



MUNICÍPIO DA SERRA
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
GABINETE DO PREFEITO

MENSAGEM Nº 016, DE 9 DE ABRIL DE 2025.

A Sua Excelência o Senhor
SAULO MARIANO RODRIGUES NEVES JUNIOR
Presidente da Câmara Municipal da Serra.

Senhor Presidente,

Encaminho à apreciação dessa Douta Câmara Municipal o incluso Projeto de Lei, com a seguinte ementa: “Institui o Plano Estratégico de Longo Prazo da Serra (ES) denominado Plano Serra 44+ e seu modelo de governança multi-institucional”.

Assim, solicito atenciosa análise para que o Projeto de Lei ora apresentado seja apreciado por Vossa Excelência e pelos demais pares que integram o Poder Legislativo, certo de contar, uma vez mais, com a colaboração dessa Augusta Casa de Leis.

Palácio Municipal em Serra, 9 de abril de 2025.

WEVERSON VALCKER MEIRELES
Prefeito Municipal

Processo nº 29210/2025



Autenticar documento em <https://serra.camaraempapel.com.br/autenticidade>
com o identificador 39003800380032005403A0050092000000 assinado digitalmente
conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira
- ICP-Brasil.





MUNICÍPIO DA SERRA
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
GABINETE DO PREFEITO

Art. 5º O Plano Serra 44+ estrutura-se em diretrizes fundamentais que orientam o planejamento municipal:

- I - visão de futuro: reflexão estratégica sobre aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais, em constante adaptação às necessidades da sociedade;
- II - áreas de resultados: eixos prioritários para ações e investimentos;
- III - objetivos estratégicos: diretrizes específicas para alcançar a visão de futuro;
- IV - direcionadores estratégicos: linhas de ação prioritárias para o cumprimento dos objetivos;
- V - indicadores-chave: metrificação elaborada a partir dos objetivos estratégicos que permite quantificar a evolução futura da realidade da cidade ao longo dos próximos 20 anos, necessária ao monitoramento e à avaliação da eficiência e efetividade do plano.

Parágrafo único. O Plano terá duração de 20 anos, a partir de 2024, abrangendo cinco Planos Plurianuais (PPA's) e será elaborado pelo órgão municipal de planejamento com aprovação das instâncias competentes.

CAPÍTULO III
DOS FUNDAMENTOS PRINCIPAIS

Art. 6º A visão de futuro do Plano Serra 44+ é: "Serra 44+ Próspera, onde educação, segurança e oportunidades caminham juntas, construindo um futuro para todos".

Art. 7º O Plano Serra 44+ define quatro áreas de resultados prioritárias até 2044:

- I - Serra mais competitiva, inovadora e sustentável;
- II - Serra das oportunidades e do bem-estar social;
- III - Serra planejada, resiliente e segura;
- IV - Serra protagonista e comprometida com resultados.

Parágrafo único. As Áreas de Resultados estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Art. 8º Os objetivos estratégicos do Plano Serra 44+ são:

- I - Serra mais competitiva, inovadora e sustentável:
 - a) diversificar a economia local e ampliar a participação de setores de alto valor agregado;





MUNICÍPIO DA SERRA
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
GABINETE DO PREFEITO

§ 7º A Academia será escolhida por meio de Chamamento Público, entre instituições públicas e privadas, para mandatos de 2 (dois) anos, respeitados níveis mínimos de participação, na forma definida em Decreto ou normativo interno.

Art. 16. O Comitê Técnico por Área de Resultado previsto no Art. 14 desta lei Estrutura permanente do Plano, com o objetivo de assegurar que o funcionamento da governança e do plano ocorram dentro dos princípios e atribuições originais, zelando pela metodologia e orientando as melhores práticas de condução de projetos dessa natureza e envergadura.

§ 1º A instância prevista no caput deste artigo tem a função assessorar, articular e monitorar a execução dos projetos de cada área de resultado e será composto por membros da prefeitura, do setor privado, da sociedade civil, da academia e do terceiro setor.

§ 2º Cada Comitê Técnico por Área de Resultado contará com 5 representantes técnicos de entidades e poder público, sendo um (1) destes designados como Secretário Geral, responsável por assegurar a continuidade e o acompanhamento das deliberações em cada Área:

I - 1 (um) representante do Setor Público;

II - 2 (dois) representantes do Setor Produtivo;

III - 1 (um) representantes do Sociedade Civil; e

IV - 1 (um) representantes da Academia.

Art. 17. Os Grupos de Trabalho são estruturas flexíveis do plano, que existem enquanto durarem os projetos com os quais elas estão envolvidas, com o objetivo de atuar tecnicamente na orientação e facilitação de ações relacionadas a projetos.

Parágrafo único. Os Grupos de trabalho têm a função de implementar e apoiar a execução dos projetos estratégicos, composto por técnicos das Secretarias e entidades envolvidos em cada projeto.

CAPÍTULO VI
DA PARTICIPAÇÃO DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL

Art. 18. O Poder Executivo Municipal por meio de seu órgão de planejamento municipal será responsável pela participação técnica na coordenação, elaboração, implementação, monitoramento e revisão do Plano Serra 44+, na forma definida em Decreto.

§ 1º Os demais órgãos e entidades da Administração Municipal poderão ser convidados a contribuir com o Plano Serra 44+ de acordo com suas áreas de resultados.



64.862/2018**Objeto do contrato original:** Contratação de serviço especializado para realização de exames laboratoriais de análise clínicas;**Contratada:** LABORCLINICA THONSON LTDA;**Objeto:** Renovação contratual por 12 meses**Valor:** R\$ 7.132.350,27 (sete milhões e cento e trinta e dois mil e trezentos e cinquenta reais e vinte e sete centavos);**Dotação orçamentária:** 10.301.0001.2.001 - 10.302.0001.2.004**Elemento de Despesa:** 3.3.90.39.50**Fonte de Recursos:** 1.500.0015.1002-1.600.0000.0000 - 2.600.0000.3110**FERNANDA COIMBRA MOTA DA SILVA**

Secretária Municipal de Saúde

Protocolo 1300143**EXTRATO DO 1º TERMO ADITIVO AO CONTRATO Nº 038/2023****PROCESSO Nº:** 6.015/2023**CONTRATANTE:** Prefeitura Municipal da Serra.**CONTRATADO:** TRANSMAR CONSULTORIA E ENGENHARIA LTDA.**SERVIÇOS:** ELABORAÇÃO DE PROJETOS EXECUTIVOS DE ENGENHARIA E ARQUITETURA PARA REURBANIZAÇÃO DA ORLA DE CASTELÂNDIA, PARQUE JACARAÍPE, ESTÂNCIA MONAZÍTICA, JARDIM ATLÂNTICO, DAS LARANJEIRAS E SÃO FRANCISCO, NO MUNICÍPIO DA SERRA/ES.**OBJETO:** A PRORROGAÇÃO DO PRAZO DE EXECUÇÃO DO OBJETO CONTRATADO, POR MAIS 90 (NOVENTA) DIAS, A CONTAR DE 26/04/2024 A 24/07/2024.

O PRAZO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO FICA PRORROGADO POR MAIS 90 (NOVENTA) DIAS, PASSANDO A VIGORAR NO PERÍODO DE 15/05/2024 A 12/08/2024.

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:

08.01.00 - 15.451.0038.2.211

NATUREZA DA DESPESA: 4.4.90.51.80.

DATA DA ASSINATURA: 10/04/2024

IZABELA BIANCARDI RORIZ

Secretária Municipal de Obras

Protocolo 1300227**RECURSO VOLUNTÁRIO****ACORDÃO Nº 030/2024****PROCESSO ELETRÔNICO Nº 13.835/2023****REQUERENTE:** LORENGE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIO LTDA**CNPJ Nº 05.533.541/0003-60****AUTO DE INFRAÇÃO Nº 8289695/2021****ASSUNTO:** RECURSO DA DECISÃO Nº 228/2022 DA JIF (Proc. 5620/2022)**EMENTA:** Tributário - ISSQN retido e não recolhido - Recurso Voluntário - Decisão Primeira Instância Mantida.

Vistos, relatados e discutidos os presentes autos, ACORDA o Conselho de Recursos Fiscais do Município da Serra - ES, por unanimidade dos votos presentes,

em conhecer do Recurso Voluntário interposto, para **NEGAR-LHE PROVIMENTO**, mantendo a Decisão nº 228/2022, proferida pela JIF/SEFA, bem como o parecer do Representante da Fazenda, que opinou pela manutenção do auto de infração, excluindo-se dele tão somente o ISSQN dos serviços tomados no mês de outubro/2020.

Serra/ES, 24 de janeiro de 2024

JEFFERSON SANT'ANA

Relator

MARIA DO CARMO SUPRANI BONGESTAB

Representante da Fazenda

ALESSANDRA COSTA FERREIRA NUNES

Presidente em Exercício

Protocolo 1300233**RECURSO DE OFÍCIO**

ACÓRDÃO Nº. 29/2024.

Processo: PROCESSO Nº 28022/2022 (nove volumes)

Apenso: 22205/2022

Auto de Infração Nº8290280/2022

Recorrente: PRIMEIRA CÂMARA DA JUNTA DE IMPUGNAÇÃO FISCALIS - DECISÃO 176/2022.

CONTRIBUINTE: DIVULGUE OUTDOOR E COMUNICAÇÃO VISUAL EIRELI EPP, com endereço na Rua Aducto Moraes da Silva, nº200, CIVIT II, Serra-ES.

EMENTA: Tributário - ISSQN - Recurso de Ofício - Conhecido e improvido para manter na íntegra a decisão da JIF nº176/2022.

Vistos, relatados e discutidos os presentes autos, ACORDA o Conselho de Recursos Fiscais desta Municipalidade por unanimidade dos votantes conhecer o recurso obrigatório e negar provimento para manter integralmente a decisão nº 176/2022 que cancelou o auto de infração 8281569/2017, tendo em vista o erro no enquadramento dos serviços prestados, o que configura erro insanável.

Serra-ES, 04 de março de 2024.

Aline Raiza Correa
Conselheira RelatoraMaria do Carmo S. Bongestab
Representante da Fazenda MunicipalAlessandra Costa Ferreira Nunes
Presidente em Exercício**Protocolo 1300238****EXTRATO ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº 001/2024****PROCESSO Nº 28.410/2024**

Acordo de Cooperação Técnica nº 001/2024 firmado entre Município de SERRA/ES, pessoa jurídica de direito público interno, Administração Pública, inscrito no CNPJ/MF sob o nº 27.174.093/0001-27 e a ASSOCIAÇÃO DE EMPRESÁRIOS DA SERRA, pessoa jurídica de direito privado, associação civil sem fins lucrativos e de fins não econômicos, CNPJ Nº 27.457.308/0001-17.

OBJETO: O presente instrumento tem por objeto estabelecer a mútua colaboração para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco por meio do desenvolvimento de ações no âmbito de atuação e competência de cada partícipe no auxílio e na governança conjunta do projeto Plano Estratégico 2044 que inclui o planejamento de longo prazo denominado Serra do Futuro - Planejamento Estratégico 2044, sem transferência de recursos financeiros, conforme detalhado no Plano de Trabalho (ANEXO UNICO), parte integrante e indissociável deste instrumento.**VIGÊNCIA:** O presente instrumento vigorará a partirAutenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

da publicação de seu extrato na imprensa oficial até 31/12/2024, podendo ser prorrogado mediante necessidade justificada, de comum acordo entre as partes, nos termos das normas legais pertinentes.
Serra/ES, 11 de abril de 2024.

ANTÔNIO SERGIO ALVES VIDIGAL
Prefeito Municipal

RICARDO SAVACINI PANDOLFI
Secretário Municipal
SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E EMPREENDEDORISMO

FABIO SAADI JUNGER
Presidente - Associação de Empresários da Serra
Protocolo 1300519

Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos - SEAD

Portaria

PORTARIA DRH Nº 135 DE 2 DE ABRIL DE 2024
O(A) Diretor(a) do Departamento de Recursos Humanos, da Prefeitura Municipal da Serra - ES, no uso da delegação que foi conferida pela Portaria nº 73/99 DE 01 DE MAIO DE 1999.

RESOLVE:
CONCEDER a(o) servidor(a) KAMILLA SIMOES PIMENTEL - matrícula nº 18507, AVERBAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO, conforme processo nº 19148/2024.

TOTAL DE TEMPO AVERBADO EM DIAS	275		
	Ano (s)	Mês (es)	Dia (s)
Total de tempo para efeito de aposentadoria	0	9	5
Total de tempo para efeito de quinquênio	0	0	0
Empresa (s) e período (s) averbado (s):	Dias		Faltas
*PREFEITURA MUNICIPAL DE FUNDAO	Período: 01/04/1998 a 31/12/1998	275	0
* Empresa Pública.	Total Dias =	275	
	0		
	Total de Dias Líquido =	275	

Averbação a partir de 08/03/2024
PREFEITURA MUNICIPAL DA SERRA, 2 DE ABRIL DE 2024.

GABRIELA CHARILI CAPUCHO DIRETOR(A) DO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
KAROLINE RAMOS DE ARAUJO CHEFE DIVISÃO DE
CADASTRO

Protocolo 1299823

PORTARIA/SEGEPLAN Nº 72, DE 10 DE ABRIL DE 2024

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DA SERRA, ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, no uso de suas atribuições legais que lhe são conferidas por lei;

RESOLVE:

Art. 1º Revogar a Portaria nº 201, de 29 de outubro de 2019.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Ricardo Savacini Pandolfi
Secretário Municipal de Gestão e Planejamento
Protocolo 1300416

Instrução de Serviço

EXTRATO DO 2º TERMO ADITIVO DO CONTRATO Nº 96/2022 - Processo nº 23632/2024

Partes: O Município da Serra e a empresa DM EVENTOS LTDA, CNPJ n.º 31.964.490/0001-70.

Objeto: Acréscimo de 25% (vinte e cinco por cento) ao Contrato nº 96/2022.

Valor: R\$ 2.114.250,00 (dois milhões, cento e quatorze mil duzentos e cinquenta reais).

Data de assinatura: 11 de abril de 2024.

PEDRO HENRIQUE SANTOS BARBOSA
Secretário Municipal de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer
Protocolo 1300577



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



6307/2023	14792165/0001-58	R\$ 90,67
6308/2023	14792165/0001-58	R\$ 4,32

Serra, 13 de agosto de 2024

FERNANDA COIMBRA MOTA DA SILVA
Ordenador de Despesas

Protocolo 1381475

PORTARIA Nº 115, DE 13 DE AGOSTO DE 2024

O PREFEITO MUNICIPAL DA SERRA, Estado do Espírito Santo, usando das atribuições legais que lhe são conferidas pelo disposto no inciso V do artigo 72 da Lei Orgânica do Município, em conformidade com o estabelecido no art. 96 e no § 3º do art. 110, ambos da Lei nº 2360, de 15 de janeiro de 2001 e, considerando o inteiro teor do processo administrativo nº 35934/2024,

R E S O L V E:

Art. 1º Prorrogar a licença sem vencimento concedida por intermédio da Portaria nº 144, de 26 de agosto de 2022, à servidora **ELIANE MIRANDA DOS REMEDIOS**, ocupante do cargo de Auxiliar Técnico Administrativo e de Serviço - Auxiliar de Enfermagem, matrícula nº 29924, lotada na Secretaria Municipal de Saúde (SESA), pelo período de **1 (um) ano**.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor a partir de 1º de setembro de 2024.

Palácio Municipal em Serra, 13 de agosto de 2024.

ANTÔNIO SERGIO ALVES VIDIGAL
 Prefeito Municipal

RICARDO SAVACINI PANDOLFI
 Secretário Municipal de Gestão e Planejamento
Protocolo 1381868

PORTARIA SEDEC Nº 016 DE 12 DE AGOSTO DE 2024

O SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREENDEDORISMO, no uso de suas atribuições legais que lhe são conferidas por lei, e considerando as determinações da cláusula 7.1 Do Acordo de Cooperação Técnica nº 001/2024 firmado entre o Município da Serra (ES) e a Associação de Empresários da Serra (ASES).

RESOLVE:

Art. 1º Designar como Gestor Titular e Suplente, responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização desta parceria, os servidores:

I - Titular:
 a) Dourine Pereira Aroeira Suce - Matrícula 21.511 (SEGEPLAN);

II - Suplentes:
 a) Leticia Mendes Pestana - Matrícula 86.743 (SEDEC);
 b) Jamile Gabler Campostrini - Matrícula 84515 (SEGEPLAN).

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Serra, 12 de agosto de 2024

Ricardo Savacini Pandolfi
 Secretário Municipal de Gestão e Planejamento
 Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico e Empreendedorismo (respondendo)

Protocolo 1381899



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Instrução de Serviço

SECRETARIA DE SAÚDE
Extrato do 3º Termo Aditivo do Contrato nº 095/2023

Resumo de Termo Aditivo em atendimento ao artigo 61, parágrafo único da Lei Federal nº 8.666/93.

Aditivo nº: 3º.

Contrato nº: 095/2023 - Processo nº: 66.160/2022

Objeto do contrato original: Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de plantão médico, para atender as necessidades da Urgência e Emergência e no Município de Serra/ES;

Contratada: VCI SERVIÇOS MÉDICOS LTDA

Objeto: Reajuste contratual

Valor: R\$ 146.178,33 (cento e quarenta e seis mil e cento e setenta e oito reais e trinta e três centavos);

Atividade: 10.302.0001.2004

Elemento de Despesa: 3.3.90.34.00

Fonte: 1.500.0015.1002 - 1.600.0000.0000

Justificativa: Considerando a necessidade de garantir a assistência e atendimento em tempo oportuno e dentro dos padrões exigidos para cada área de atuação dos serviços citados e ainda a dificuldade atual com manutenção do profissional médico vinculado diretamente ao município, bem como, a dificuldade em efetuar reposição deste profissional em tempo hábil para atendimento adequado e oportuno aos usuários que buscam os atendimentos em nosso município, diferentes estratégias vêm sendo lançadas para garantia da cobertura médica na UPA Serra Sede que vão desde a realização de processos seletivos e ainda contratação de empresas especializadas para prestação de serviços especializados em plantões médicos. Neste sentido, com a contratação pretendida, as escalas de plantões poderão ser cobertas/suplementadas e não haverá a desassistência no serviço citado, e o prejuízo ao atendimento à população, devido ao serviço de urgência e emergência ter que garantir o suporte à vida do paciente.

FERNANDA COIMBRA MOTA DA SILVA
 Secretária Municipal de Saúde

Protocolo 1381376

RESOLUÇÃO 01/2024

NOMEIA A COMISSÃO ORGANIZADORA MUNICIPAL PARA ORGANIZAÇÃO DA 2ª CONFERÊNCIA DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA

A PRESIDENTE DO CONSELHO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA SERRA/ES, usando das atribuições legais que lhe são conferidas pelo decreto municipal nº 6.179 DE 30 DE ABRIL DE 2024, tendo como base a Lei Municipal nº 4.296/2014,

RESOLVE:

Art. 1º Constitui a Comissão Organizadora Municipal da II Conferência MUNICIPAL de Economia Solidária do Estado do Espírito Santo, conforme orientações do Guia Metodológico, e do regulamento Geral da 4º Conferência Nacional de Economia Popular e Solidária.

Art. 2º São membros da **Comissão organizadora:**
Simone Fantoni Farage Bravo, Maria Helena Rocha e Kezia Alice dos Prazeres Pinto.



Produto Complementar 2.3: SÍNTESE DA CONSULTA PÚBLICA: Relatório consolidado contendo os resultados quantitativos e qualitativos obtidos na consulta online



Sumário

1 Metodologia da pesquisa qualitativa Página 03

2 Roteiro da consulta pública Página 05

3 Resultado consolidado da consulta pública Página 13



1

Metodologia da análise qualitativa



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Metodologia da análise qualitativa

A consulta pública foi realizada no site do Plano Serra 2044, www.serra2044.com.br, com base no roteiro das entrevistas e nas principais informações levantadas, como forma de validação de conteúdo e de identificação de pontos não abordados pelos entrevistados. Foram coletadas 262 respostas entre os dias 24 de junho e 12 de julho de 2024.



Saudações serranos!

É com grande entusiasmo que iniciamos este importante trabalho para discutir e planejar **juntos o futuro da nossa cidade** pensando nos próximos 20 anos.

Este espaço foi criado com o objetivo de reunir as vozes e as ideias de todos aqueles que desejam contribuir para o desenvolvimento sustentável e próspero da Serra.

O **Plano Serra 2044** tem como meta construir uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo para a cidade. Nesta primeira etapa do Plano, serão mapeados os principais desafios e potencialidades que a cidade possui, para assim desenhar estratégias prioritárias para os próximos 20 anos.

Responda a pesquisa abaixo e faça parte da construção do Plano Serra 2044.



