhoria do processo de gestão. Busca corrigir seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes, sendo fundamental a compreensão dos mesmos para a solução do problema apresentado e para garantir que todas as ações detectadas possam ser solucionadas com a transformação da nova gestão estratégica proposta. Envolve uma visão ampla num caminho que vai exigir mudanças fundamentais na estrutura de governança, estruturas econômicas, negócios e comportamento humano. Porém necessárias, oferecendo um leque de oportunidades de melhorias para o Horto Municipal através da transformação da sustentabilidade em estratégia.

Com a implantação vislumbra o processo de transformação do espaço que contribuam para organizar, disponibilizar e mobilizar serviços e recursos que promovam o desenvolvimento e capacitação dos indivíduos, concomitantemente alinhado com os “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável”. satisfazendo as necessidades das pessoas hoje, sem comprometer a capacidade da satisfação de necessidades das gerações futuras e garantir a coerência e a continuidade das ações que venham atender as expectativas de todos os cidadãos e atores envolvidos.

## 15 Referências bibliográficas

ATHAYDE, A. C. A. D; **Estrutura analítica do Projeto**. Elaborado no Software Xmind. Versão 6, 2018.

ATHAYDE, A. C. A. D; **Cronograma de Marco**. Elaborado no Software Project libre. 2018

ATHAYDE, A. C. A; **Lista de Quadros**. Elaborado no Software Microsoft Office Professional Plus Excel, 2016.

AMAPÁ. Lei 0835. **Ocupação Urbana e Periurbana, Reordenamento Territorial, uso econômico e Gestão Ambiental das Áreas de Ressacas e Várzeas**. 2004.. Disponível em: [http://www.al.ap.gov.br/ver\\_texto\\_lei.php?iddocumento=19074](http://www.al.ap.gov.br/ver_texto_lei.php?iddocumento=19074). Acesso em 05 de nov. de 2018.

BARBIEIRI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Saraiva, 2. ed., São Paulo, 2007.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública**. Brasília: Ipea, 2012.

BEZERRA, F. [www.portal-administracao.com/](http://www.portal-administracao.com/), 2015. Disponível em: <http://www.portaladministracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e-htm>. Acesso em: 7 Abr. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do BRASIL**. . Brasília, DF, out.1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) . Acesso em: 2 jul. 2019.

BRITO, Gisele Ferreira; CHOI, Vânia Picanço; ALMEIDA, Andréia. **Manual ABNT: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos**.4 ed., São Paulo, 2014. Disponível em: [biblioteca.fecap.br > wp-content > uploads > 2016/03](http://biblioteca.fecap.br/wp-content/uploads/2016/03). Acesso em 20.ago.2019

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

CONFERENCE ON HOUSING AND SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT. **HABITTAT III , United Nations**. Quito, 2016.

FORTE, M. **O uso de questionários em trabalhos científicos**. São Paulo, 11.jun.2007 . Disponível em: [www.inf.ufsc.br](http://www.inf.ufsc.br). Acesso em 22.mai.2019

GUEDES, Ivan Cláudio. **Referências Bibliográficas ABNT - NBR 6023 2018 para 2019**.Youtube. Playlist de referências bibliográficas.24.fev.2019. 18:42 min. Disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=d7ttgOLI2Uw&list=PLc0YQRSzTrBXoqbFO0ku5Rj\\_okg5vz4Dq&index=18&t=0s](https://www.youtube.com/watch?v=d7ttgOLI2Uw&list=PLc0YQRSzTrBXoqbFO0ku5Rj_okg5vz4Dq&index=18&t=0s). Acesso 02.set.2019

HTTPS://NACOESUNIDAS.ORG › ACAA › MEIO-AMBIENTE. **Relatório Brundtland** . Disponível em:

<https://www.google.com/search?q=1987+no+estudo+da+ONU%2C+denominado+Nosso+futuro+Comum+-+NFC%2C+também+conhecido+como+Relatório+Brundtland.+e+>. Acesso em: 16 nov. 2018.

INSTITUTE, P. M. **Um guia em gerenciamento de projetos-PMBOK**. Pennsylvania. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE.

Disponível em:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=160030&search=amapa>, 14 mai. 2019. ISSN 160030. Acesso em: 1 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE.

**População\_Município\_Bairros\_Censo\_2010**. Disponível em: IBGE MACAPÁ. Acesso em: 30 ago. 2019

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Marketing management**. tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. . 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRE, M. C.; ALAMBERT, M. R. R.(editores). **Gestão estratégica**. - Rio de Janeiro : Editora FGV, 2012.

MACAPÁ, P. M. D. Lei Complementar 0033. **Estrutura administrativa da PMM**. Macapá: s.n., 2005.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **Agenda Ambiental na Administração Pública- A3P**. Ministério do Meio Ambiente. Sec. de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental, 5 ed., Brasília – DF, 2009.

MONTES, E. **Matriz de Responsabilidade**. Escritório de projetos. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/matriz-de-responsabilidades>, 2017. Acesso em: 11 abr. 2019.

PLATAFORMA MAIS BRASIL. **MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Disponível em: <http://plataformamaisbrasil.gov.br/noticias/entenda-o-mrosc-marco-regulatorio-das-organizacoes-da-sociedade-civil-lei-13-019-2014/>. Acesso em: 20.jun.2019.

PREFEITURA DE MACAPÁ, C. M. D. **Lei Orgânica do Município de Macapá**. Macapá, 2018.

PREFEITURA DE MACAPÁ, P. M. D. **Lei 948 Ambiental do Município de Macapá.** Macapá, 1988.

PREFEITURA DE MACAPÁ, P. M. D. **Lei Complementar 0029. Uso e Ocupação do solo do município de.** Macapá, 2004.

PREFEITURA DE MACAPÁ, **Lei Complementar 0033. Estrutura Administrativa.** Macapá, 2005.

PREFEITURA DE MACAPÁ, **Lei Complementar 0036, que alterou o dispositivo da Lei Complementar 0033,** Macapá, 2005.

PREFEITURA DE MACAPÁ, P. M. D. **Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano e Ambiental de Macapá.** Macapá, 2004.

PREFEITURA DE MACAPÁ, Decreto 166. **Regulamenta regimento interno da PMM.** Macapá, 2005.

PARCERIA NEF, N. D. E. D. F. S. E. D. P. C. S. **Gestão Púvlica Sustentável.** São Paulo, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK®.** Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS ON-LINE VERSION ISSN 2178-938X. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.** Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200002). Acesso em: 07 abr. 2019.

RUGGERI, R. G. **Definindo o ciclo de vida dos projetos: utilizando e diferenciando fases e etapas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/definindo-o-ciclo-de-vida-dos-projetos-utilizando-e-diferenciando-fases-e-etapas/50726>. [Acesso em: 9 abril 2019].

TOSTES, J. A. **Planos Diretores no Estado do Amapá: uma contribuição para o desenvolvimento regional.** Macapá, 2006.

VALARELLI, L. **Indicadores de resultados de projetos sociais.** In Apoio à Gestão. Disponível em: <http://www.ritz.org.br>, Rio de Janeiro, 1999. Acesso em: 15 jun. 2019.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK.** 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.