2

Roteiro da consulta pública online



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Roteiro da consulta online

Roteiro da consulta

1. Qual é a sua idade?

- a. 0 a 14 anos
- b. 15 a 19 anos
- c. 20 a 34 anos
- d. 35 a 59 anos
- e. 60 a 74 anos
- f. Acima de 75 anos

2. Qual é o seu gênero

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. Não binários
- d. Não desejo informar

3. Qual é a sua raça/Etnia

- a. Amarela
- b. Branca
- c. Indígena
- d. Negra
- e. Parda
- f. Não desejo informar



Roteiro da consulta

4. Qual é o seu nível de escolaridade?

- a. Sem instrução
- b. Ensino fundamental incompleto
- c. Ensino fundamental completo
- d. Ensino médio incompleto
- e. Ensino médio completo
- f. Ensino superior completo
- g. Ensino superior incompleto
- h. Pós-graduação incompleta
- i. Pós-graduação completa

5. Qual é a sua ocupação?

- a. Estudante
- b. Empresário (a)
- c. Servidor(a) público(a)
- d. Autônomo(a)/MEI
- e. Assalariado(a)
- f. Profissional liberal
- g. Aposentado(a)
- h. Sem ocupação



Roteiro da consulta

6. Qual é a sua renda familiar?

- a. até R\$ 1.412 (até 1 salário mínimo)
- b. entre R\$1.413 e R\$ 2.824 (entre e 1 e 2 salários mínimos)
- c. entre R\$ 2.825 e R\$7.060 (entre 2 e 5 salários mínimos)
- d. entre R\$7.061 e R\$14.120 (entre 5 e 10 salários mínimos)
- e. mais de R\$ 14.121 (mais de 10 salários mínimos)

7. Você nasceu e é morador de Serra?

- i. Em qual bairro você mora?
- ii. Se você respondeu que não mora na Serra, nos diga onde mora:

6. Se você não mora na Serra, o que te traz à cidade? Se você é morador da Serra, passe para a próxima pergunta

- a. Trabalho
- b. Escolas
- c. Lazer, turismo e atividades esportivas
- d. Eventos e festas
- e. Centros culturais
- f. Comércio
- g. Indústria
- h. Prestação de serviços
- i. Hospitais e unidades de saúde
- j. Consultas e procedimentos de saúde
- k. Templos religiosos
- l. Outros



Roteiro da consulta

9. Quais as três principais áreas na Serra que hoje precisam de melhoria?

- a. Infraestrutura logística
- b. Mobilidade urbana
- c. Saúde
- d. Educação básica
- e. Educação profissional
- f. Lazer e atividades culturais
- g. Turismo
- h. Fiscalização e controle de ocupações em áreas ambientais, públicas e de risco de deslizamento, enchentes e de inundação
- i. Segurança pública
- j. Prestação de serviços públicos de zeladoria (conservação, limpeza, coleta de resíduos, varrição e manutenção de espaços públicos)
- k. Assistência social e Direitos Humanos
- l. Qualificação profissional
- m. Preservação de áreas ambientais como rios e córregos
- n. Outros

10. Se você mora na Serra, o que falta em sua cidade? Se você não é morador de Serra, passe para a próxima pergunta.

- a. Trabalho
- b. Escolas
- c. Lazer
- d. Eventos e festas
- e. Centros culturais
- f. Comércio
- g. Indústrias
- h. Prestação de serviços
- i. Hospitais e unidades de saúde
- j. Consultas e procedimentos de saúde
- k. Templos religiosos
- l. Outros



Roteiro da consulta

11. Quais as três principais qualidades da Serra hoje?

- a. Localização
- b. Grande oferta de empregos
- c. Comércio e serviços de qualidade
- d. Quantidade de indústrias
- e. Segurança pública ativa e presente
- f. Meio ambiente, praias, serra
- g. Cultura, patrimônio histórico
- h. Opções de turismo
- i. Serviço público de saúde
- j. Serviço público de educação
- k. Serviços de zeladoria pública (conservação, limpeza, coleta d resíduos, varrição e manutenção de espaços públicos)
- l. Outros

12. Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = muito ruim e 10 = muito bom, que nota você daria para Serra de hoje?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6
- g. 7
- h. 8
- i. 9
- j. 10



Roteiro da consulta

13. Quais negócios você acha que serão destaques na Serra do futuro?

- a. Turismo e cultura
- b. Inovação e tecnologia
- c. Comércio e Serviços
- d. Imobiliário

14. Serra hoje está com 520 mil habitantes, com crescimento populacional expressivo nos últimos 10 anos e economia forte. Como você imagina Serra daqui 20 anos?

- a. A cidade continuará crescendo no mesmo ritmo, podendo dobrar de tamanho e tornar-se ainda mais pujante e dinâmica, com a diversificação da economia, a atração de investimentos, um florescente cenário de comércio, uma ampla oferta de serviços, oportunidades de emprego e uma variedade de opções de lazer.
- b. A cidade continuará crescendo no mesmo ritmo, mas a economia não conseguirá acompanhar esse crescimento. Os investimentos na cidade serão insuficientes, resultando em uma diminuição na oferta de serviços públicos e de empregos, que precisarão ser buscados nas cidades da região.
- c. A cidade experimentará um grande crescimento econômico ao mesmo tempo em que diminuirá o ritmo de crescimento da população. A cidade terá uma maior capacidade de investimento, e poderá melhorar a qualidade dos serviços públicos.
- d. A cidade irá crescer pouco nos próximos anos tanto em termos de população quanto de sua economia. Manterá seus setores tradicionais como indústria e logística, mas não conseguirá diversificar sua economia, permanecendo com os aspectos da cidade atual.



Roteiro da consulta

15. Como você se sente em relação ao futuro da Serra?

- a. Otimista, estamos no caminho certo
- b. Pessimista, estamos no caminho errado e sem alternativas
- c. Preocupado(a), estamos no caminho errado e precisamos agir
- d. Esperançoso(a), temos consciência do que precisamos e devemos fazer
- e. Indiferente, não me preocupo com o assunto

16. Recomendaria Serra para viver?

- I. Justifique sua resposta

15. Daqui 20 anos Serra deveria ser uma cidade reconhecida por ser... (descreva em uma palavra)

16. Você tem conhecimento dos planejamentos realizados no município anteriormente? (Serra 21 e Serra Agenda do Futuro 2012-2032)

- a. Sim
- b. Não



3

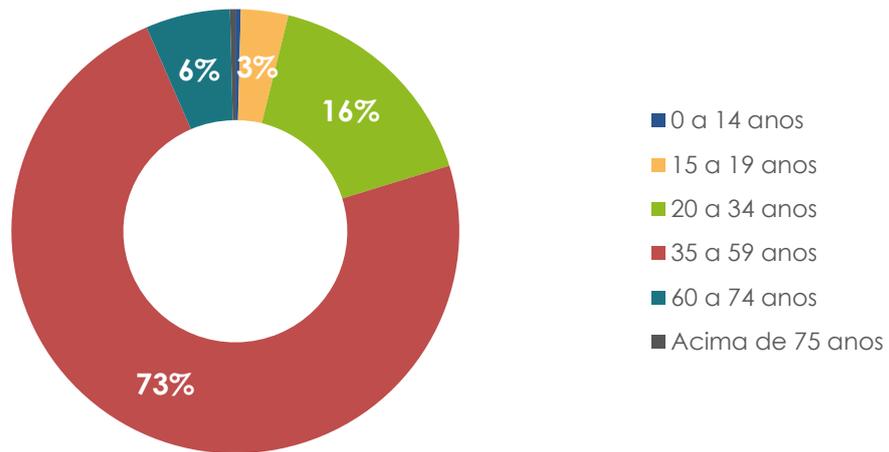
Resultado consolidado da consulta pública



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Questão 1

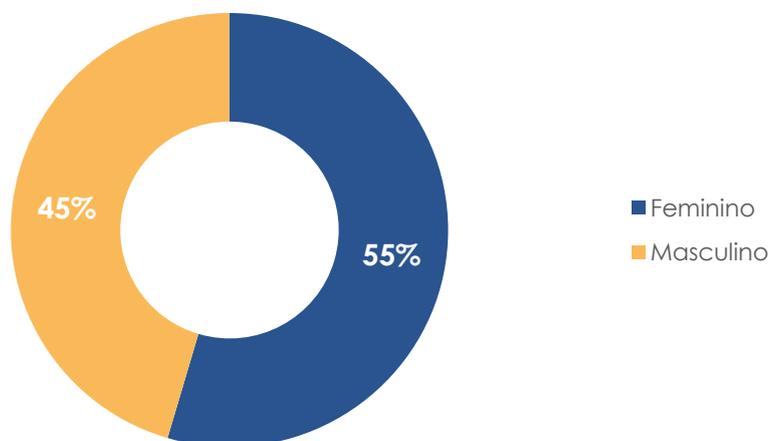
Qual é a sua idade?



262 respostas

Questão 2

Qual é o seu gênero?

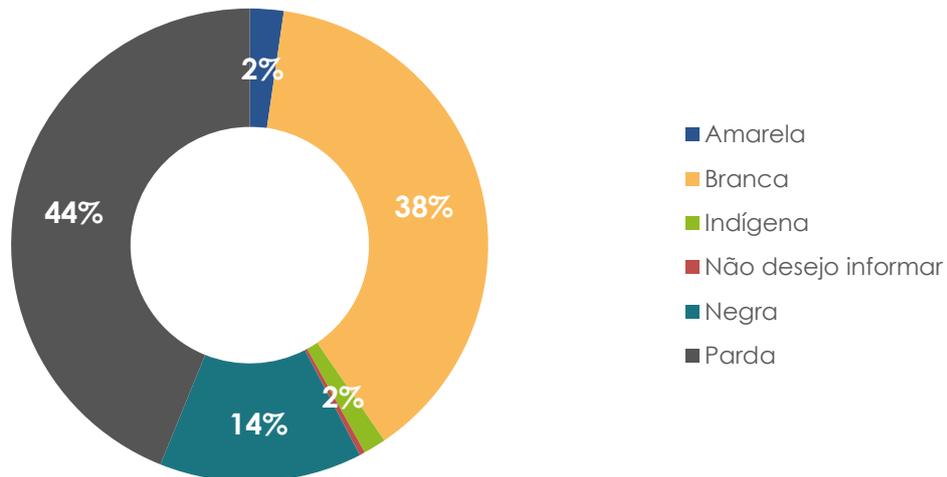


262 respostas



Questão 3

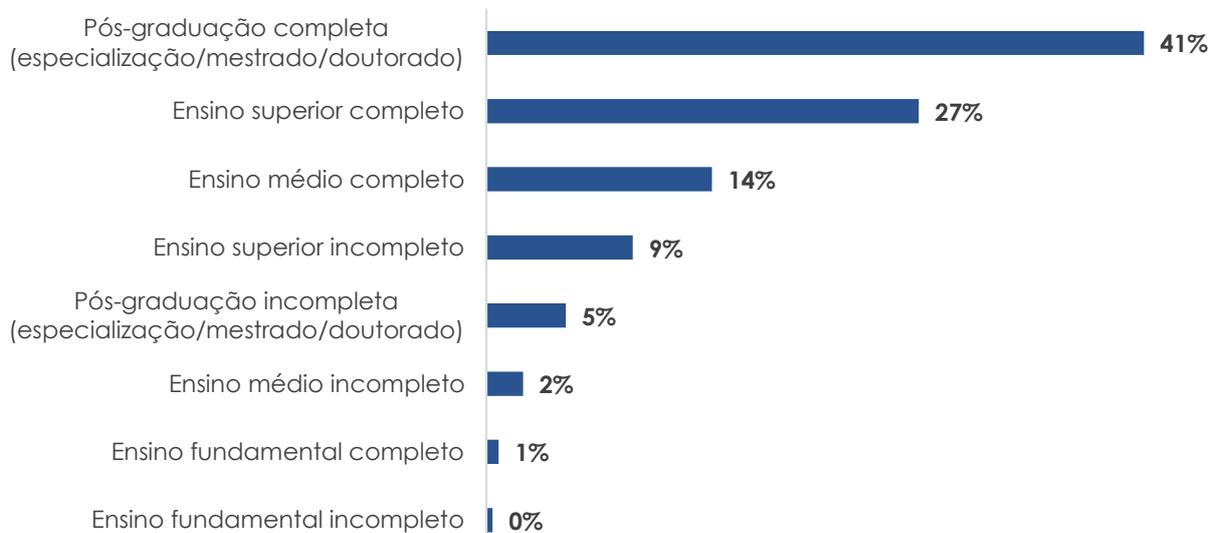
Qual é a sua raça/etnia?



262 respostas

Questão 4

Qual o seu nível de escolaridade?

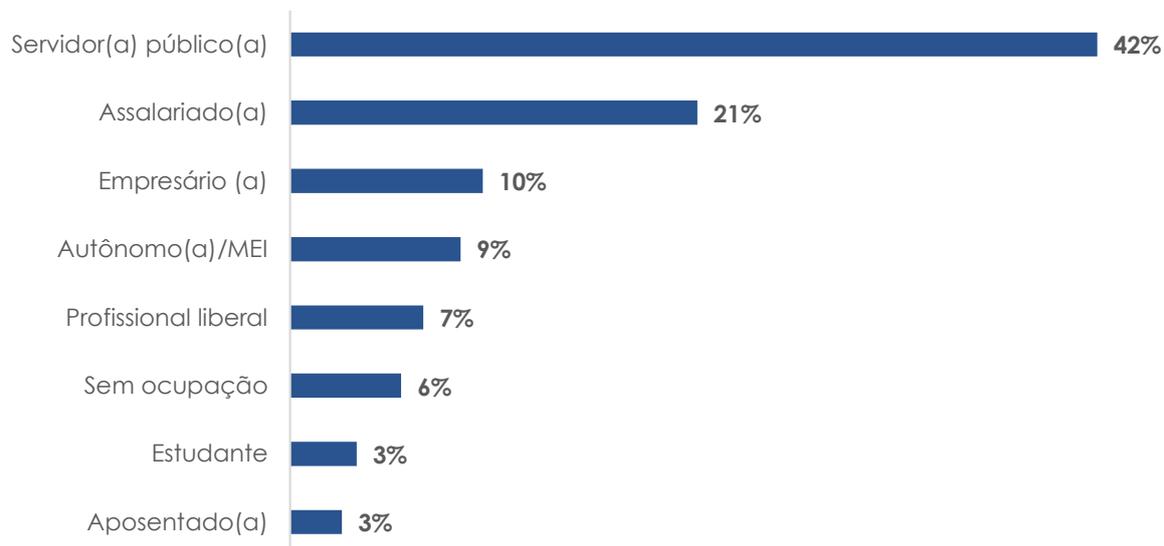


262 respostas



Questão 5

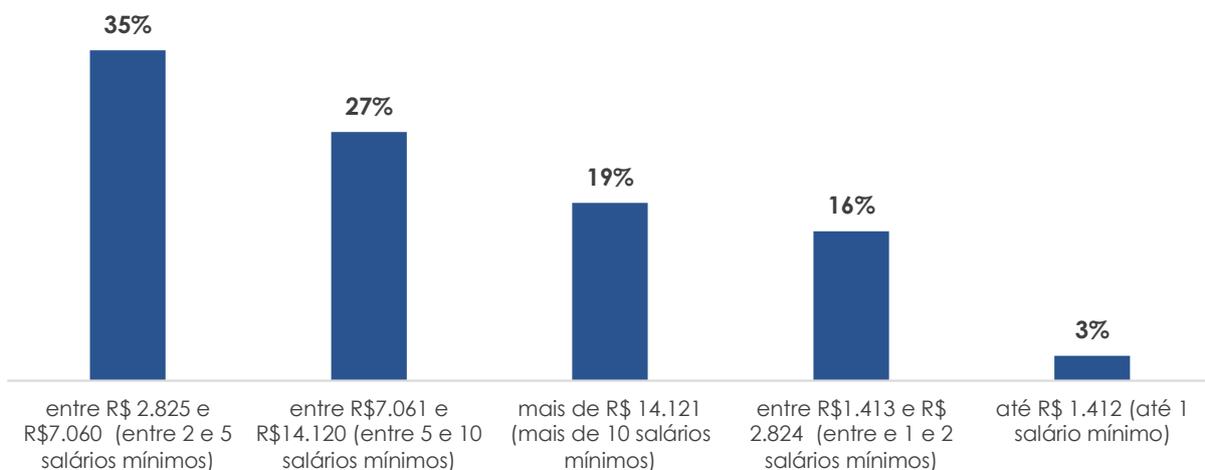
Qual é a sua ocupação?



262 respostas

Questão 6

Qual é a sua renda familiar?

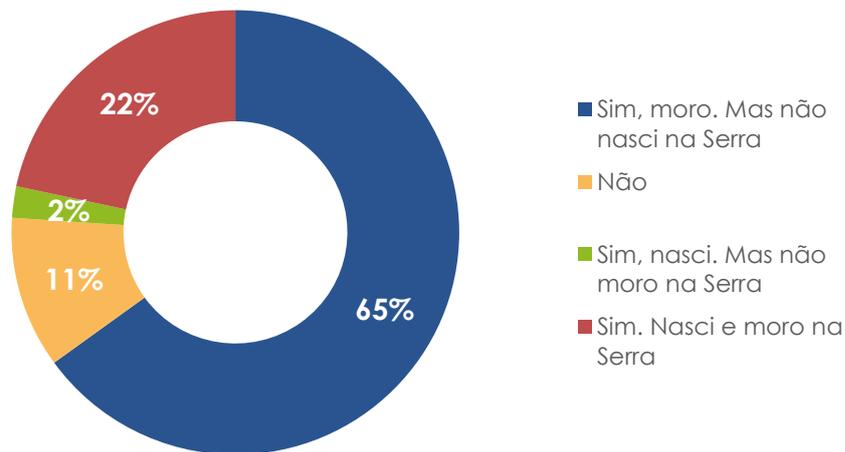


262 respostas



Questão 7

Você nasceu e é morador da Serra?



262 respostas

Questão 7.2

Se você respondeu que não mora na Serra, nos diga onde mora:

Local	Número de respostas
Cariacica/ES	1
Ipatinga/MG	1
Vitória/ES	24
Petrópolis	1
Vila Velha/ES	4
Total	31

31 respostas



Questão 7.1

Em qual bairro você mora?

Bairro	Número de respostas
Morada de Laranjeiras	40
Colina de Laranjeiras	32
Valparaíso	9
Castelândia	8
Jacuhy	7
Serra Centro	7
Manguinhos	6
Cidade Continental	5
Feu Rosa	5
Jardim Limoeiro	5
Mata da Serra	5
Planície da Serra	5
Vila Nova de Colares	5
Bairro de Fátima	4
Caçaroca	4
Carapina Grande	4
Jardim Atlântico	4
Bairro das Laranjeiras	3
Barcelona	3
Novo Porto Canoa	3
Parque Jacaraípe	3
Parque Residencial Laranjeiras	3
São Lourenço	3
Alterosas	2
Campinho da Serra I	2
Chácara Parreiral	2
Continental	2
Costa Bela	2
Estância Monazítica	2
Hélio Ferraz	2
Jardim Carapina	2
Jardim Tropical	2
Nova Carapina II	2
Planalto Serrano	2
Porto Dourado	2
Praia da Baleia	2
Residencial Centro da Serra	2
Residencial Vista do Mestre	2
São Diogo II	2

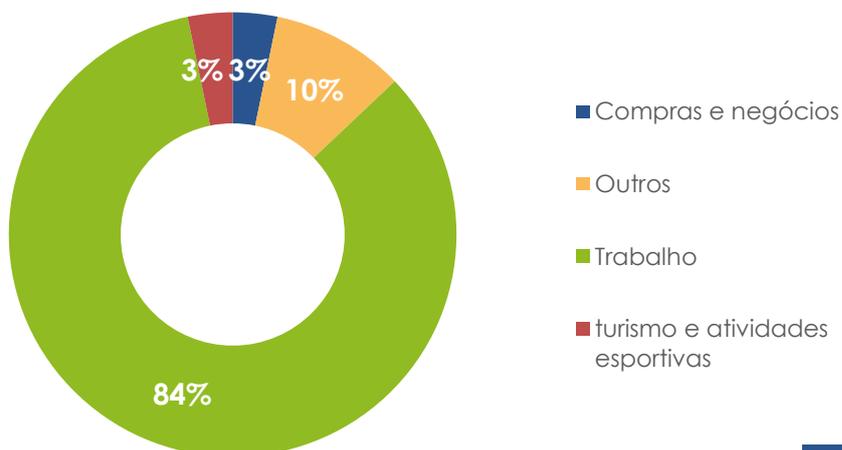
Bairro	Número de respostas
Balneário de Carapebus	1
Bicanga	1
Campinho da Serra II	1
Conjunto Carapina I	1
Conjunto Jacaraípe	1
Costa Dourada	1
Eldorado	1
Enseada de Jacaraípe	1
Eurico Salles	1
Jardim Bela Vista	1
Jardim Guanabara	1
José de Anchieta	1
Lagoa de Carapebus	1
Laranjeiras Velha	1
Manoel Plaza	1
Marbella	1
Nova Almeida Centro	1
Nova Carapina I	1
Ourimar	1
Pitanga	1
Porto Canoa	1
Praia de Capuba	1
Praia de Carapebus	1
Residencial Jacaraípe	1
Rosário de Fátima	1
Santa Luzia	1
Santo Antônio	1
São Domingos	1
São Francisco	1
São Judas Tadeu	1
São Patrício	1
Serra Dourada II	1
Taquara II	1
Vista da Serra I	1

262 respostas



Questão 8

Se você não mora na Serra, o que te traz à cidade?



31 respostas

Questão 9

Quais as três principais áreas na Serra que hoje precisam de melhoria?

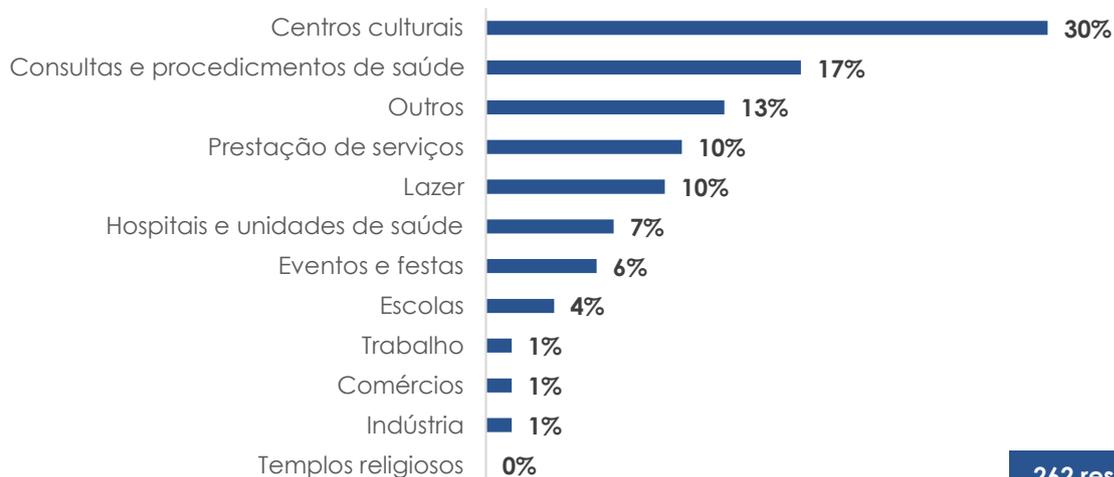
Áreas	Número de menções	%
Segurança pública	142	15%
Saúde	129	14%
Mobilidade urbana	98	10%
Turismo	94	10%
Preservação de áreas ambientais como rios e córregos	79	8%
Lazer e atividades culturais	65	7%
Fiscalização e controle de ocupações em áreas ambientais, públicas e de risco de deslizamento, enchentes e de inundação	64	7%
Educação básica	59	6%
Prestação de serviços públicos de zeladoria (conservação, limpeza coleta de resíduos, varrição e manutenção de espaços públicos)	49	5%
Infraestrutura logística	42	4%
Qualificação profissional	40	4%
Educação profissional	34	4%
Assistência social e Direitos Humanos	32	3%
Outros	19	2%
Total	946	1

946 menções



Questão 10

Se você mora na Serra, o que falta em sua cidade? Se você não é morador de Serra, passe para a próxima pergunta.



Questão 11

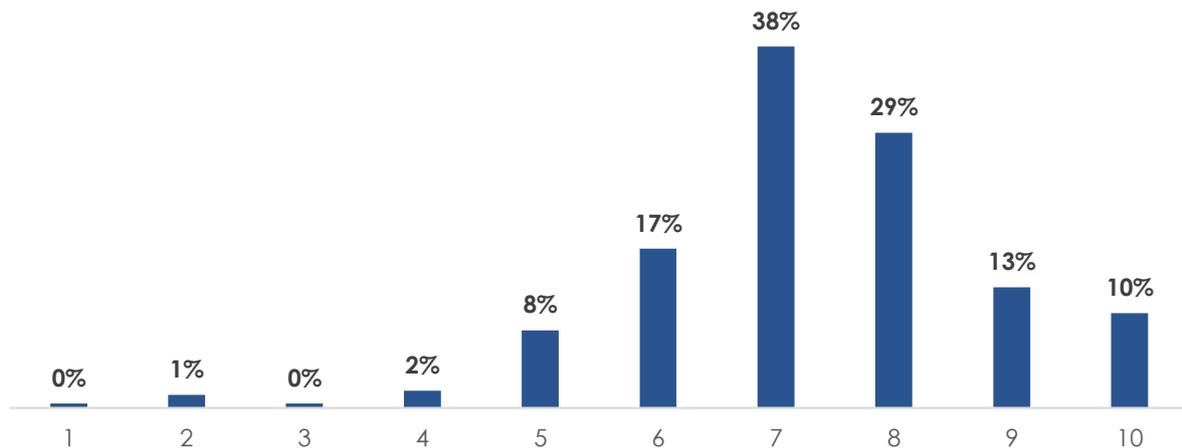
Quais as três principais qualidades da Serra hoje?

Áreas	Número de menções	%
Localização	170	22%
Quantidade de indústrias	155	20%
Grande oferta de empregos	104	14%
Comércio e serviços de qualidade	82	11%
Serviços de zeladoria pública (conservação, limpeza, coleta de resíduos, varrição e manutenção de espaços públicos)	48	6%
Outros	41	5%
Serviço público de educação	41	5%
Meio ambiente	31	4%
Serviço público de saúde	30	4%
Opções de turismo	29	4%
patrimônio histórico	17	2%
Segurança pública ativa e presente	15	2%
Total	763	1



Questão 12

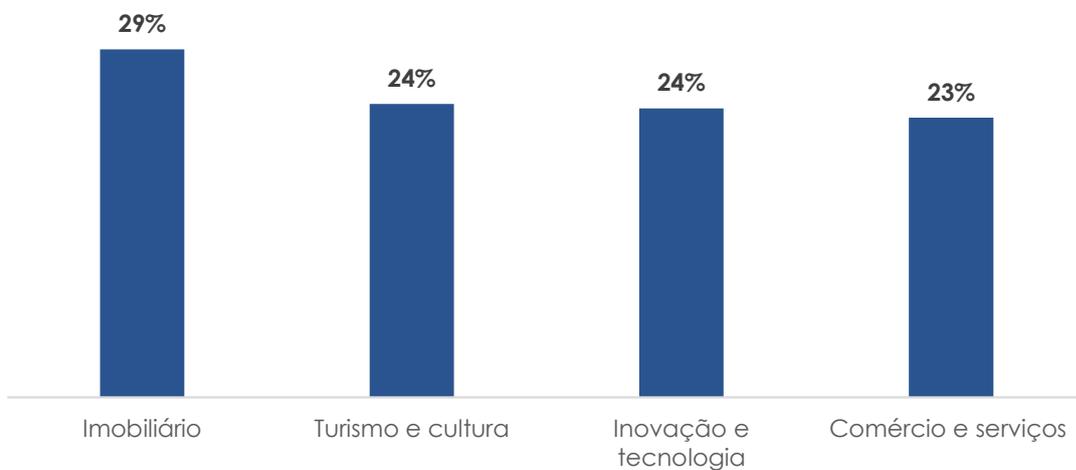
Em uma escala de 1 a 10, onde 1 = muito ruim e 10 = muito bom, que nota você daria para Serra de hoje? (em %)



220 respostas

Questão 13

Quais negócios você acha que serão destaques na Serra do futuro?



532 menções



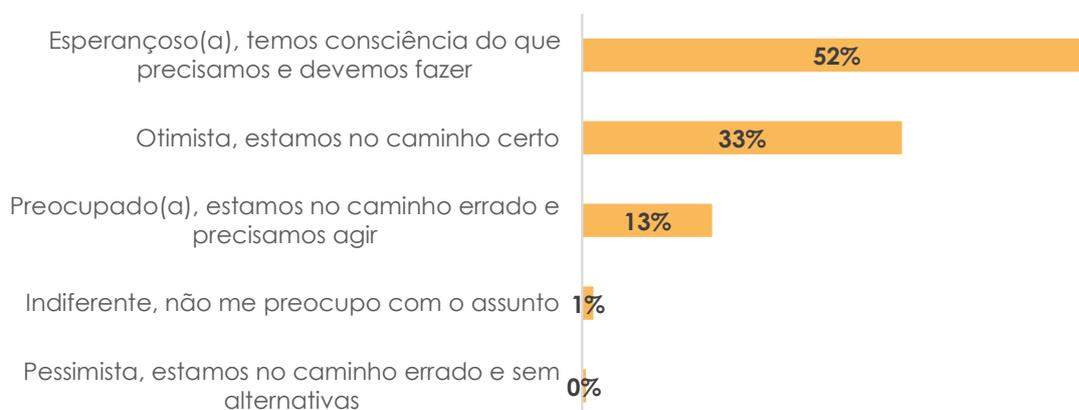
Questão 14

Serra hoje está com 520 mil habitantes, com crescimento populacional expressivo nos últimos 10 anos e economia forte. Como você imagina Serra daqui 20 anos?

Áreas	Número de menções	%
A cidade dobrará de tamanho, tornando-se mais dinâmica com economia diversificada, atração de investimentos, comércio florescente, muitos serviços, empregos e opções de lazer.	151	54%
A cidade terá grande crescimento econômico, mas menor crescimento populacional, permitindo maior investimento e melhor qualidade dos serviços públicos.	71	25%
A cidade crescerá, mas a economia não acompanhará. Investimentos serão insuficientes, reduzindo serviços públicos e empregos, que precisarão ser buscados em outras cidades.	41	15%
A cidade crescerá pouco em população e economia, mantendo setores tradicionais como indústria e logística, sem diversificar sua economia, permanecendo como está.	18	6%
Total	281	1

Questão 15

Como você se sente em relação ao futuro da Serra?

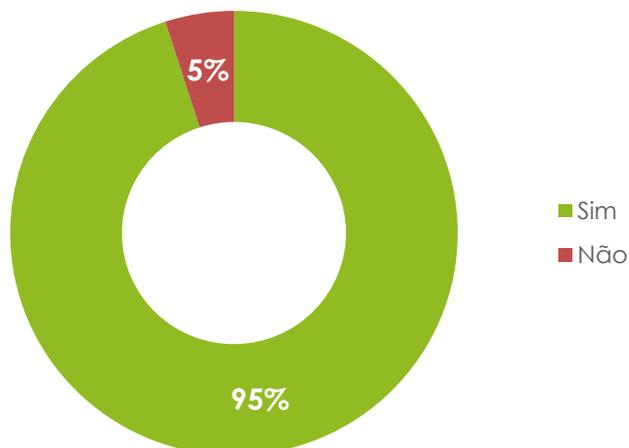


262 respostas



Questão 16

Recomendaria Serra para se viver?



262 respostas

Questão 16.1

Justifique a resposta acima

Justificativas do SIM

1. Porque é uma cidade em vias de expansão.
2. Mobilidade urbana muito boa e grandes indústrias que geram economia e emprego.
3. Um bom lugar.
4. A Serra não é a melhor opção da Grande Vitória. Na prática, amamos estar aqui, mas também temos medo da insegurança. Muitos moradores...
5. Boa.
6. Aqui tem oportunidade.
7. Acho que a Serra tem muito a crescer.
8. Onde moro é razoavelmente tranquilo, sempre precisamos estar atentos a assaltos, por exemplo. Porém, é uma área bem localizada, na sede do município, o acesso a transporte público é facilitado, bem como a limpeza urbana é sempre eficiente.
9. A Serra é um dos melhores bairros da Grande Vitória. Indicaria e indico pela sua localização e facilidade de mobilidade.
10. Hoje tem uma boa qualidade, porém pode melhorar em muitos aspectos!



Questão 16.1

Recomendaria Serra para se viver?

Justificativas do SIM

11. É um dos poucos municípios com possibilidade de crescimento.
12. Boas alternativas para emprego.
13. É uma cidade que tem muito a desenvolver ainda, com muitas oportunidades.
14. É um ótimo lugar, mas falta investimento para turismo e lazer.
15. Qualidade de vida.
16. Qualidade de vida, locomoção fácil, praias e comércio.
17. Cidade que está crescendo e ainda vai crescer muito, valorizando a construção civil. Além disso, a cidade cresceu muito no turismo e lazer e no comércio local.
18. A Serra tem de tudo para se tornar uma potência.
19. Tenho tudo perto de onde moro, porém só sinto falta de fiscalização do Disque Silêncio e mais dias para coleta de lixo. No mais, a Serra é boa para morar.
20. Tendência natural de crescimento e melhoria na qualidade de vida.
21. Serra, cidade de gente feliz!
22. É um lugar maravilhoso.
23. Apesar de todas as dificuldades, amo morar na Serra.
24. Hoje temos vários condomínios residenciais que apresentam condições muito boas para se morar e uma infraestrutura melhorando continuamente.
25. É a melhor do ES.
26. Tudo de ruim que acomete o município, acomete em outros lugares.
27. Qualidade de vida.
28. É preocupante em relação às praias e aos rios. Exemplo: o rio Jacaraípe na Serra, onde indústrias jogam esgoto, etc., nos rios; a praia de Manguinhos a mesma coisa. Deveria ser feito um trabalho de fiscalização com medidas corretivas.
29. Temos muito a oferecer. Na esperança de pessoas de bem que corroborem para a evolução da cidade.
30. Próximo à capital e moradia mais barata.
31. Lugar muito atrativo.
32. Precisamos fazer o estudo sobre os serviços públicos oferecidos, já que a população só está aumentando na Serra. E os serviços oferecidos não conseguem acompanhar esse crescimento.
33. A Serra é rica em cultura, pena que ainda não está totalmente descoberta.
34. Recomendaria viver em Serra devido à sua localização estratégica próxima a Vitória, boas oportunidades de emprego, qualidade de vida com áreas verdes e praias, custo de vida acessível e infraestrutura de saúde e educação adequada.
35. A cidade oferece muitas oportunidades de trabalho e desenvolve suas potencialidades no setor público.
36. É o município da Região Metropolitana com mais perspectiva de crescimento.
37. É a melhor cidade da Grande Vitória. Tem muito potencial de crescimento.
38. Esperança de que a cidade se torne mais segura, mais arborizada e com mais construções e prédios de médio e alto padrão.
39. É uma cidade de muitas oportunidades.
40. Terra de emprego, proximidade com a capital, município organizado. Só faltam equipamentos culturais e maior preservação da natureza tão linda.



Questão 16.1

Recomendaria Serra para se viver?

Justificativas do SIM

41. Precisamos focar na cultura, no esporte, no lazer, mas também no básico que não está atendendo ao todo, como saúde, educação e mobilidade urbana.
42. Eu amo a Serra.
43. A Serra possui praias e opções de lazer satisfatórias, os serviços públicos são insuficientes, mas de qualidade razoável. Há instituições de ensino superior robustas e bom investimento em mobilidade, além de geração de empregos (mas salários baixos).
44. Tenho o que preciso para viver.
45. Sempre morei na Serra.
46. Paradisiaca.
47. A cidade está a cada dia se desenvolvendo, ruas amplas, muitas oportunidades de emprego. Porém, a infraestrutura de asfalto no meu bairro, por exemplo, está bastante ruim. Na frente da minha casa acumula água pois foi realizada uma obra.
48. Moro num bairro excelente. A mobilidade urbana na Serra é ótima.
49. Com planejamento, organização e articulação do poder público e os demais agentes econômicos e sociais, futuro muito promissor.
50. Excelente localização para ir e vir.
51. Se desvinculou de Vitória e hoje um morador da Serra consegue resolver sua vida na própria cidade.
52. Nasci e cresci na Serra, então eu recomendaria a outras pessoas a morarem aqui.
53. Pois a Serra é uma cidade com uma boa localização que está em constante desenvolvimento.
54. Amo a Serra.
55. Gostaria de solicitar, por favor, o apoio para fiscalização e patrulha ambiental na área de preservação ambiental que está sendo constantemente devastada, queimada e com depósito irregular, localizada atrás do Condomínio Rossi ARBORETTO Hélio Ferraz.
56. Boa qualidade de vida.
57. Aqui tem tudo, precisamos de alguns ajustes. Em comparação com outros municípios.
58. Com certeza, amo a Serra.
59. A Serra é uma cidade de oportunidades, para pessoas que se preocupam com o bem-estar e o futuro de sua família.
60. Nada.
61. Alguns bairros atendem a uma vida com serviços e certa segurança.
62. A cidade está em pleno desenvolvimento. Vai favorecer a qualidade de vida dos seus munícipes.
63. A Serra é um lugar relativamente seguro. Mas precisa melhorar na questão do trânsito. Com melhorias nas ruas e na logística. E fiscalização por parte da GM em relação aos veículos estacionados em locais proibidos. Isso atrapalha muito o trânsito.
64. Alguns bairros ainda são perigosos, mas alguns estão muito bons para morar e trabalhar.
65. É um ótimo lugar para se viver, com boa mobilidade e grande potencial para atrair empreendimentos e oferecer empregos.
66. Qualidade de vida.



Questão 16.1

Recomendaria Serra para se viver?

Justificativas do SIM

67. Simplesmente aqui é meu lugar. Não me vejo em outro lugar, não sei explicar.
68. Boas escolas, mas pouco lazer de qualidade para os adolescentes.
69. Emprego.
70. Localização, emprego e renda.
71. Acredito na administração da Serra.
72. É a melhor do ES.
73. É um lugar bom para se viver.
74. É um bom lugar, mas poderíamos ter mais acessibilidade a alguns quesitos.
75. Moradia e custo de vida mais barato que na capital.
76. Crescimento.
77. A Serra nos últimos três anos cresceu e se desenvolveu economicamente e estruturalmente. A geografia da Serra é um ponto positivo, ainda tem locais para crescer, construir e se desenvolver.
78. A resposta mais correta é: depende. Se você trabalha na Serra, more na Serra. Mas, se tiver que pegar a 101 ou a Norte-Sul, perderá boa parte do tempo em trânsito.
79. Ainda é uma cidade com aquisição de bens imóveis mais acessíveis.
80. Terra de oportunidades, de grandes possibilidades. A Serra é destaque no Brasil como um município de grandes oportunidades. Temos que trabalhar a questão da violência e do acesso a políticas públicas.
81. Amo a Serra e tudo que ela traz.
82. Tem de tudo e é bem localizada.
83. Grande oferta de emprego, com a educação e saúde avançando bastante. Porém, acredito que deve-se melhorar na segurança e lazer.
84. Apesar de não ter vaga pré-escola e não ter turno integral, tenho esperança.
85. Haverá grande oferta imobiliária nos próximos anos.
86. Crescimento.
87. Saúde e educação de qualidade.
88. Já trabalhei em várias cidades do Brasil, e a Serra é a cidade mais acolhedora e com o maior potencial de crescimento que já encontrei.
89. Localização.
90. É a melhor cidade da região metropolitana. Temos todos os serviços que precisamos. Alguns precisam ser ampliados, mas o bom é que o município já oferta.
91. A Serra hoje está crescendo a cada dia em todos os setores: educação, segurança, emprego e renda, empreendedorismo. Seu PIB é o maior do estado.
92. Oportunidade de trabalho.
93. É um lugar até que tranquilo, assim por se dizer.
94. A Serra é um município bom para se morar.
95. Amo minha cidade. Mas o meio ambiente está mal cuidado.
96. O desenvolvimento em imóveis, comércio, indústrias, lazer e segurança foi primordial para eu vir para a Serra!
97. Cidade maravilhosa, com muito potencial de crescimento.
98. É uma cidade próspera, com espaço para desenvolvimento econômico, social e físico.



Questão 16.1

Recomendaria Serra para se viver?

Justificativas do SIM

99. É uma cidade próspera, com espaço para desenvolvimento econômico, social e físico.
100. Com certeza. Nasci e cresci no município, então acompanhei toda mudança.
101. Uma cidade completa.
102. Cidade que está em crescimento.
103. Cidade com potencial de crescimento.
104. É a melhor do ES.
105. Cidade pujante, em crescimento econômico. Oferece boas oportunidades.
106. Qualidade de vida.
107. Grande crescimento, melhorias que impactam na segurança pública e na infraestrutura da cidade.
108. É um ótimo lugar para se viver, com boa mobilidade e grande potencial para atrair empreendimentos e oferecer empregos.
109. Local de fácil acesso, comércio muito bom e com grande escoamento das águas das chuvas.
110. Recomendo porque ainda hoje é boa para se morar, mas precisa muito de melhorias.
111. Cidade boa, em fase de crescimento, clima ótimo.
112. Perto de Vitória e mais barato para viver.
113. Paraíso.
114. Qualidade de vida e oportunidades de emprego.
115. Cidade em crescimento, próximo da capital, aluguel de imóveis mais acessíveis.
116. Uma boa cidade para se morar, excelente qualidade de vida.
117. Cidade que tem espaço para crescer, boa localização e infraestrutura crescente.
118. Excelente qualidade de vida.
119. Cidade boa, tranquila, que precisa de mais investimento.
120. A Serra é uma cidade que cresce cada vez mais e tem muitos pontos turísticos.
121. Cidade com grande potencial.
122. A Serra é um município muito bom, mas a segurança deixa a desejar.
123. Muitas oportunidades.
124. Em desenvolvimento, com muitas oportunidades de empregos.
125. Melhor qualidade de vida.
126. Estou apaixonada por esse lugar.
127. A Serra é um ótimo lugar para viver e tem muito potencial para se tornar ainda melhor.
128. Cidade bem planejada, com boa infraestrutura.
129. Tem várias qualidades, cidade em crescimento.
130. É uma cidade acolhedora.
131. Emprego.
132. Custo de vida menor que na capital.
133. Infraestrutura melhorou.
134. Cidade acolhedora, com boas oportunidades.
135. Melhor lugar para viver.
136. Grande potencial de crescimento.



Questão 16.1

Recomendaria Serra para se viver?

Justificativas do SIM

137. Crescimento.
138. Cidade com muitas oportunidades de emprego.
139. Cidade em crescimento.
140. Cidade com grande potencial de desenvolvimento.
141. Excelente lugar para viver.
142. Infraestrutura.
143. Terra de oportunidades.
144. Localização estratégica.
145. Melhores oportunidades de emprego.
146. A Serra tem muitos pontos positivos, como as praias e a tranquilidade.
147. Cidade que oferece muitas oportunidades de emprego.
148. Potencial de crescimento.
149. Serra é uma cidade que está em constante desenvolvimento.
150. Serra é uma cidade que está em constante desenvolvimento.
151. Cidade acolhedora, com boas oportunidades de emprego.

Justificativas do NÃO

1. A Serra ainda tem problemas sociais, principalmente em saúde, educação, segurança e qualificação.
2. Há lugar melhor.
3. Muita insegurança.
4. A segurança ainda é falha.
5. Ainda precisa melhorar a segurança e a mobilidade urbana.
6. Segurança pública, aumento da população de baixa renda com pouco investimento em aumento de renda.
7. A Serra é boa para trabalho, mas não para qualidade de vida.
8. Tudo longe.
9. Hoje, a Serra investe em coisas desnecessárias e o que é prioridade fica para trás.
10. Melhorar a segurança porque há muitos assaltos e assassinatos.
11. Lazer, entretenimento e segurança pública deixam a desejar para se viver aqui.
12. Falta mobilidade, lazer, cultura e segurança.
13. Não.





MacroPlan



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





ASES
Associação de Empresas de Saneamento

MacroPlan

Produto 4.4 - Relatório Oficinas de Trabalho

Outubro de 2024

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Apresentação

O presente documento formaliza a entrega do **produto complementar 4.4 - Oficina de Trabalho**, referente à Etapa 4. Formulação do Plano Estratégico Serra 2044 do contrato de prestação de serviços de consultoria especializada, celebrado entre a Associação dos Empresários da Serra- ASES e a Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão, com o objetivo de elaborar e implantar o “Plano Estratégico de longo prazo Serra 2044”.

Este documento contém o relatório das oficinas de trabalho que ocorreram durante a etapa 4 de Formulação do Plano Estratégico Serra 2044, com o propósito de **discutir as áreas de resultado, seus objetivos estratégicos e os direcionadores estratégicos de cada eixo estratégico**. Participaram desse processo de elaboração especialistas no tema, representantes da sociedade civil e do poder público.





Plano Serra 2044 | Escopo do projeto



ONDE ESTAMOS E ONDE PODEREMOS ESTAR?

JUN/24 –
AGO/24

- Análise retrospectiva e situação atual da cidade
- Inventário de iniciativas estruturantes
- Diagnóstico retrospectivo (10 anos)
- Entrevistas e grupos de foco
- Tendências e incertezas da cidade e do seu contexto territorial
- Elaboração de cenários

AONDE QUEREMOS CHEGAR?

AGO/24
– OUT/24

- Visão de Futuro Serra 2044
- Desdobramento da Visão de Futuro em 4 áreas de resultados com estratégias de desenvolvimento
- Definição de metas mobilizadoras para a cidade nas 4 áreas de resultados
- Oficinas de trabalho

COMO VAMOS CHEGAR LÁ?

OUT/24 –
NOV/24

- Carteira de até 10 Projetos Estratégicos prioritários, organizada por áreas de resultados
- Plano de Governança e Gestão
- Capacitação em Governança e Gestão

INTERAÇÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL



- Portal “Serra 2044”



- Design de Teasers de comunicação sobre o projeto



- Validação de conteúdos e ativação sistemática da governança





1 ➔ Oficinas de Trabalho

2 ➔ Consolidação dos Resultados

3 ➔ Material Preparatório

- 3.1.** Serra mais competitiva, inovadora e sustentável
- 3.2.** Serra das oportunidades e do bem-estar social
- 3.3.** Serra planejada, resiliente e segura
- 3.4.** Serra protagonista e comprometida com os resultados



MacroPlan

1

Oficinas de trabalho

Autenticar documento em <https://serra.camarasempape.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

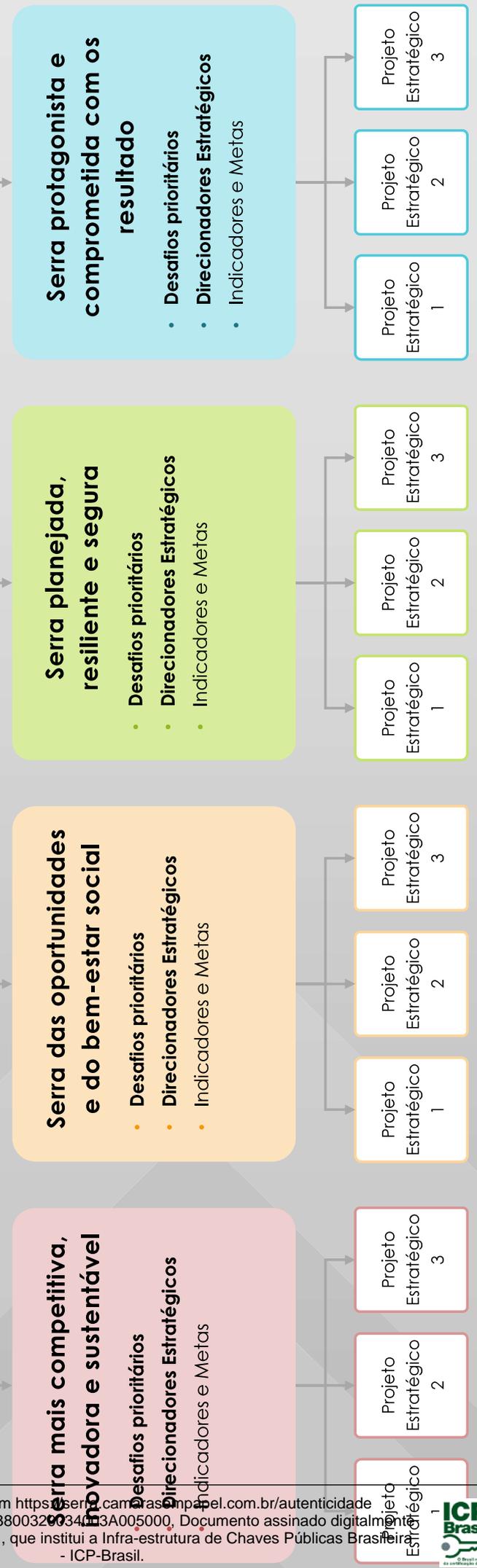




Organização esquemática



Visão de Futuro Síntese





Relatório Geral



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Realização de **4 oficinas de trabalho**, uma para cada eixo estratégico, e **mais 3 oficinas complementares**, para as áreas de Serra mais competitiva, inovadora e sustentável (2) e Serra planejada, resiliente e segura (1), contabilizando ao total **18 horas de discussão**.

Participaram das oficinas mais de 100 pessoas, entre especialistas, representantes do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil.

Durante cada uma das oficinas foi levado pela equipe da Macroplan um documento inicial, com direcionadores e objetivos estratégicos, sobre o qual houve debates e alterações, resultando no resultado final para a visão de futuro para Serra.



Participantes

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Alexandre de Deus Gomes

11. Leonardo Pinheiro

Bernardo Enne Correa

12. Marcela N. G. Freire

Christiane Menezes

13. Pedro Henrique Trindade

Dourine Aroeira

14. Pedro Rigo

Gilmar Nogueira

15. Renato Tannure

Heráclito Amâncio Junior

16. Rosilene Sant'anna

Jamile Campostini

17. Samuel Valle

Jandira Vasconcelos

18. Sandro Lobato

José Antônio Bof Buffon

19. Wellington C. Freitas

Kleber Alves

20. Wysner Simões



Participantes

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável (Oficinas complementares)

- | | | | | |
|---|-----|---------------------------------------|-----|---------------------------------------|
| Alexandre de Deus | 14. | Giovana Rodrigues Nascimento | 28. | Nilceia Elias Rodrigues Moreira |
| Alexandre Monteiro Blue | 15. | Henrique Valentim | 29. | Pedro Henrique |
| Agda Crossi Calegário Anacleto da Silva | 16. | Jamile Gabler Campostrini | 30. | Renato Tannure Rotta de Almeida |
| Alexandra Dantas de Souza Fahning | 17. | Jandira Vasconcelos | 31. | Rodrigo R. Brandão |
| André Carvalho | 18. | Jefferson Pimentel | 32. | Sandra Helena Hoffmann Sperandio Cott |
| Angelica Rodrigues Leal | 19. | José Antônio Bof Buffon | 33. | Simone de Oliveira Silva Nascimento |
| Bernardo Enne Correa | 20. | Karina de Oliveira Lima | 34. | Solange Maria Batista |
| Douglas O. Joaquim | 21. | Karolini Galimberti Pattuzzo Breciane | 35. | Vinicius – SAF/SEAG |
| Dourine Pereira Aroeira Suze | 22. | Leílicia Pestana | 36. | Wagner Kirmse |
| Felipe Mantoan | 23. | Marcelo Serrano Apolinário | 37. | Wysner Wagner Rangel Simões |
| Gabriela – SEAP | 24. | Matheus Corassa da Silva | | |
| Gledson Pinto Figueiredo | 25. | Moysés Balzan Lessa | | |
| Gilmar Nogueira | 26. | Mayara Lamberfi | | |
| | 27. | Nathalia Martins | | |

The screenshot shows a Zoom meeting interface. On the left, there is a list of participants with their names and profile pictures. The main area displays a presentation slide with the title "Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade". The slide contains text and two bar charts. The top chart is titled "Variação (%) real média em ano de PIB - 2011-2021" and shows data for various countries. The bottom chart is titled "Variação (%) da renda média de emprego formal (2012-2021)" and shows data for different income levels. The Zoom interface includes a top navigation bar with icons for chat, mute, video, and other controls.





Participantes

Serra das Oportunidades e do Bem-estar Social

Alinne Braga Nascimento
Silva

Luz

Alexandra Dantas de Souza
Fahning

10. Jamile Campostini

11. Jandira Vasconcellos

12. Marcelo Apolinário

13. Natiele Telau Correa

14. Polliana Pereira A. Nunes

15. Regilene Massariol

16. Ricardo da Cruz

17. Ricardo Silva Volkens

18. Rogério Soares

Ernesto Mosaner Junior

Fábio Correia Santana

Francis Junger

Frank Ribeiro Leite

Gleice Kelly Pogiani Tavares





Participantes

Serra Planejada, Resiliente e Segura

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

1. Ana Luzia Rocon Luchi Rangel

2. Andressa Rodrigues Pavão

3. Antônio Luiz Caus

4. César Juliano Xavier Santos

5. Caronel Antônio Marcos de Souza Reis

6. Caronel Coutinho

7. Douglas Oliveira Couzi

8. Dourine Aroeira

9. Emanuele

10. Fábio Maurício Rodrigues

11. Jamile Campostini

12. Jeferson Miranda Pimentel

13. Joel Lyrio Junior

14. José Geraldo da Vitória

15. José Nivaldo

16. Luiz Pazzeto

17. Riberto Araújo

18. Riscieri Nunes Moscou

19. Stephanie Caballini Zucoloto Magalhães

20. Wylson Zon



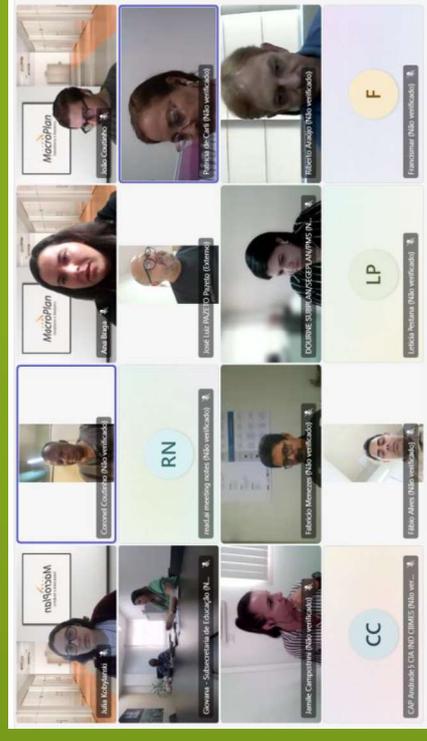


Participantes

Serra Planejada, Resiliente e Segura (Oficina complementar)

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000. Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Alessandro Oliveira da Silva | 21. Rosilene Perovano Mongin |
| Anderson Pimentel | 22. Sthéfanie Da Penha Silva |
| Antônio Carlos Barbosa Coutinho | 23. Thiago Vargas Cardoso |
| Carla Andresa Nascimento Silva | 24. Yuri Giuliano Bastos Malaquias |
| Dourine Pereira Aroeira Suce | |
| Fabio Mauricio Rodrigues Pereira | |
| Fábio Silva Alves | |
| Fabricio Menezes | |
| Francismar Cunha Ferreira | |
| Giovana Rodrigues Nascimento | |





Participantes

Serra Protagonista e Comprometida com Resultados

Ailton Xavier

8. Riberto Araújo

Danúbio Alves Marinho

9. Ricardo Savacini Pandolfi

Dourine Aroeira

10. Samantha Correia
Maciel

Emiliano Coutinho Ricas

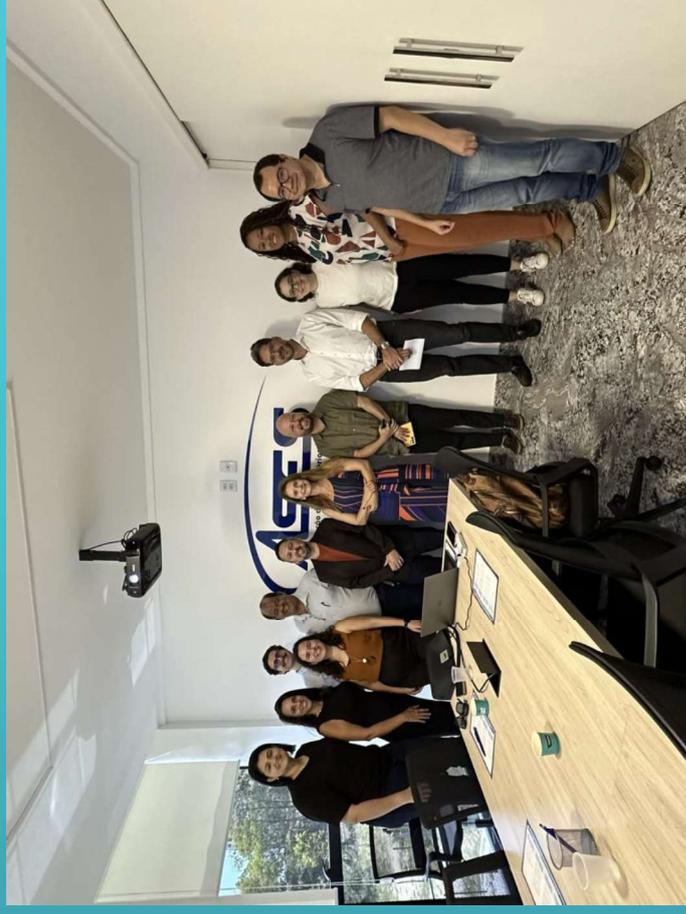
11. Wellington Costa Freitas

Jamile Compostini

Henrique Valentin Martins
da Silva

Rosa Maria Picoli

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade>
com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente
conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira
- ICP-Brasil.





MacroPlan

2

Consolidação dos resultados

Autenticar documento em <https://serra.camaraserra.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra protagonista e comprometida com resultados

Sustentabilidade fiscal
Políticas públicas efetivas e qualidade do gasto
Desenvolvimento regional
Transformação digital e gestão inteligente
Controle, participação social e transparência
Governança integrada



4

Serra planejada, resiliente e segura

Planejamento e resiliência urbana
Integrada territorialmente
Combate e prevenção à violência
Gestão de recursos hídricos e saneamento ambiental
Infraestrutura urbana



3

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Infraestrutura logística e de conectividade
Mercado de trabalho e inclusão produtiva
Diversificação da economia local
Desenvolvimento sustentável
Atração de investimentos
Ecossistema de inovação



1

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Atenção primária à Saúde
Educação básica
Regularização fundiária
Desenvolvimento social
Incentivos a esporte, lazer e cultura
Envelhecimento saudável

2





MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.caixaaserra.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

ÁREA DE RESULTADO

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

A área de **Serra mais Competitiva, Inovadora e Sustentável** tem como principal objetivo consolidar o município como a principal força econômica do estado. Com foco na **diversificação da economia local** e na promoção de um **ambiente de negócios atrativo e competitivo**, a área busca **modernizar os setores produtivos**, assegurar a **qualidade da infraestrutura**, fomentar a inserção produtiva e a formação de uma **força de trabalho qualificada** e promover o **crescimento sustentável**.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia
local e ampliar a
participação de setores
de alto valor agregado

Ampliar e integrar
infraestrutura logística e
de conectividade

Preparar a cidade para a
produção de
conhecimento, ambiente
de inovação e serviços de
alto valor agregado

Ampliar a qualificação
de mão-de-obra
técnica alinhada às
vocações econômicas

Promover a
descarbonização de
todos os setores da
sociedade



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia local e ampliar a participação de setores de alto valor agregado

Induzir o crescimento, ampliar a produtividade e fortalecer o adensamento produtivo das vocações econômicas.
Criar condições que garantam um ambiente de negócios atrativo, para promover diversificação da estrutura produtiva, em especial das vocações econômicas com potencial de crescimento.
Promover segurança jurídica, eficiência institucional e simplificar a abertura e legalização de negócios.
Fomentar o turismo em suas diferentes formas.

Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas

5. Promover a expansão das matrículas de educação profissional, levando em consideração os arranjos produtivos locais, contribuindo para uma formação de qualidade e coerente com as principais dinâmicas territoriais.
6. Desenvolver uma gestão estratégica para fomentar o ensino técnico e profissionalizante, ampliando a oferta descentralizada de qualificação profissional, com a implementação de incubadoras.
7. Criar incentivos e estabelecer parcerias para que as empresas e instituições de ensino colaborem no desenvolvimento de programas de formação técnica e proporcionem a inserção dos egressos no mercado de trabalho e fomentar a requalificação profissional.
8. Incentivar e assegurar oportunidades de qualificação profissional para pessoas em situação de vulnerabilidade e PCDs.
9. Fortalecer parcerias e criar sinergia entre centros técnicos de educação profissional.

Ampliar e integrar infraestrutura logística e de conectividade

11. Ampliar e adequar a infraestrutura logística, identificando as necessidades e gargalos de cada região.
12. Desenvolver logística voltada à integração regional, nacional e internacional
13. Promover maior eficiência logística multimodal
14. Garantir cobertura de internet e conexão de qualidade em todo o município.
15. Promover requalificação para uso mais eficiente dos postes, com maior organização e redução do número dos cabos de telecomunicação.

Promover a descarbonização de todos os setores da sociedade

16. Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia
17. Fomentar a pesquisa, desenvolvimento e implantação de processos verdes, sustentáveis e tecnologias limpas no setor produtivo local
18. Desenvolver a economia verde e a infraestrutura verde além de programas de capacitação nesses segmentos.
19. Criar programas de estímulo à eficiência energética.
20. Fomentar políticas de incentivo para a construção e edificações sustentáveis

Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado

21. Fomentar o empreendedorismo e intensificar o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica.
22. Fortalecer o ecossistema de inovação que integre empresas, universidades e setor público, visando impulsionar a competitividade e produtividade.
23. Promover empreendedorismo em escolas públicas e privadas, a partir do ensino fundamental.
24. Garantir o desenvolvimento de ensino público e privado comprometido com o desafio geracional e a produção de conhecimento estruturado.
25. Fomentar carreiras profissionais voltadas ao empreendedorismo, sustentabilidade, diversidade e inclusão.





OBJETIVO ESTRATÉGICO: Diversificar a economia local e ampliar a participação de setores de alto valor agregado

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

1. Induzir o crescimento, ampliar a produtividade e fortalecer o adensamento produtivo das vocações econômicas.
2. Criar condições que garantam um ambiente de negócios atrativo, para promover diversificação da estrutura produtiva, em especial das vocações econômicas com potencial de crescimento.
3. Promover segurança jurídica, eficiência institucional e simplificar a abertura e legalização de negócios.
4. Fomentar o turismo em suas diferentes formas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

5. Promover a expansão das matrículas de educação profissional, levando em consideração os arranjos produtivos locais, contribuindo para uma formação de qualidade e coerente com as principais dinâmicas territoriais.
6. Desenvolver uma gestão estratégica para fomentar o ensino técnico e profissionalizante, ampliando a oferta descentralizada de qualificação profissional, com a implementação de incubadoras.
7. Criar incentivos e estabelecer parcerias para que as empresas e instituições de ensino colaborem no desenvolvimento de programas de formação técnica e proporcionem a inserção dos egressos no mercado de trabalho e fomentar a requalificação profissional.
8. Incentivar e assegurar oportunidades de qualificação profissional para pessoas em situação de vulnerabilidade e PCDs.
9. Fortalecer parcerias e criar sinergia entre centros técnicos de educação profissional.



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar e integrar infraestrutura logística e de conectividade

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

11. Ampliar e adequar a infraestrutura logística, identificando as necessidades e gargalos de cada região.
12. Desenvolver logística voltada à integração regional, nacional e internacional
13. Promover maior eficiência logística multimodal
14. Garantir cobertura de internet e conexão de qualidade em todo o município.
15. Promover requalificação para uso mais eficiente dos postes, com maior organização e redução do número dos cabos de telecomunicação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover a descarbonização de todos os setores da sociedade

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

16. Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia
17. Fomentar a pesquisa, desenvolvimento e implantação de processos verdes, sustentáveis e tecnologias limpas no setor produtivo local
18. Desenvolver a economia verde e a infraestrutura verde além de programas de capacitação nesses segmentos.
19. Criar programas de estímulo à eficiência energética.
20. Fomentar políticas de incentivo para a construção e edificações sustentáveis



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

21. Fomentar o empreendedorismo e intensificar o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica.
22. Fortalecer o ecossistema de inovação que integre empresas, universidades e setor público, visando impulsionar a competitividade e produtividade.
23. Promover empreendedorismo em escolas públicas e privadas, a partir do ensino fundamental.
24. Garantir o desenvolvimento de ensino público e privado comprometido com o desafio geracional e a produção de conhecimento estruturado.
25. Fomentar carreiras profissionais voltadas ao empreendedorismo, sustentabilidade, diversidade e inclusão.



ISES

MacroPlan

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Autenticar documento em <https://serra.cad.aasemp.spel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP n° 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



ÁREA DE RESULTADO

Serra das Oportunidades e do bem-estar social

A área **Serra das Oportunidades e do Bem-Estar Social** tem como objetivo transformar o município em um lugar onde todos possam viver, crescer e envelhecer com **qualidade de vida**. Com um forte compromisso em **reduzir a pobreza e combater as desigualdades**, a área engloba políticas transversais e integradas que garantem acesso à **moradia digna**, à **saúde e educação de qualidade**, além de **assistência e proteção social** criando um ambiente onde o **bem-estar de todos os serranos é promovido**, assegurando que cada cidadão tenha **oportunidades** para desfrutar de uma vida plena.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Reduzir a pobreza e combater
as desigualdades sociais e
territoriais

Promover o acesso à moradia
segura e em condições
adequadas

Ampliar o acesso, garantir a
permanência e promover
educação básica de qualidade

Elevar o padrão da
qualidade de vida das
gerações presentes e futuras





OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Reduzir a pobreza e combater as desigualdades sociais e territoriais**

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

1. Promover a inclusão, a autonomia socioeconômica e a mobilidade social de grupos em situação de vulnerabilidade, com ênfase nas áreas de maior concentração de pobreza.
2. Ampliar e fortalecer a realização de ações de apoio à inclusão produtiva, com foco em grupos e comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica.
3. Fortalecer e aprimorar o SUAS, promovendo a sua integralidade com as demais políticas públicas buscando excelência e maior efetividade no atendimento.
4. Diminuir as desigualdades raciais, de gênero, e de orientação sexual em todas as suas formas.
5. Promover a inclusão da pessoa em situação de rua, com serviços de saúde mental e segurança alimentar.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Promover o acesso à moradia segura e em condições adequadas**

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

5. Ampliar o acesso ao direito fundamental de moradia digna e à cidade.
6. Promover regularização fundiária de interesse social e estimular a realização da regularização fundiária de interesses específicos.
7. Aplicar, monitorar e fiscalizar a legislação urbanística para desencorajar ocupações irregulares e o crescimento desordenado em todas as suas formas.
8. Promover novas centralidades na cidade, com serviços, espaços e equipamentos públicos qualificados, visando a melhor orientar e regular as ações do poder público e privado em cada território.



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade

- DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
- Expandir a oferta de Ensino Fundamental com ensino em tempo integral e assegurar condições adequadas de infraestrutura em toda a Rede Municipal de ensino.
 - Ampliar o atendimento em creches e pré-escolas, proporcionando um ambiente adequado à criança em seus primeiros anos de vida, com reflexo em seu desenvolvimento físico e mental.
 - Promover a oferta de um ensino de qualidade que garanta a alfabetização na idade certa
 - Alavancar os indicadores educacionais e assegurar uma educação transformadora e inclusiva.
 - Valorizar o professor e o conjunto de profissionais da Rede Municipal com base nas melhores práticas pedagógicas.
 - Manter e estabelecer programas de incentivo à permanência dos alunos nas escolas.
 - Garantir uma educação inclusiva e equitativa, contemplando a diversidade de alunos, sejam eles PCD, LGBTQIA+ e todos os estratos econômicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elevar o padrão da qualidade de vida das gerações presentes e futuras

- DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
- Fortalecer a rede de atenção básica de saúde, ampliando sua cobertura e a qualidade dos serviços, com foco na população usuária do SUS.
 - Ampliar a cobertura na prestação de serviços públicos, voltados para prevenção, promoção, cuidado da saúde e do bem-estar.
 - Fortalecer e ampliar a rede municipal de atendimento à população idosa nas diversas áreas.
 - Expandir espaços públicos de lazer, esporte e cultura, promovendo uma melhor qualidade de vida.
 - Promover a produção e a difusão das produções artísticas e culturais na cidade, bem como sua integração nos espaços públicos de interação criativa.
 - Ampliar e fortalecer a infraestrutura de cultura, turismo, gastronomia e esporte da cidade.



MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.cadma.sesmpel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP n° 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra planejada, resiliente e segura

ÁREA DE RESULTADO

Serra planejada, resiliente e segura

A área **Serra Planejada, Resiliente e Segura** tem como principal objetivo **tornar a cidade mais segura e agradável para se viver**. Com foco em criar de um **espaço urbano estruturado e planejado**, esta área visa atender às demandas da população. **Reforçando a segurança pública**, aprimorando a **infraestrutura de mobilidade**, promovendo maior conectividade e adotando medidas proativas para o combate e prevenção dos impactos das mudanças climáticas.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra planejada, resiliente e segura

Promover o crescimento
ordenado através do
planejamento integrado

Construir resiliência e
ampliar a capacidade de
prevenção às emergências
climáticas

Tornar a cidade mais
segura e fortalecer a
segurança pública cidadã

Garantir a disponibilidade
de infraestrutura e serviços
públicos de saneamento
em toda a cidade.





OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover o crescimento ordenado através do planejamento integrado

1. Expandir e aprimorar as redes de todos os modais de infraestrutura viária, garantindo que sejam interligadas, eficientes, seguras e menos poluentes
2. Priorizar o uso de transporte público coletivo e ampliar o controle e monitoramento da emissão de poluentes
3. Priorizar e incentivar mobilidade ativa, ampliando, recuperando e integrando trechos de circulação, fomentando o emprego de inovação e tecnologia.
4. Promover uma cidade limpa, organizada, com ordenamento urbano, conservação e valorização de espaços públicos, do patrimônio e da paisagem.
5. Monitorar e fiscalizar continuamente as áreas suscetíveis de risco, mapeando áreas de risco, visando reduzir a vulnerabilidade da cidade à situações de crise.

DIRECIONADORES
ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã

6. Promover maior integração entre as forças de segurança para realização de ações integradas
7. Aprimorar o sistema de monitoramento integrado e universalizado entre as forças de segurança, permitindo atuação preventiva e inteligente, com o compartilhamento de informações.
8. Implementar intervenções urbanísticas para promover a sensação de segurança na cidade.
9. Ampliar e modernizar os sistemas de segurança viária, reduzindo a ocorrência de sinistros de trânsito e elevando a segurança de condutores, pedestres e ciclistas.
10. Fortalecer ações intersetoriais proativas na área de segurança pública, segurança no trânsito e defesa social, integrando de forma efetiva os segmentos da área social, especialmente em escolas e comunidades mais vulneráveis.
11. Ampliar e fortalecer estruturas de policiamento de forma integrada com o governo do Estado.
12. Focalizar recursos e esforços na prevenção à violência contra mulher.

DIRECIONADORES
ESTRATÉGICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Construir resiliência e ampliar a capacidade de prevenção às emergências climáticas

- DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
13. Criar e implementar projetos de caráter transversal para a adaptação, mitigação e resposta dos impactos das mudanças climáticas.
 14. Assegurar manutenção adequada dos parques urbanos e implantar novos espaços verdes em toda a área urbana para diminuir as ilhas de calor.
 15. Valorizar e preservar paisagens ambientais significativas da Serra.
 16. Estimular técnicas construtivas que promovam baixo consumo energético e alto desempenho ambiental.
 17. Erradicar queimadas e promover o uso sustentável do solo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantir a disponibilidade de infraestrutura e serviços públicos de saneamento em toda a cidade

- DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
18. Promover a universalização dos serviços de disponibilidade de água potável, coleta e tratamento de esgoto à população nas áreas urbanas e rurais do município.
 19. Compatibilizar e racionalizar a gestão dos recursos hídricos para garantir sua sustentabilidade, em termos de quantidade e qualidade, no território municipal.
 20. Garantir a sustentabilidade e a gestão integrada no manejo dos resíduos sólidos, atentando para cada classe/tipologia.
 21. Garantir a disponibilidade de infraestrutura e serviços públicos de água potável, de coleta e tratamento de esgoto sanitário, em razão da demanda futura quanto ao crescimento populacional e econômico do município.
 22. Implementar gestão da drenagem urbana.



ISES
MacroPlan

Serra protagonista e comprometida com os resultados

Autenticar documento em <https://serra.camargoempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



ÁREA DE RESULTADO



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Serra protagonista e comprometida com resultados

A área **Serra protagonista e comprometida com resultados** tem como objetivo principal tornar o município **protagonista** de seu próprio desenvolvimento, através da **participação ativa** dos atores da sociedade serrana na construção de políticas públicas. Orientando os esforços e recursos para o desenvolvimento da cidade, em conformidade com a **sustentabilidade fiscal** e o compromisso com a **qualidade do gasto público**. A área também busca promover a transformação digital e fortalecer a **gestão baseada em evidências**, aliados à **transparência e a participação social**, garantindo uma **governança integrada** e eficaz que traga resultados concretos e duradouros para a população.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra protagonista e comprometida com resultados

Fortalecer a governança público-privada e articular o desenvolvimento regional integrado

Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público

Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente

Fortalecer a participação cidadã na gestão pública





OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer a governança público-privada e articular o desenvolvimento regional integrado

DIRECIONADORES
ESTRATÉGICOS

1. Institucionalizar um modelo de governança público-privada para assegurar a implementação e continuidade dos projetos estratégicos na cidade.
2. Ampliar e consolidar a representatividade política e institucional da Serra em esferas regionais e nacionais.
3. Fortalecer a cooperação intermunicipal entre Serra e os municípios da região metropolitana e cidades adjacentes.
4. Melhorar o ambiente de negócios; facilitando a relação do setor produtivo com o poder público, com o objetivo de atrair cada vez mais investimentos e investidores para a cidade.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público

DIRECIONADORES
ESTRATÉGICOS

5. Fortalecer a responsabilidade fiscal para elevar a credibilidade do município, atrair recursos e garantir a capacidade de investimento.
6. Consolidar uma gestão pública orientada para resultados, adotando uma visão sistêmica e de longo prazo, que priorize a eficiência e a qualidade do gasto público.
7. Fomentar parcerias público-privadas, buscando investimentos privados em projetos estratégicos para Serra.
8. Aperfeiçoar a prospecção e captação de recursos, fortalecendo a estrutura dedicado à captação de recursos públicos e privados.
9. Desburocratizar e simplificar os processos com adoção de soluções ágeis.
10. Consolidar equilíbrio entre as finanças públicas e o regime previdenciário.



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

11. Consolidar uma cultura de planejamento integrado, promovendo a democratização e fortalecimento dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão.
12. Instituir processos sistemáticos de monitoramento e avaliação das políticas públicas.
13. Promover a gestão estratégica de pessoas, investindo na valorização, qualificação e profissionalização dos servidores públicos.
14. Modernizar a administração pública através do investimento em infraestrutura tecnológica, aperfeiçoamento de processos e ferramentas.
15. Aperfeiçoar o sistema de controle interno, assegurando a fiscalização efetiva das ações.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer a participação cidadã na gestão pública

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

16. Fortalecer e ampliar espaços e mecanismos de participação cidadã em todas as etapas do ciclo de gestão de políticas públicas.
17. Modernizar e disseminar canais de divulgação de metas, ações e resultados da gestão pública.
18. Fortalecer a cultura digital e de dados abertos, incentivando a transparência e a participação cidadã na gestão pública.



MacroPlan

3

Material preparatório

Autenticar documento em <https://serra.camarasempape.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP n° 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





Que é o Plano Serra 2044?



Uma resposta a
quatro grandes
questões:

1 ONDE ESTAMOS?

Situação atual

2 AONDE PODEMOS CHEGAR?

Tendências

3 AONDE QUEREMOS CHEGAR?

Nossa visão de futuro

4 COMO VAMOS CHEGAR LÁ?

A estratégia



É uma tentativa de conectar os instrumentos de planejamento em uma estratégia de longo prazo



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

Oportunidades de Investimento

PLANOS PLURIANUAIS

Programas

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

ANUAIS

Ações

Projetos Estruturantes

1

4

8-20

Normativo

Indicativo





Plano Serra 2044 | Escopo do projeto



ONDE ESTAMOS E ONDE PODEREMOS ESTAR? JUN/24 – AGO/24

- Análise retrospectiva e situação atual da cidade
- Inventário de iniciativas estruturantes
- Diagnóstico retrospectivo (10 anos)
- Entrevistas e grupos de foco
- Tendências e incertezas da cidade e do seu contexto territorial
- Elaboração de cenários

A ONDE QUEREMOS CHEGAR? AGO/24 – OUT/24

- Visão de Futuro Serra 2044
- Desdobramento da Visão de Futuro em 4 áreas de resultados com estratégias de desenvolvimento
- Definição de metas mobilizadoras para a cidade nas 4 áreas de resultados
- Oficinas de trabalho

COMO VAMOS CHEGAR LÁ? OUT/24 – NOV/24

- Carteira de até 10 Projetos Estratégicos prioritários, organizada por áreas de resultados
- Plano de Governança e Gestão
- Capacitação em Governança e Gestão

INTERAÇÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL

- Portal “Serra 2044”
- Design de Teasers de comunicação sobre o projeto
- Validação de conteúdos e ativação sistemática da governança





Organização esquemática



Autenticar documento em <https://serra.com.br/asesmpa/rel.com.br/autenticidade> com o identificador 39003800380032034633A005000. Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Visão de Futuro Síntese

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

- Objetivos estratégicos
- Direcionadores Estratégicos
- Indicadores e Metas

Projeto Estratégico 1

Projeto Estratégico 2

Projeto Estratégico 3

Serra das oportunidades e do bem-estar social

- Objetivos estratégicos
- Direcionadores Estratégicos
- Indicadores e Metas

Projeto Estratégico 1

Projeto Estratégico 2

Projeto Estratégico 3

Serra planejada, resiliente e segura

- Objetivos estratégicos
- Direcionadores Estratégicos
- Indicadores e Metas

Projeto Estratégico 1

Projeto Estratégico 2

Projeto Estratégico 3

Serra protagonista e comprometida com os resultados

- Objetivos estratégicos
- Direcionadores Estratégicos
- Indicadores e Metas

Projeto Estratégico 1

Projeto Estratégico 2

Projeto Estratégico 3

ÁREA DE RESULTADO | CONCEITO

O que são Áreas de Resultados?

“Pontos focais” de concentração dos melhores esforços e recursos visando as **transformações e melhorias desejadas**.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra protagonista e comprometida com resultados

Sustentabilidade fiscal
Políticas públicas efetivas e qualidade do gasto
Desenvolvimento regional
Transformação digital e gestão inteligente
Controle, participação social e transparência
Governança integrada



4

Serra planejada, resiliente e segura

Planejamento e resiliência urbana
Integrada territorialmente
Combate e prevenção à violência
Gestão de recursos hídricos e saneamento ambiental



3

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Infraestrutura e serviços (envolvendo logística e conectividade)
Mercado de trabalho e inclusão produtiva
Diversificação da economia local
Desenvolvimento sustentável
Atração de investimentos
Ecossistema de inovação



1

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Saúde - Atenção primária
Educação básica
Regularização fundiária
Desenvolvimento social
Incentivos a esporte, lazer e cultura
Envelhecimento saudável

2



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O que são Objetivos Estratégicos?

São declarações objetivas e concisas que indicam as mudanças que precisam ser realizadas em parceria entre governo e sociedade para atingir a Visão de Futuro. Devem ser poucos, seletivos e pertinentes





Objetivos estratégicos

MasterPlan Londrina 2040



Planejada e Sustentável

- 1 Garantir crescimento ordenado de Londrina
- 2 Promover adensamento, integração e ampla mobilidade urbana
- 3 Garantir acesso à infraestrutura de qualidade em toda Londrina
- 4 Adotar os princípios da economia verde
- 5 Proteger, preservar, valorizar e ampliar os ativos ambientais de Londrina e região

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

O que são Direcionadores Estratégicos?

Linhas de atuação altamente relevantes, que indicam o que será essencial para o superação do desafio (como superá-los)





Exemplos de Direcionadores Estratégicos

Niterói

Área de resultado: Niterói Organizada e Segura

Desafio prioritário

Tornar a mobilidade urbana em Niterói mais ágil e humana

Direcionadores Estratégicos

Constituir redes integradas, eficientes e menos poluentes de transportes, promovendo melhoria substancial nos serviços de transportes públicos com impactos relevantes sobre a mobilidade e acessibilidade

Requalificar urbanisticamente o centro da cidade de Niterói, com novas construções, reestruturação e recuperação do patrimônio existente, zonas de desenvolvimento econômico e adensamento da população residente.

Promover novas centralidades regionais e sub-regionais na cidade, com serviços, espaços e equipamentos públicos qualificados, visando melhor orientar e regular as ações do poder público e privado em cada território.

Construir nova ligação viária para a Região Oceânica, reduzindo o fluxo de eixos já saturados
Ampliar, com qualidade, o sistema de transporte aquaviário.



MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.cadma.sesmpel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

3.09.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



ÁREA DE RESULTADO

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

A área de **Serra mais Competitiva, Inovadora e Sustentável** tem como principal objetivo consolidar o município como a principal força econômica do estado. Com foco na **diversificação da economia local** e na promoção de um **ambiente de negócios atrativo e competitivo**, a área busca **modernizar os setores produtivos**, assegurar a **qualidade da infraestrutura**, fomentar a inserção produtiva e a formação de uma **força de trabalho qualificada** e promover o **crescimento sustentável**.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia
com ampliação da
produtividade e da
competitividade

Ampliar e integrar
infraestrutura logística e de
conectividade reduzindo
conflitos e gargalos

Ampliar a qualificação de
mão-de-obra técnica
alinhada às vocações
econômicas

Promover a
descarbonização do setor
produtivo local



Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000. Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

O **desempenho do crescimento** da economia da Serra tem sido um fator mais positivo para o desenvolvimento da cidade. É necessário adensar as cadeias existentes além de diversificá-las para garantir a continuidade deste processo.

Tendências consolidadas indicam que o futuro está na **automação e na indústria 4.0**. Desta forma, ganhos nesta área são cruciais para o futuro, tanto para o **adensamento** quanto para a **diversificação de cadeias**.

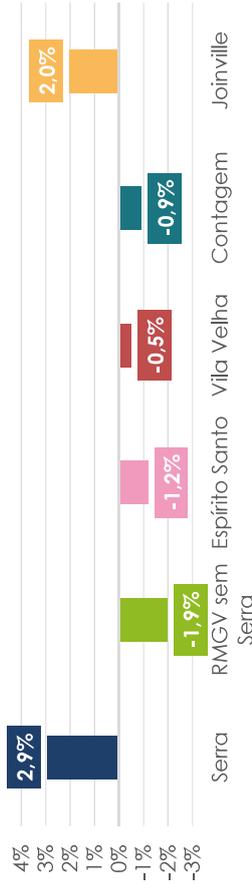
Além disso, Serra é confrontada com um **paradoxo**: apesar do crescimento forte da economia, há uma variação negativa muito relevante para a renda do trabalho formal no período analisado.

O avanço tecnológico global e a adoção de inteligência artificial e automação podem criar novas oportunidades para empresas de tecnologia. Hubs de inovação e parcerias com universidades e centros de pesquisa podem transformar a Serra em um polo tecnológico."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

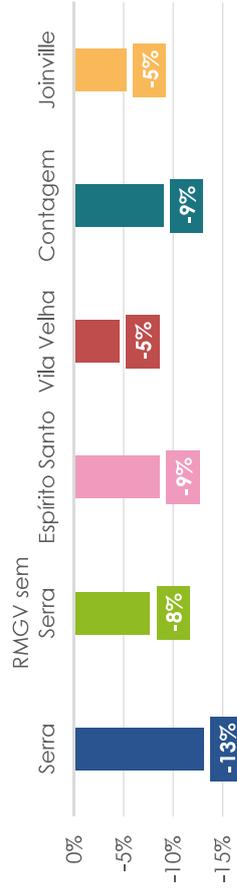


Variação (%) real média ao ano do PIB – 2011-2021



Fonte: PIB - PIB dos Municípios / IBGE. Valores a deflacionados pelo Deflator Implícito do PIB a preços médios de 2021.

Variação (%) da renda média do emprego formal (2012-2021)



Fonte: Renda média - RAIS / MTE. Valores deflacionados a dezembro de 2022 pelo IPCA. Por orientação do MTE, os dados da RAIS 2022 não devem ser comparados com os anos anteriores.

Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Porque...

Serra tem uma **economia pouco diversificada**, ficando centralizada nos setores industriais. Um dos fatores que pode dinamizar ainda mais a economia serrana, é uma expansão para novas frentes de especialização.

Uma iniciativa já em curso na cidade é o Inova Serra, que visa tornar a cidade em um polo de inovação, através da criação de um ecossistema de inovação.



Subsetores com especialização produtiva em Serra (em relação ao Brasil) - 2022

Subsetor	QL
03. Indústria metalúrgica	3,97
02. Indústria de produtos minerais não metálicos	3,85
15. Construção civil	3,01
17. Comércio atacadista	2,18
20. Transporte e comunicações	1,90
04. Indústria mecânica	1,30
19. Administração técnica profissional	1,10
10. Indústria química	1,04

Fonte: RAIS / MTE. O Quociente Locacional da Serra foi obtido pela razão entre o percentual de empregos da Serra em determinado subsetor e o percentual de empregos do Brasil no mesmo subsetor. O procedimento para Vila Velha, Contagem e Joinville foi similar.



"O Inova Serra já é uma realidade, com incentivos concretos para empresas de tecnologia. O que precisamos agora é tirar essa iniciativa da esfera política e assegurar que a equipe técnica e os responsáveis na área política tenham a capacidade de identificar e aproveitar essas oportunidades."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Ampliar e integrar infraestrutura logística e de conectividade reduzindo conflitos e gargalos



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

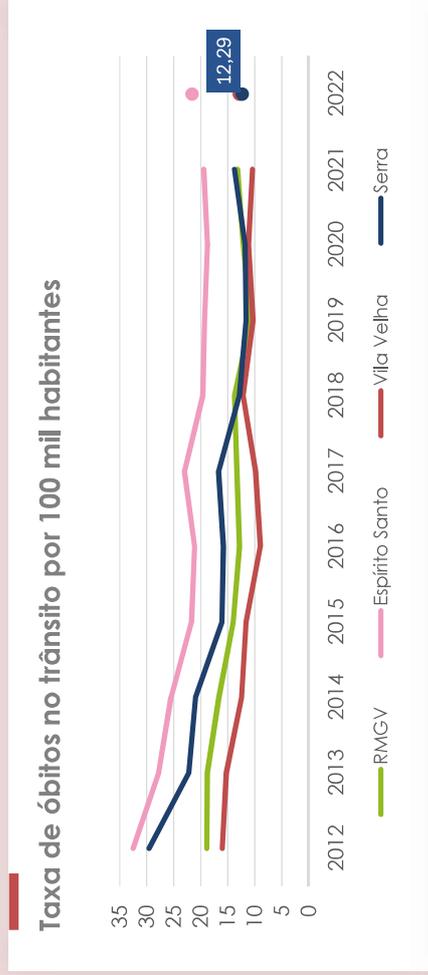
Porque...

Para garantir a continuidade do processo de crescimento, uma **infraestrutura segura** e sem conflitos é algo crucial, ainda mais com a cidade tendo uma frota cada vez maior de veículos.

Projetos que vem sendo realizados, por exemplo o Binário da Norte-Sul, os contornos de Jacaraípe e Santa Cruz; o contorno do Mestre Álvaro; e a municipalização da BR-101 são alguns exemplos de obras viárias na cidade.

Um dos principais gargalos no município atualmente é o elevado índice de acidentes na BR-101 (futura Avenida Mestre Álvaro), causado pela alta velocidade e pelos conflitos com pedestres."

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Frota de veículos da região metropolitana da Grande Vitória - 2024

Município	Total de veículos
Vila Velha	365.788
Vitória	354.516
Serra	333.827
Cariacica	253.313
Guarapari	135.082
Viana	49.212
Fundão	11.284
RMGV	1.503.022



Fonte: Deiron ES, disponível em <https://anapublica-deiron.verd.com.br/SAS/visualizacoes/relatorio/relatorio?relatorio=2?report=1&2?report=1&3?report=1&4?report=1&5?report=1&6?report=1&7?report=1&8?report=1&9?report=1&10?report=1&11?report=1&12?report=1&13?report=1&14?report=1&15?report=1&16?report=1&17?report=1&18?report=1&19?report=1&20?report=1&21?report=1&22?report=1&23?report=1&24?report=1&25?report=1&26?report=1&27?report=1&28?report=1&29?report=1&30?report=1&31?report=1&32?report=1&33?report=1&34?report=1&35?report=1&36?report=1&37?report=1&38?report=1&39?report=1&40?report=1&41?report=1&42?report=1&43?report=1&44?report=1&45?report=1&46?report=1&47?report=1&48?report=1&49?report=1&50?report=1&51?report=1&52?report=1&53?report=1&54?report=1&55?report=1&56?report=1&57?report=1&58?report=1&59?report=1&60?report=1&61?report=1&62?report=1&63?report=1&64?report=1&65?report=1&66?report=1&67?report=1&68?report=1&69?report=1&70?report=1&71?report=1&72?report=1&73?report=1&74?report=1&75?report=1&76?report=1&77?report=1&78?report=1&79?report=1&80?report=1&81?report=1&82?report=1&83?report=1&84?report=1&85?report=1&86?report=1&87?report=1&88?report=1&89?report=1&90?report=1&91?report=1&92?report=1&93?report=1&94?report=1&95?report=1&96?report=1&97?report=1&98?report=1&99?report=1&100?report=1> dia 11 de julho de 2024.

Ampliar e integrar infraestrutura logística e de conectividade reduzindo conflitos e gargalos



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

Além disso, é necessário continuar a existir projetos de expansão da infraestrutura da cidade, **não só rodoviária**, como é ressaltado nos projetos consolidados dos contornos do mestre Álvaro e Jacaraípe, mas também em **projetos de outros modais**.

Além disso, com a consolidação de **Aracruz** como cidade com grande potencial de crescimento, é necessário pensar em maneiras de integrar-se com ela, para não perder esta nova fonte de dinamismo.

Aracruz, Serra é o pulmão da logística do estado."

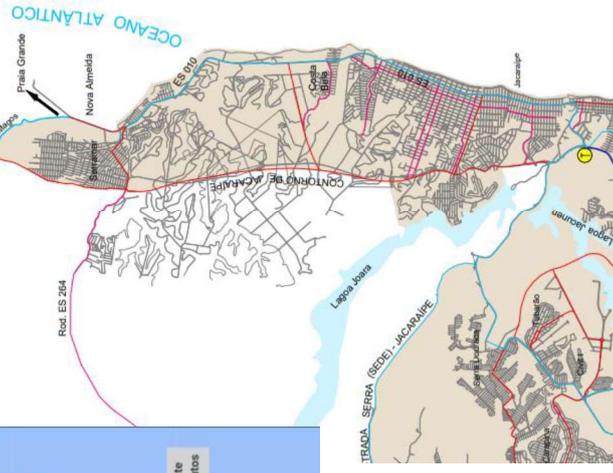
"Eu vejo Aracruz como a próxima grande cidade do Espírito Santo, e isso pode ser considerado tanto uma oportunidade quanto um desafio para a Serra. Portanto, a relação que Serra estabelecer com o desenvolvimento de Aracruz será absolutamente fundamental para o seu próprio desenvolvimento econômico e social."

"Falta ligações diretas de transporte coletivo entre importantes bairros"

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Contornos do Mestre Álvaro e Jacaraípe



Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Porque...

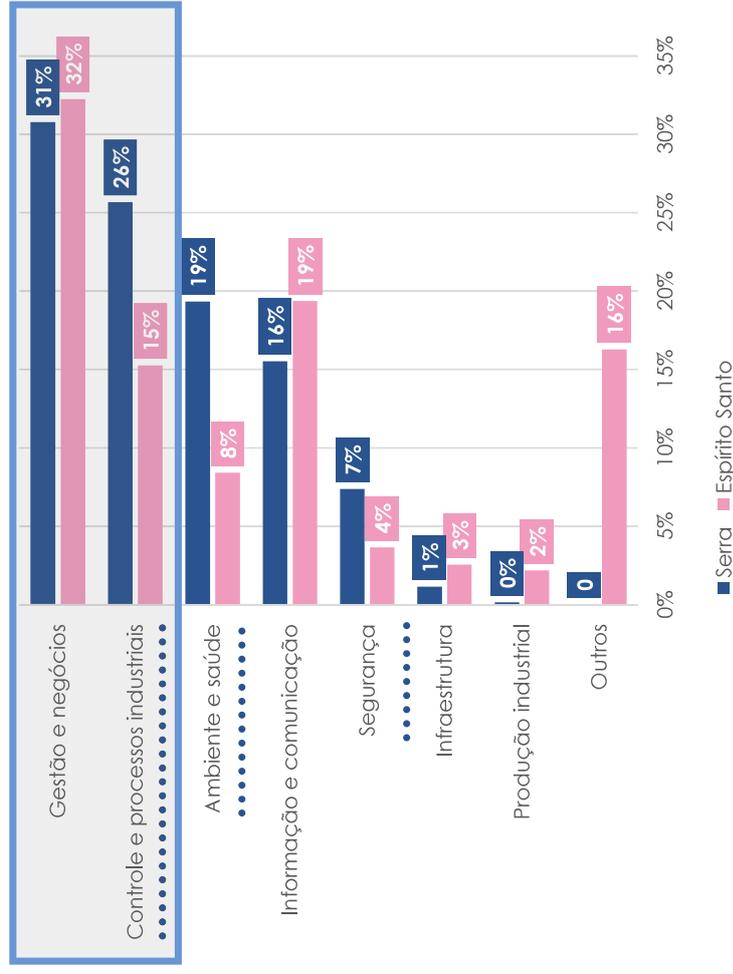
Os cursos técnicos de gestão e negócios são os mais cursados na cidade, tendo quase 1/3 do percentual de matrículas, seguido por controles e processos industriais.

Isto é, há uma mão de obra qualificada por ensino técnico, porém **não de ensino superior**.

Hoje, o município conta com uma infraestrutura educacional que fornece mão de obra técnica qualificada, permitindo que as empresas se estabeleçam na nossa região."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Percentual de matrículas do Ensino Técnico-Profissional de nível médio por curso – 2023



Fonte: Censo Escolar / INEP. | Foram consideradas apenas as modalidades integradas e concomitantes.

Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

Serra tem uma baixa taxa líquida de matrículas em ensino superior, especialmente se compararmos com os benchmarks, chegando a apenas 11% em 2022.

Para se manter competitiva, é necessário também haver mais instituições de ensino superior na cidade.

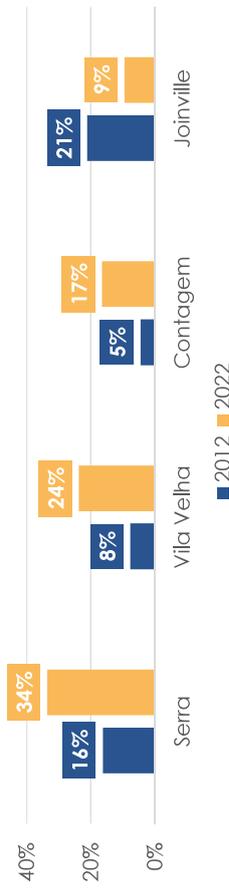
Além disso, pode-se dizer que Serra já tem uma mão de obra técnica no caminho certo, sendo o recorte com a maior taxa de matrículas do EM técnico.

A cidade de Serra tem mais vagas de emprego do que trabalhadores qualificados para preenchê-las [...] Embora haja muitas oportunidades de trabalho e um potencial de crescimento profissional na região, infelizmente a mão de obra ainda precisa de mais qualificação."

Fonte: Entrevistas qualitativas.



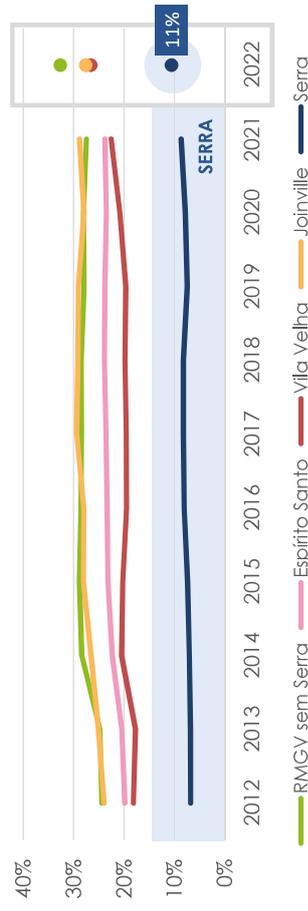
Percentual de matrículas do Ensino Médio no Ensino Técnico-Profissional – 2012 e 2022



Fonte: Censo Escolar / INEP.

¹Foram consideradas apenas as modalidades integrado e concomitante

Taxa líquida de matrículas no ensino superior



Promover a descarbonização do setor produtivo local

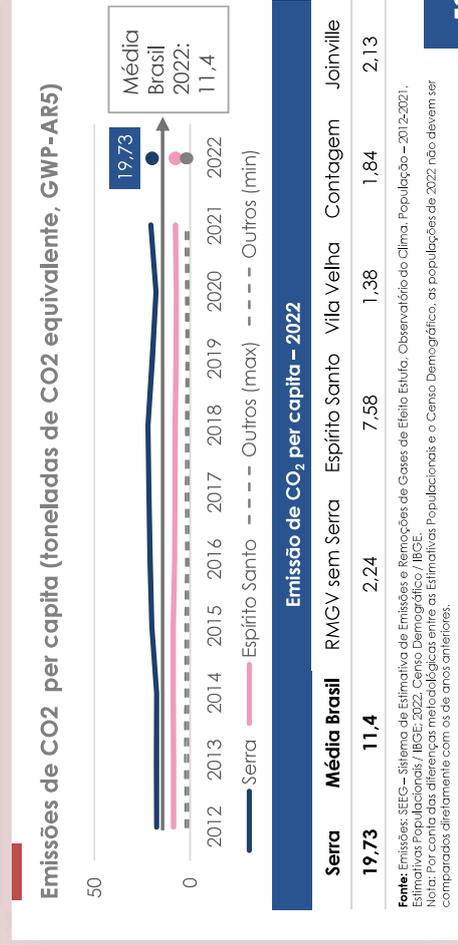
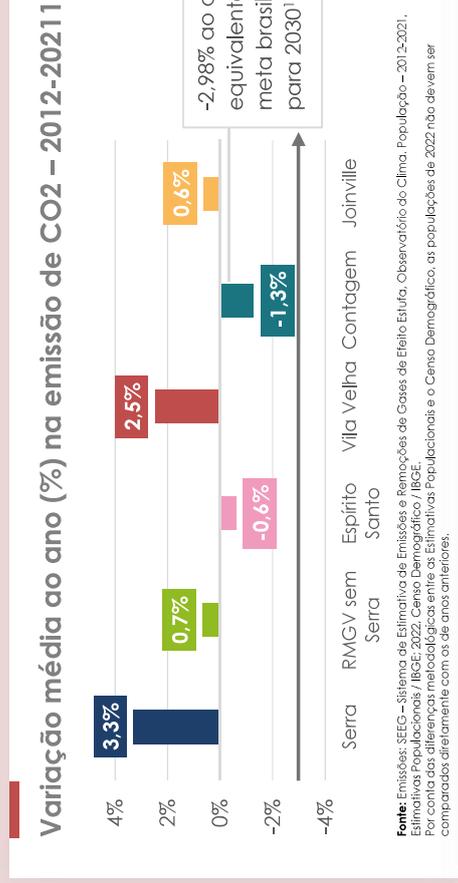


Porque...

O município da Serra é um dos grandes emissores de GEEs no Brasil, tendo uma emissão per capita de quase 20 t equivalentes, o dobro da média Brasileira, e se posicionando, em 2022, como o **23º maior emissor do Brasil**.

É um desafio especialmente grande, pelo fato de nos anos recentes a cidade ter apresentando **crescimento das emissões**, e não uma queda, tendo ainda o maior crescimento das cidades que comparamos no diagnóstico, como é possível visualizar abaixo.

Para comparação, a meta proposta pelo Brasil é uma redução de 53,1% nas emissões de 2005 a 2030, o que **equivale a uma taxa anual média de redução de 2,98%**. No entanto, Serra segue na contramão dessa tendência, registrando um aumento contínuo das emissões, com **aumento médio de 3,3%** nos dez anos analisados.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade

Fomentar o crescimento, ampliar a produtividade e fortalecer o adensamento produtivo das vocações econômicas.

3. Criar condições que garantam um ambiente de negócios atrativo, para promover diversificação da estrutura produtiva, em especial das vocações econômicas com potencial de crescimento.

4. Promover segurança jurídica, eficiência institucional e simplificar a abertura e legalização de negócios.

5. Fomentar o empreendedorismo e intensificar o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

6. Fortalecer o ecossistema de inovação que integre empresas, universidades e setor público, visando impulsionar a competitividade.

Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas

7. Promover qualificação profissional técnica de qualidade, orientada pela demanda das empresas e coerente com as principais dinâmicas territoriais.

8. Desenvolver e atrair centros de ensino técnico e profissionalizante, garantindo a oferta descentralizada de qualificação profissional.

9. Criar mecanismos que facilitem a inserção dos recém-formados no mercado de trabalho.

10. Incentivar e assegurar oportunidades de qualificação profissional para pessoas em situação de vulnerabilidade.

Ampliar e integrar infraestrutura logística e de conectividade reduzindo conflitos e gargalos

11. Ampliar e adequar a infraestrutura logística, identificando as necessidades e gargalos de cada região.

12. Desenvolver logística voltada à integração regional, nacional e internacional

13. Promover maior eficiência logística multimodal

14. Ampliar a cobertura e a qualidade de internet em todo o município.

Promover a descarbonização do setor produtivo local

15. Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia

16. Fomentar a pesquisa, desenvolvimento e implantação de processos verdes, sustentáveis e tecnologias limpas no setor produtivo local

17. Desenvolver a economia verde e a capacitação da mão de obra e de infraestrutura verde.

18. Criar programas de estímulo à eficiência energética.





MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.cadma.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra das oportunidades e do bem-estar social

2.09.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



ÁREA DE RESULTADO

Serra das Oportunidades e do bem-estar social

A área **Serra das Oportunidades e do Bem-Estar Social** tem como objetivo transformar o município em um lugar onde todos possam viver, crescer e envelhecer com **qualidade de vida**. Com um forte compromisso em **reduzir a pobreza e combater as desigualdades**, a área engloba políticas transversais e integradas que garantem acesso à **moradia digna**, à **saúde e educação de qualidade**, além de **assistência e proteção social** criando um ambiente onde o **bem-estar de todos os serranos é promovido**, assegurando que cada cidadão tenha **oportunidades** para desfrutar de uma vida plena.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Reduzir a pobreza e combater
as desigualdades sociais e
territoriais

Promover o acesso à moradia
segura e em condições
adequadas

Ampliar o acesso, garantir a
permanência e promover
educação básica de qualidade

Elevar o padrão da
qualidade de vida das
gerações presentes e futuras



Reduzir a pobreza e combater as desigualdades sociais e territoriais



Porque...

Em 2022, havia cerca de 124 mil pessoas na pobreza em Serra, o que corresponde a 24% da população. Esse é o maior valor dentre os recortes geográficos considerados, similar ao valor do Espírito Santo.

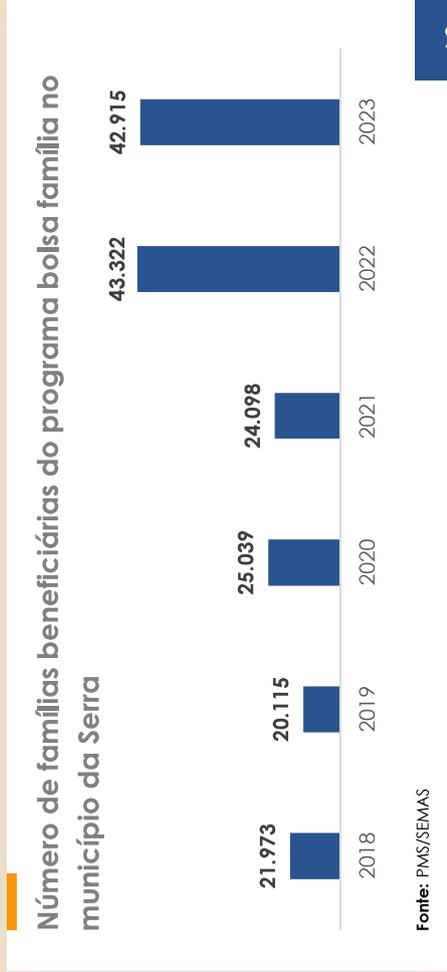
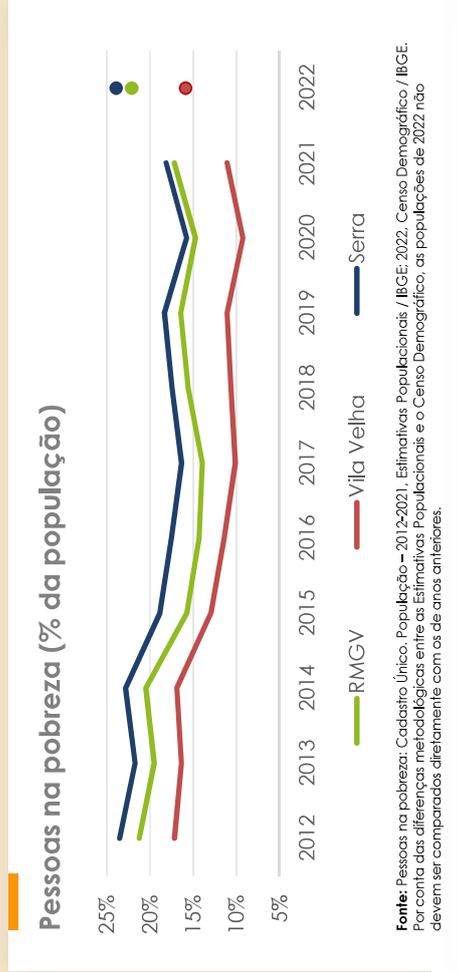
Ao longo da série histórica, Serra apresentou um aumento no número de pessoas na pobreza. **Serra aumentou sua participação no total de pessoas na pobreza no ES, de 10% a 14% entre 2012 e 2023.**

Devido aos altos níveis de índices de pobreza, Serra possui uma forte dependência do setor público, como programas municipais e federais, **em 2023, o município registrou 42.915 famílias beneficiárias do programa bolsa família.**

“Somos uma cidade que arrecada muito, mas também uma cidade onde a ocupação do solo ocorre de forma desordenada e uma **população que depende significativamente do Estado para ter acesso a escolas, saúde e outros serviços públicos essenciais.** Serra vive essas contradições e, por isso, considero que é uma cidade de paradoxos.”

“É fundamental trabalhar para reduzir a desigualdade social, promovendo uma cidade mais justa e inclusiva. **Isso inclui políticas que garantam acesso igualitário a serviços públicos, oportunidades de emprego e moradia adequada para todos os estratos sociais.**”

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade

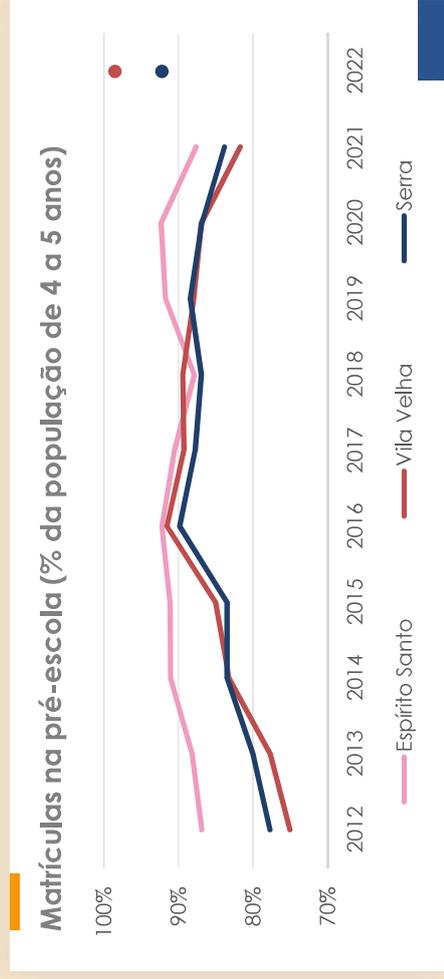
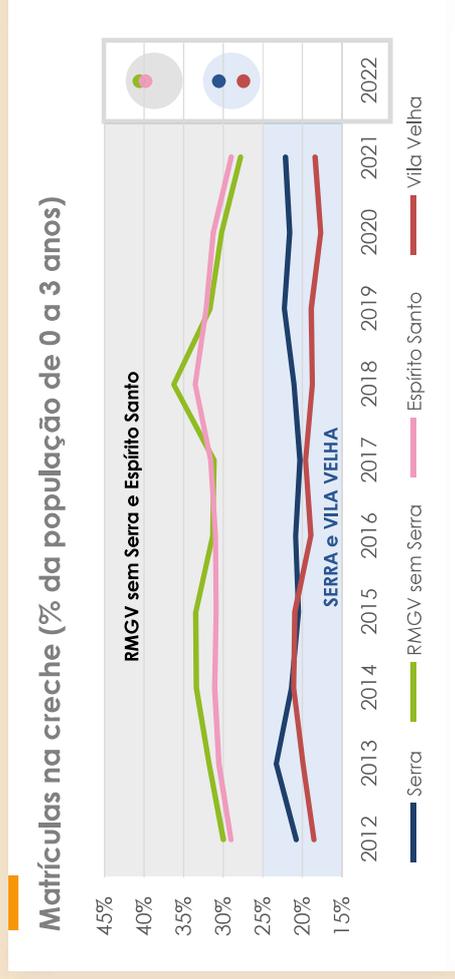


Porque...

Em 2022, o percentual de matrículas na creche¹ em Serra foi de 31%. O município apresenta uma tendência de alta, tendo uma variação de 1,4 p.p. no percentual de matrículas na creche entre 2012 e 2021, passando de 20,8% para 22,1% no período – em termos do número de matrículas, o crescimento é de 23%.

Mesmo com crescimento, essa evolução representa ainda baixos valores para o município. Serra tem, em 2022, 31% de matrículas na creche, acima de Vila Velha (27%) e Contagem (24%), mas **significativamente abaixo do Espírito Santo (40%), da Região Metropolitana da Grande Vitória sem Serra (41%) e de Joinville (46%).**

Em 2022, o percentual de matrículas na pré-escola em Serra foi de 92%. Entre 2012 e 2021, Serra passou de 78% a 84% de matrículas na pré-escola. No entanto, essa variação congrega dois períodos distintos: alta de 2012 a 2016 e queda de 2016 em diante. Tal tendência ocorre em todos os recortes do Espírito Santo





Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade



Porque...

Mesmo com altos investimentos na educação, Serra ainda apresenta uma nota do IDEB aquém, quando comparada com outros recordes geográficos como Joinville e Vila Velha para o ensino fundamental e no ensino médio. Em 2021, a rede pública de Serra obteve IDEB igual a 5,7 para os Anos Iniciais (1º a 5º ano) do ensino fundamental. Esse valor é o menor dentre os recortes de comparação, empatado com a RM da Grande Vitória sem Serra. Em 2023, caiu para 5,6 enquanto Vila Velha e Vitória cresceram para 6,1.

Serra apresentou o maior crescimento do IDEB, acompanhando tendência regional. Todos os recortes geográficos do Espírito Santo tiveram crescimento do IDEB acima de 30%, sendo a maior alta em Serra, com 36%.

IDEB Anos Iniciais do ensino fundamental (Rede pública)



Resultados da Nota Padronizada do SAEB, Taxa de aprovação e IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental (Rede pública)

	Nota Padronizada do SAEB (2021)	Varição nota Padronizada do SAEB (2007-2021)	Taxa de aprovação (2021)	Varição taxa de aprovação (2007-2021)	IDEB (2021)	Varição IDEB (2007-2021)
Serra	5,7 (6º)	22% (1º)	98,9% (2º)	10,2 p.p. (3º)	5,7 (5º)	36% (1º)
RMGV sem Serra ³	5,8	20%	99,0%	12,0 p.p.	5,7	35%
Espírito Santo	5,9	20%	97,6%	9,6 p.p.	5,8	35%
Vila Velha	5,9	16%	98,6%	10,8 p.p.	5,8	32%
Contagem	5,9	22%	98,3%	3,0 p.p.	5,8	26%
Joinville	6,8	22%	98,1%	3,5 p.p.	6,7	26%

Fonte: Nota padronizada do SAEB, taxa de aprovação e IDEB – INEP. Matrículas anos iniciais do ensino fundamental – Censo Escolar / INEP.



Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade



Porque...

Nos Anos Finais (6º a 9º ano) do ensino fundamental, Serra obteve IDEB igual a 4,8 em 2021. Esse valor está em 3º lugar, empatado com Vila Velha e com o Espírito Santo. **Em 2023 Serra 4,8; Vitória 4,9 e Vila Velha com 5,2.**

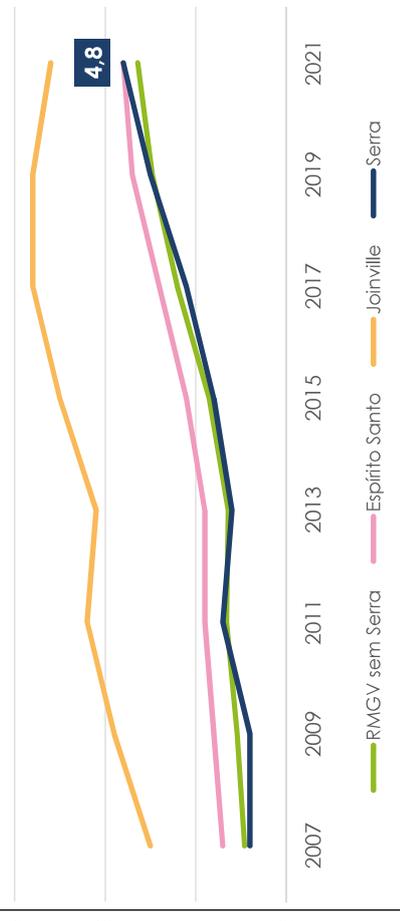
Maior crescimento do IDEB em Serra, acompanhando tendência regional. Serra teve variação de 41% entre 2007 e 2021 no IDEB. Todos os recortes geográficos do Espírito Santo tiveram crescimento do IDEB acima de 30%.



“A gente precisa melhorar a educação, recentemente saiu o resultado do IDEB e foi ruim. **Nós aumentamos muito os investimentos na educação, financeiramente e nem ampliamos a quantidade de alunos de maneira proporcional. Nosso custo por aluno aumentou e não melhorou aprendizagem e isso está errado.**”

Fonte: Entrevistas qualitativas.

IDEB Anos Finais do ensino fundamental (Rede pública)



Resultados da Nota Padronizada do SAEB, Taxa de aprovação e IDEB – Anos finais do ensino fundamental (Rede pública)

	Nota Padronizada do SAEB (2021)	Varição nota SAEB (2007-2021)	Taxa de aprovação (2021)	Varição taxa de aprovação (2007-2021)	IDEB (2021)	Varição IDEB (2007-2021)
Serra	5,0 (4º)	15% (2º)	95,6% (1º)	17,9 p.p. (2º)	4,8 (3º)	41% (1º)
RM da Grande Vitória sem Serra ³	4,8	8%	95,0%	18,0 p.p.	4,6	34%
Espírito Santo	5,1	10%	95,0%	15,1 p.p.	4,8	30%
Vila Velha	5,0	7%	96,5%	17,2 p.p.	4,8	30%
Contagem	5,3	12%	95,6%	9,3 p.p.	5,1	24%
Joinville	5,9	19%	95,0%	4,4 p.p.	5,6	24%

Fonte: Nota padronizada do SAEB, taxa de aprovação e IDEB – INEP. Matrículas anos finais do ensino fundamental – Censo Escolar / INEP.



Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade



Porque...

Em 2021, Serra atingiu 4,2, o menor valor dentre os recortes analisados, no IDEB do ensino médio. **Em 2023, atingiu 4,5 mas continua abaixo dos recorte Vila Velha, RMGV e ES.**

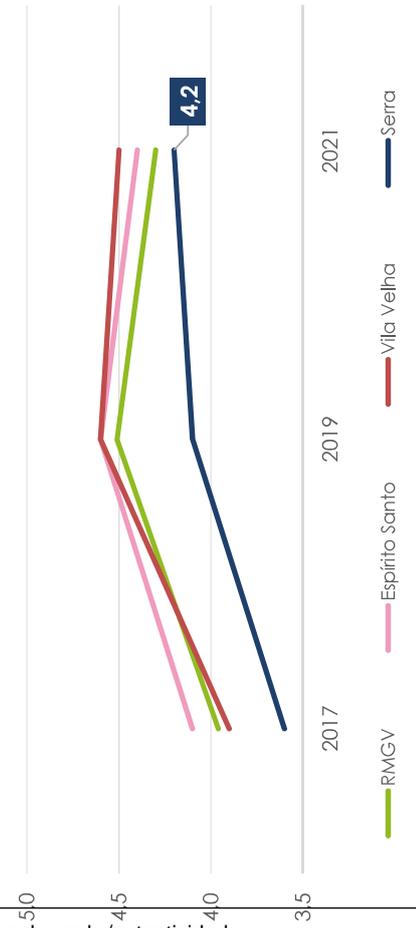
Ao longo do tempo, Serra tem apresentado uma melhora, porém aquém do esperado e necessário. O município possui a maior variação no IDEB (17%), a maior variação na taxa de aprovação (12,2 pontos percentuais) e a segunda maior variação na nota padronizada do SAEB (2%). Isto é, mesmo que seja um desafio, os índices têm melhorado nos últimos anos.



"A educação em Serra, embora tenha evoluído, ainda precisa de melhorias e continua sendo um ponto crítico. Muitas crianças estudam em Vitória devido à falta de boas escolas em Serra. Não há instituições de ensino de qualidade comparáveis às de Vitória, tanto públicas quanto privadas. Portanto, para obter uma educação de alta qualidade, especialmente no setor privado, é necessário se deslocar para Vitória, pois Serra ainda não oferece essa opção."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

IDEB EM (Rede pública)



Resultados da Nota Padronizada do SAEB, Taxa de aprovação e IDEB – Ensino médio (Rede pública)

	Nota Padronizada do SAEB (2021)	Variação nota SAEB (2017-2021)	Taxa de aprovação (2021)	Variação taxa de aprovação (2017-2021)	IDEB (2021)	Variação IDEB (2017-2021)
Serra	4,6 (4º)	2% (2º)	90,0% (3º)	12,2 p.p. (1º)	4,2 (4º)	17% (1º)
RM da Grande Vitória sem Serra ²	4,8	1%	90,0%	8,0 p.p.	4,3	9%
Espírito Santo	4,8	0%	93,1%	6,9 p.p.	4,4	7%
Vila Velha	5,0	4%	90,7%	10,1 p.p.	4,5	15%

Fonte: Nota padronizada do SAEB, taxa de aprovação e IDEB – INEP. Matrículas ensino médio – Censo Escolar / INEP.



Promover o acesso à moradia segura e em condições adequadas

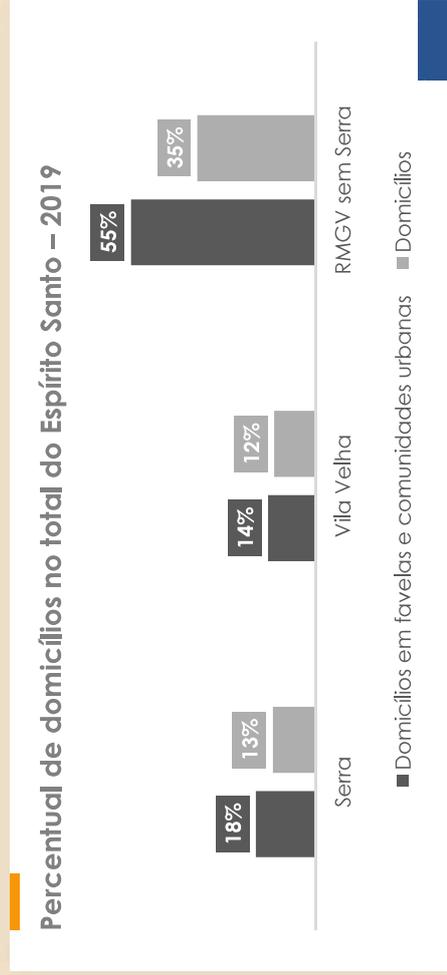
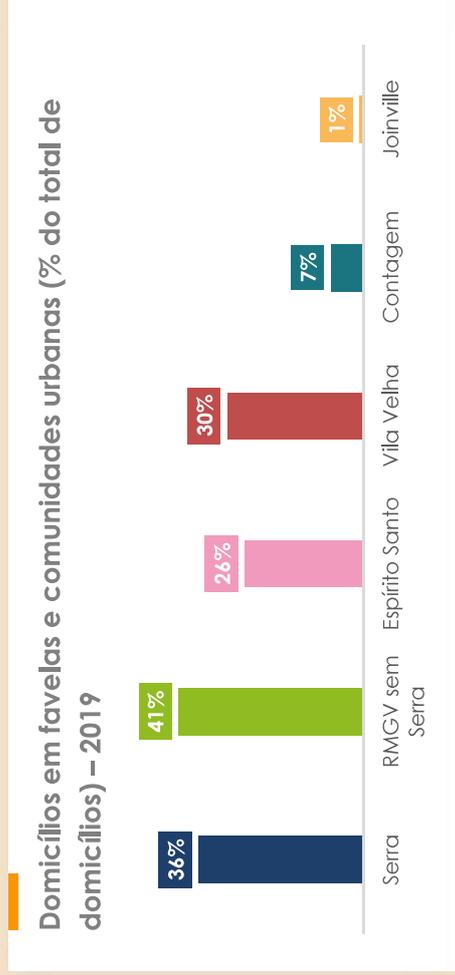


Porque...

Em 2019 (último dado disponível), **Serra possuía 36% de seus domicílios em favelas e comunidades urbanas**. Esse valor é superior a Vila Velha e ao Espírito Santo, mas inferior à RM da Grande Vitória sem Serra.

Enquanto a cidade possui 13% do total de domicílios do estado, **ela responde por 18% dos domicílios em favelas e comunidades urbanas**. Esse resultado também ocorre em Vila Velha e na RM da Grande Vitória sem Serra.

Recortes geográficos do Espírito Santo com os maiores valores. Contagem e Joinville têm, ambos, valores significativamente inferiores a todos os recortes geográficos capixabas analisados.



Elevar o padrão da qualidade de vida das gerações presentes e futuras



Porque...

Em 2022, foram registrados 747 óbitos prematuros (de 30 a 69 anos) por Doenças Crônicas Não Transmissíveis em Serra, o que representa 277,4 óbitos por 100 mil habitantes dessa faixa etária e 12% dos casos do estado.

Em 2022, foram registrados 77 óbitos infantis em Serra, o que representa 10,2 óbitos por mil nascidos vivos e 14% dos casos do estado. Queda no período, mas com trajetória errática. Serra apresenta 3 períodos distintos: tendência de queda até 2017, apesar do pico em 2016; crescimento até 2021; forte redução em 2022.

A população de Serra cresceu (27%) entre os dois últimos Censos Demográficos (2010 a 2022). O envelhecimento da população serrana, de 2010 a 2022, todas as faixas acima de 30 anos ganharam participação na população, em detrimento das faixas abaixo de 30 anos.

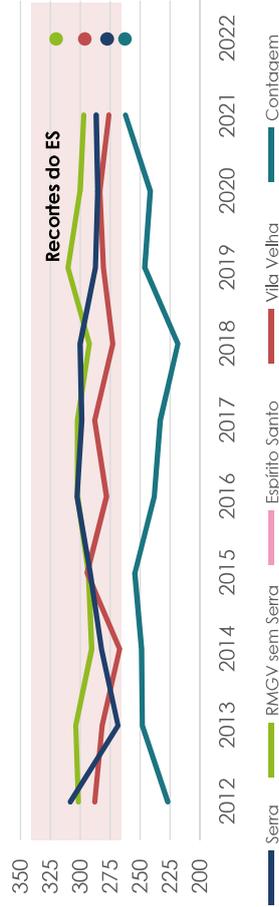
Para 14% dos respondentes da consulta pública, a saúde está entre as principais questões a serem melhoradas no município do futuro (Diagnóstico Situacional, 2024).

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



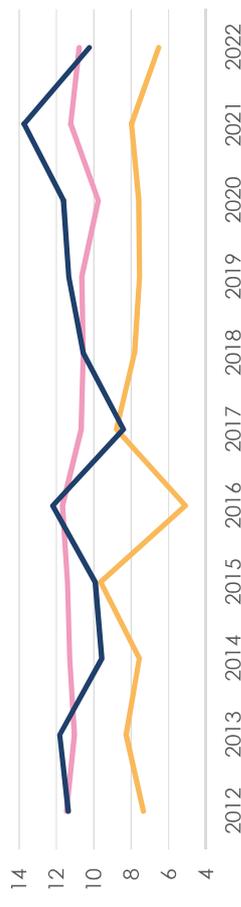
Fonte: Censo Demográfico / IBGE

Taxa de mortalidade por DCNT por 100 mil habitantes entre 30 e 69 anos



Fonte: Óbitos por DCNT de 30 a 69 anos – DATASUS; População de 30 a 69 anos – 2012-2021, DATASUS; 2022, Censo Demográfico / IBGE.

Taxa de mortalidade infantil (por mil nascidos vivos)



Fonte: DATASUS.

Serra das oportunidades e do bem-estar social

Reduzir a pobreza e combater as desigualdades sociais e territoriais

Promover a inclusão, a autonomia socioeconômica e a mobilidade social de grupos em situação de vulnerabilidade, com ênfase nas áreas de maior concentração de pobreza.

Ampliar e fortalecer a realização de ações de apoio à inclusão produtiva, com foco em grupos e comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Fortalecer e aprimorar o Sistema de Assistência Social, promovendo a sua integralidade, universalidade, excelência e maior efetividade, em toda a cidade.

Valorizar os profissionais do Sistema de Assistência Social.

Promover o acesso à moradia segura e em condições adequadas

5. Ampliar oferta de moradia digna como garantia do direito à cidade.
6. Promover regularização fundiária de vazios urbanos para uso de habitações sociais.
7. Aplicar, monitorar e fiscalizar a legislação urbanística para desencorajar ocupações irregulares e o crescimento desordenado em todas as suas formas.
8. Promover novas centralidades na cidade, com serviços, espaços e equipamentos públicos qualificados, visando a melhor orientar e regular as ações do poder público e privado em cada território.

Ampliar o acesso, garantir a permanência e promover educação básica de qualidade

9. Expandir a oferta de Ensino Fundamental e assegurar condições adequadas de infraestrutura em toda a Rede Municipal de ensino.
10. Ampliar o atendimento em creches e pré-escolas, proporcionando um ambiente adequado à criança em seus primeiros anos de vida, com reflexo em seu desenvolvimento físico e mental.
11. Promover a oferta de um ensino de qualidade que garanta a alfabetização na idade certa.
12. Alavancar os indicadores educacionais e assegurar uma educação transformadora e inclusiva.
13. Valorizar o professor e o conjunto de profissionais da Rede Municipal.
14. Manter e estabelecer programas de incentivo à permanência dos alunos nas escolas.

Elevar o padrão da qualidade de vida das gerações presentes e futuras

15. Fortalecer a rede de atenção básica de saúde, ampliando sua cobertura e a qualidade dos serviços, com foco na população usuária do SUS e ênfase em ações de prevenção, promoção e cuidado da saúde e do bem-estar.
16. Implementar iniciativas específicas para o bem-estar da população de terceira idade.
17. Expandir espaços públicos de lazer, esporte e cultura, promovendo uma melhor qualidade de vida.
18. Promover a produção e a difusão das produções artísticas e culturais na cidade, bem como sua integração nos espaços públicos de interação criativa.
19. Ampliar e fortalecer a infraestrutura de cultura, turismo, gastronomia e esporte da cidade.





ISES
MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.cadma.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra planejada, resiliente e segura

2.09.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



ÁREA DE RESULTADO

Serra planejada, resiliente e segura

A área **Serra Planejada, Resiliente e Segura** tem como principal objetivo **tornar a cidade mais segura e agradável para se viver**. Com foco em criar de um **espaço urbano estruturado e planejado**, esta área visa atender às demandas da população. **Reforçando a segurança pública**, aprimorando a **infraestrutura de mobilidade**, promovendo maior conectividade e adotando medidas proativas para o combate e prevenção dos impactos das mudanças climáticas.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra planejada, resiliente e segura

Promover o crescimento
ordenado através do
planejamento integrado

Construir resiliência e
ampliar a capacidade de
prevenção às emergências
climáticas

Tornar a cidade mais
segura e fortalecer a
segurança pública cidadã

Garantir a oferta de
infraestrutura e serviços
públicos em toda cidade



Promover o crescimento ordenado através do planejamento integrado



Porque...

Serra apresentou uma taxa de crescimento populacional, entre 2010 e 2022, de 24,76%.

Na última década, o município conseguiu apresentar um crescimento populacional de 24,76%. Os bairros de Colina de Laranjeiras, Jardim Limoeiro e Morada de Laranjeiras foram os bairros que mais cresceram nos últimos dez anos.

O crescimento populacional e a demanda por moradias e infraestrutura resultaram na ocupação de áreas antes cobertas por vegetação nativa ou áreas de risco.

O crescimento urbano desordenado é uma realidade presente em diversas regiões do Brasil, e o município de Serra não é exceção. De acordo com um estudo realizado pelo MapBiomas, nos últimos 37 anos, a cidade registrou um aumento de 80% na ocupação urbana em áreas de risco.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Fonte: MapBiomas, Destaques do mapeamento anual das áreas urbanizadas no Brasil entre 1985 a 2021, áreas urbanizada, 2022.

Os 10 bairros mais populosos do município da Serra

Bairro	Ranking 2022	População 2022	Ranking 2010	População 2010	Variação 2010-2022
Colina de Laranjeiras	1	18.487	28	4.131	347,5%
Feu Rosa	2	17.897	1	19.508	-8,3%
Bairro das Laranjeiras	3	17.109	4	14.540	17,7%
Vila Nova de Colares	4	16.721	2	16.985	-1,6%
Placalho Serrano	5	16.042	3	15.472	3,7%
Jardim Limoeiro	6	15.677	18	6.107	156,7%
Morada de Laranjeiras	7	14.880	21	5.608	165,3%
Jardim Carapina	8	14.596	6	14.052	3,9%
Novo Horizonte	9	13.840	5	14.129	-2,0%
Carapina Grande	10	11.738	8	11.374	3,2%

Fonte: Resultados preliminares do CENSO 2022, IBGE



“O crescimento urbano desordenado trouxe consigo a necessidade de investimentos em infraestrutura, transporte, saneamento básico e educação, e introduziu novos desafios como a proliferação de áreas de risco, a falta de moradia adequada, o aumento da criminalidade e a desigualdade social!”

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Promover o crescimento ordenado através do planejamento integrado



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

Com o grande crescimento que Serra viveu nos últimos anos, acarretou diversos gargalos na mobilidade da cidade.

A mobilidade é um dos desafios da cidade, levando os entrevistados a apontarem que **a cidade precisa ser melhor conectada entre si**.

Serra possui uma frota de 333.827 veículos registrados, sendo a terceira cidade com o maior número de veículos na Região Metropolitana de Vitória.

10% dos entrevistados na consulta pública, acreditam que a mobilidade urbana precisa de melhoria na Serra (Diagnóstico Situacional, 2024).

Com a migração positiva de pessoas para Serra e o aumento no número de imóveis, houve também um incremento na quantidade de veículos circulando nas ruas da cidade. Isso gerou um gargalo de mobilidade que precisa ser aprimorado, pois o sistema de transporte não acompanhou da mesma forma o crescimento dos novos empreendimentos imobiliários no município."

"Um dos principais gargalos da cidade é a mobilidade. Há muitos congestionamentos nas horas de pico nas principais vias de acesso à capital, além de retenções nas ligações com Cariacica e Viana."

"alta ligações diretas de transporte coletivo entre importantes bairros"

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Frota de veículos da região metropolitana da Grande Vitória - 2024

Município	Total de veículos
Vila Velha	365.788
Vitória	354.516
Serra	333.827
Cariacica	253.313
Guarapari	135.082
Viana	49.212
Fundão	11.284
RMGV	1.503.022



Fonte: Deitran ES, disponível em https://analytics-deitran.verif.com.br/SASVisualAnalytics/?reportUI=-%2Freports%2Freports%2Frod289748-326b-4291-82cd-d407d3a99db8c§ionIndex=0&ssso_quest=true&reportViewOnly=true&reportContextIBar=false&pageNavigation=false&sas-welcome=false, acessado dia 11 de julho de 2024.

Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã



Porque...

Na última década, o município apresentou uma queda de 45% no número de homicídios, passando de 354 em 2012, para 193 em 2022, o que corresponde a 37,1 ocorrências por 100 mil habitantes e a 17% dos homicídios no estado.

A taxa de homicídios por 100 mil habitantes na Serra, em 2021, ainda está acima da taxa apresentada no Brasil, que foi de 22,4 homicídios por 100 mil habitantes, contra 34,65 na Serra.

O município apresentou os valores mais altos em todos os anos analisados, em relação aos outros recortes geográficos do Espírito Santo.

Segurança Pública é apontada pelos entrevistados na consulta pública como a principal área hoje que precisa de melhoria na Serra (Diagnóstico Situacional, 2024) .

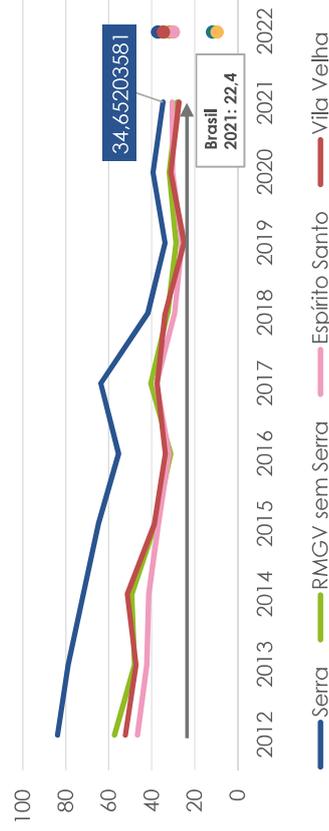
Taxa de homicídios – 2022

Localidade	Taxa de homicídios
Serra	37,1
RM da Grande Vitória sem Serra	31,9
Esírito Santo	29,9
Vila Velha	34,4
Contagem	11,6
Joinville	9,6

Serra possui taxa de homicídios: Superior à de 5 recortes



Taxa de homicídios por 100 mil habitantes



Fonte: Homicídios – DATASUS; População – 2012-2021, Estimativas Populacionais / IBGE; 2022, Censo Demográfico / IBGE. O indicador considera as seguintes categorias do CID 10: X85-Y09 e Y35-Y36. Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparados diretamente com os de anos anteriores.



“A segurança não acompanhou o crescimento da cidade, principalmente em relação ao quadro efetivo de policiamento.”

“Durante muito tempo, o Espírito Santo figurou entre os estados mais violentos do país, especialmente no que diz respeito a homicídios. Existe uma cultura que associa o Espírito Santo a uma ‘terra de matadores’, e isso, infelizmente, se reflete também em Serra. Ainda enfrentamos grandes desafios na área de segurança pública.”

“Hoje, não vejo uma situação muito diferente em Serra em comparação com Vitória ou outros lugares. Como cidadão, tenho o mesmo nível de receio aqui que tenho em Vitória ou Vila Velha. A criminalidade mais violenta está localizada em algumas áreas específicas da cidade.”

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Construir resiliência e ampliar a capacidade de prevenção às emergências climáticas



Porque...

O município apresenta baixa propensão ao alagamento, tendo bons recursos hídricos à sua disposição e possuindo ainda algumas áreas de proteção ambiental.

No entanto, o município enfrenta desafios em outras áreas como poluição e qualidade do ar, desmatamento e aumento do nível das temperaturas.

O município é o maior emissor de CO2 do Espírito Santo em todos os anos considerados, e é, em 2022, o 23º município com maior emissão do Brasil.

Estimular a sustentabilidade no município é uma forma de promover o desenvolvimento e a inovação no meio urbano.

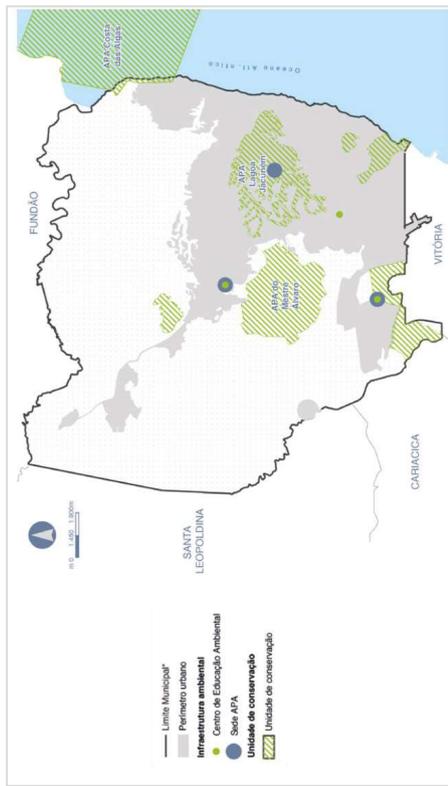
8% dos entrevistados na consulta pública, acreditam que a preservação de áreas ambientais como rios e córregos precisam de melhoria na Serra (Diagnóstico Situacional, 2024) .

Emissão de CO ₂ per capita – 2022						
Serra	Média Brasil	RMGV sem Serra	Espírito Santo	Vila Velha	Contagem	Joinville
19,73	11,4	2,24	7,58	1,38	1,84	2,13

Fontes: Emissões: SEEG – Sistema de Estimativa de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa, Observatório do Clima. População – 2012-2021, Estimativas Populacionais / IBGE 2022, Censo Demográfico / IBGE.
 Nota: Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparadas diretamente com os de anos anteriores.



Áreas protegidas no município da Serra



Fonte: Serra em números edição 2019.



“Historicamente, Serra é uma cidade que, dentro do ciclo hidrológico normal, não enfrenta problemas de alagamento. Ao contrário de Vila Velha, Vitória e Cariacica, que costumam sofrer com alagamentos, Serra possui um sistema de drenagem de água eficiente.”

“Serra é uma cidade rica em água e mananciais. O Mestre Álvaro funciona como uma esponja natural, ajudando a reter água. Sabemos que a disponibilidade de água é um desafio para as sociedades modernas, e Serra está localizada em três bacias hidrográficas: a bacia do Rio Santa Maria, a bacia do Rio Reis Magos e a bacia do Rio Jacaraípe. Além disso, possui o maior aquífero em área urbana da Grande Vitória, o aquífero do Mestre Álvaro.”

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Garantir a oferta de infraestrutura e serviços públicos em toda cidade



Porque...

Um dos principais desafios é a universalização dos serviços essenciais, como o abastecimento de água e o tratamento de esgoto. **Em 2022, 84% da população de Serra estava coberta por atendimento da rede pública de água.**

A estrutura de atendimento de esgoto no município é essencial para a saúde pública e a preservação ambiental, representando um desafio constante devido ao crescimento e desenvolvimento contínuos da cidade.

Em 2022, a cobertura do atendimento de esgoto em Serra alcançou 73,2% da população. Ao contrário do abastecimento de água, onde Serra enfrenta desafios, o município se destaca positivamente no atendimento de esgoto.

Na última década, Serra apresentou um crescimento no percentual de esgoto tratado de 21,5 pontos percentuais. De acordo com o Marco Legal do Saneamento, a meta é alcançar 90% da população com coleta e tratamento de esgoto até 2033. Serra deve continuar a tendência de crescimento para atingir essa meta.

A coleta de resíduos sólidos domiciliares, em 2022, atingiu 100% da população de Serra.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



População com atendimento de água (%)

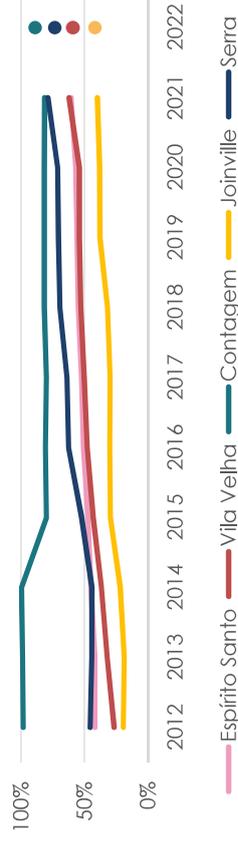
Percentual de pessoas com atendimento de água – 2022

Serra	Espírito Santo	Vila Velha	Contagem	Joinville
84,0%	83,5%	100,0%	93,4%	99,5%

Fonte: SNIS

Nota: Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparados diretamente com os de anos anteriores.

População com atendimento de esgoto (%)



Fonte: SNIS

Nota: Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparados diretamente com os de anos anteriores.

Serra planejada, resiliente e segura

Promover o crescimento ordenado através do planejamento integrado

Expandir e aprimorar as redes de infraestrutura viária, garantindo que sejam integradas, eficientes, seguras e menos poluentes.

Estabelecer metas de redução de emissões poluentes no transporte público coletivo.

Priorizar mobilidade ativa, ampliando, recuperando e integrando trechos de circulação de pedestres e ciclistas.

Garantir uma cidade limpa, organizada e bonita, a partir do ordenamento urbano, da conservação e valorização dos espaços públicos, do patrimônio, da paisagem e da conscientização do cidadão.

Monitorar continuamente as áreas de risco, mapeando e atualizando uma base cartográfica que subsidie programa de reassentamento da população nestes territórios, reduzindo a vulnerabilidade da cidade a situações de crise.

Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã

6. Promover maior integração e qualificação continuada das forças de segurança, e cooperar em ações integradas em segurança na região metropolitana.
7. Estruturar um sistema de monitoramento, permitindo uma atuação preventiva e inteligente
8. Implementar intervenções urbanísticas para promover a sensação de segurança na cidade.
9. Ampliar e modernizar os sistemas de segurança viária, reduzindo a ocorrência de acidentes e elevando a segurança de condutores, pedestres e ciclistas.

Construir resiliência e ampliar a capacidade de prevenção às emergências climáticas

10. Criar e implementar projetos de caráter transversal para a adaptação, mitigação e resposta dos impactos das mudanças climáticas.
11. Assegurar manutenção adequada dos parques urbanos e implantar novos espaços verdes em toda a área urbana para diminuir as ilhas de calor.
12. Valorizar e preservar paisagens ambientais significativas da Serra.
13. Estimular técnicas construtivas que promovam baixo consumo energético e alto desempenho ambiental.

Garantir a oferta de infraestrutura e serviços públicos em toda cidade

14. Promover a universalização do saneamento, ampliando a coleta e o tratamento de esgoto urbano e rural e garantindo o acesso e a qualidade da água.
15. Otimizar a gestão dos recursos hídricos para sustentabilidade e resiliência
16. Consolidar a estratégia de melhoria da gestão resíduos sólidos
17. Definir e consolidar pontos estratégicos para a gestão sustentável de resíduos recicláveis, resíduos oriundos da construção civil e resíduos verdes.





MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.camaraempape.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Serra protagonista e comprometida com os resultados

3.09.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



ÁREA DE RESULTADO

Serra protagonista e comprometida com resultados

A área **Serra protagonista e comprometida com resultados** tem como objetivo principal tornar o município **protagonista** de seu próprio desenvolvimento, através da **participação ativa** dos atores da sociedade serrana na construção de políticas públicas. Orientando os esforços e recursos para o desenvolvimento da cidade, em conformidade com a **sustentabilidade fiscal** e o compromisso com a **qualidade do gasto público**. A área também busca promover a transformação digital e fortalecer a **gestão baseada em evidências**, aliados à **transparência e a participação social**, garantindo uma **governança integrada** e eficaz que traga resultados concretos e duradouros para a população.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra protagonista e comprometida com resultados

Fortalecer a governança público-privada e articular o desenvolvimento regional integrado

Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público

Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente

Fomentar a participação cidadã na construção de políticas públicas



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Fortalecer a governança público-privada e articular o desenvolvimento regional integrado

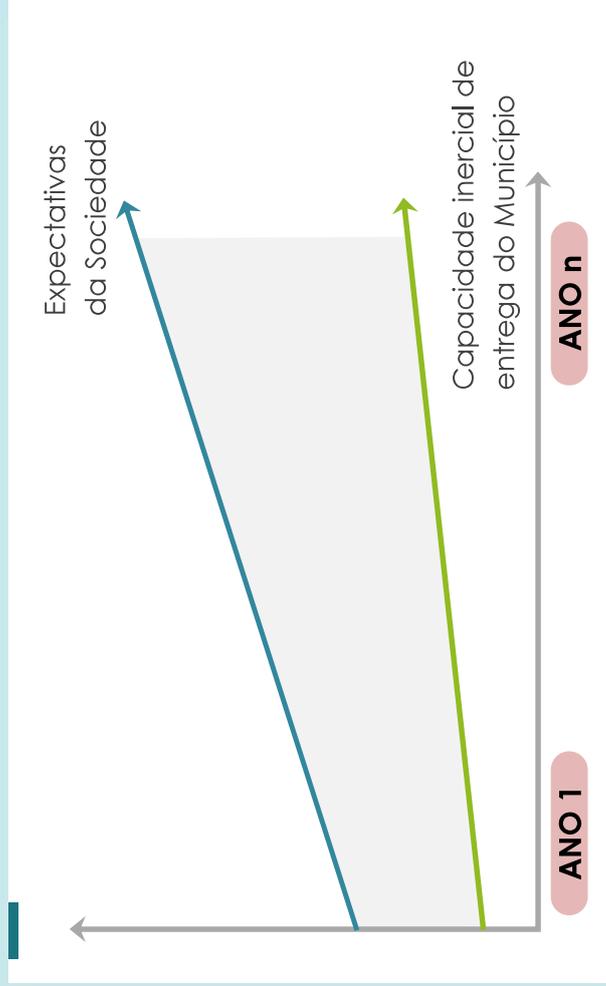


Porque...

A capacidade de entrega do poder público é limitada. Serra enfrenta desafios econômicos e sociais, como desemprego, aumento da desigualdade e da pobreza, que têm se intensificado com o crescimento urbano. Além disso, o contexto fiscal desafiador exige que o município construa uma **agenda articulada com outros entes federativos, a iniciativa privada e o terceiro setor para enfrentar essas questões de forma mais eficaz.**

Serra possui uma vantagem competitiva no que diz respeito à articulação e participação social. O forte engajamento e o diálogo constante entre o movimento popular, o empresariado e o poder público são características enraizadas na cultura local.

A continuidade das ações do Plano Serra 2044 depende da atuação de uma governança multiinstitucional ativa. É essencial que essa governança seja capaz de garantir tanto a gestão quanto a execução eficaz da carteira de projetos planejados, assegurando que as metas de desenvolvimento regional integrado sejam alcançadas.



"Existe uma harmonia entre o movimento popular, o empresariado e o poder público, apesar das divergências naturais do processo, **há um diálogo constante.** [...] Essa relação harmoniosa entre os atores da cidade está enraizada na cultura, tanto no movimento popular quanto no empresarial, e tem sido consolidada ao longo do tempo.

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Porque...

A interdependência entre Serra e a região metropolitana da Grande Vitória requer uma coordenação mais eficaz das políticas públicas, considerando que o desenvolvimento de um município impacta diretamente os demais.

O movimento pendular e a presença de múltiplas centralidades na região metropolitana da Grande Vitória destacam a importância de um planejamento urbano que ultrapasse os limites municipais.

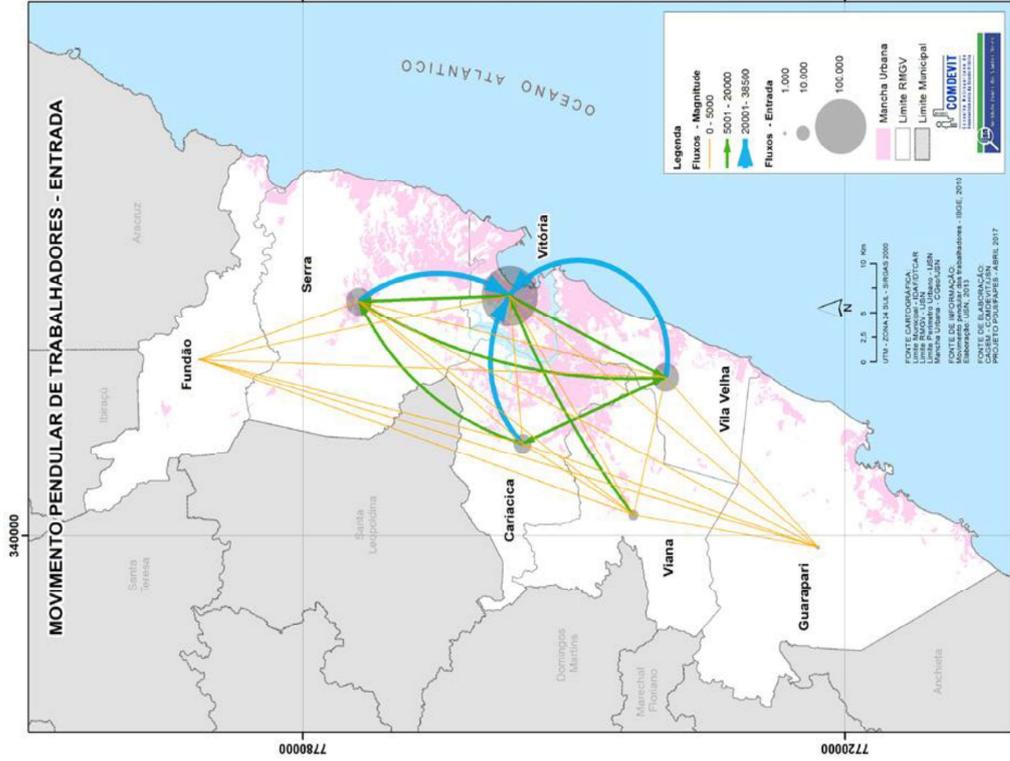
Para lidar com essa realidade, é fundamental construir políticas públicas integradas de mobilidade urbana, saúde, educação e segurança de forma a atender as necessidades de uma população que vive e trabalha em diferentes cidades da região.

Isso inclui investir de modo coordenado em sistemas de transporte público, redes de saneamento e gestão de resíduos que sirvam a todos os municípios da região, saúde e entre outros, garantindo que todos os municípios da região sejam beneficiados por essas melhorias.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Movimento pendu



Fonte: Elaborado por PDU/USJN (2017).



Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público



Porque...

A saúde fiscal da Serra permanece estável e em trajetória ascendente como demonstrado na nota CAPAG (Capacidade de Pagamento) atribuída ao município. Serra manteve uma nota consistente de "A" de 2018 até 2023, chegando a atingir nota A+ na prévia de 2024.

Serra se destaca como o município que mais investe. Em 2023, atingiu um montante de R\$ 585 milhões, o maior valor no ranking estadual. Em termos per capita, Serra investiu R\$ 1.123,64 por habitante, Vitória R\$ 1.104,74, Cariacica R\$ 676,38 e Vila Velha R\$ 540,58 em 2023.

No entanto, a gestão dos gastos públicos continua sendo um desafio significativo para Serra, tanto em termos de eficiência, como de efetividade.

A comparação entre o PPA 2022-2025 e a execução orçamentária de 2022 e 2023 revela um descompasso significativo, com o município superando as metas estabelecidas e gastando mais do que o planejado. Esse desvio pode ser um reflexo de metas subestimadas ou de um planejamento inadequado da demanda, sugerindo a necessidade de revisar e ajustar o processo de planejamento e controle dos gastos para alinhar melhor as expectativas com os resultados alcançados.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Nota CAPAG dos municípios

Ano	Serra	Vitória	Joinville	Contagem
2018	A	B	A	B
2019	A	B	A	B
2020	A	A	A	C
2021	A	A	A	B
2022	A	A	B	B
2023	A	A	B	B
Prévia 2024	A+	A+	C	A+

Fonte: Resultados preliminares do CENSO 2022, IBGE



“Precisamos deixar de avaliar com uma visão puramente quantitativa e passar a adotar uma visão mais substantiva. A partir do momento em que esse controle centralizado começar a fazer parte da rotina das secretarias”

Fonte: Entrevistas qualitativas.



Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público



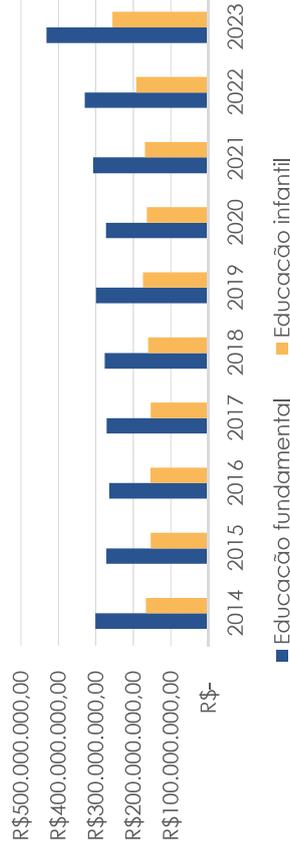
Porque...

Apesar dos investimentos substanciais realizados em setores essenciais como saúde, educação, infraestrutura e assistência social, os resultados desses investimentos não têm correspondido às melhorias esperadas pela população, indicando a necessidade de aprimorar a efetividades dos gastos e assegurar que os recursos sejam utilizados de forma a gerar impactos positivos concretos.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

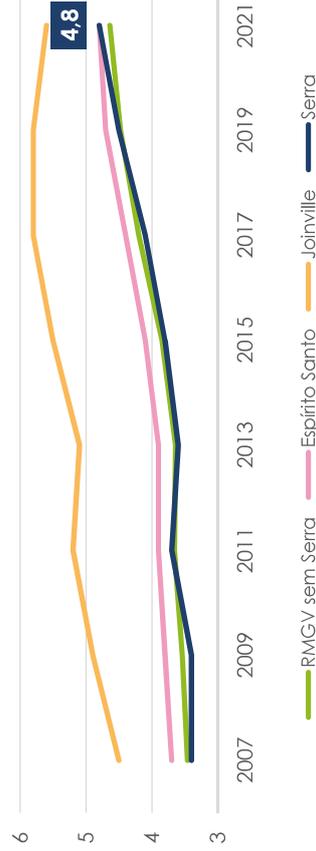


Evolução das despesas com educação



Fonte: RREO e Tribunal de Contas do Espírito Santo
Nota: valores corrigidos pelo IPCA

IDEB Anos Finais do ensino fundamental (Rede pública)



Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente



Porque...

O avanço da transformação digital na direção do cliente final (cidadão) é um desafio. À medida que os governos digitais atingem maior maturidade, a característica central de serem **orientados a dados** se destaca, permitindo que as instituições governamentais usem informações qualificadas para conduzir análises sofisticadas e embasar suas decisões.

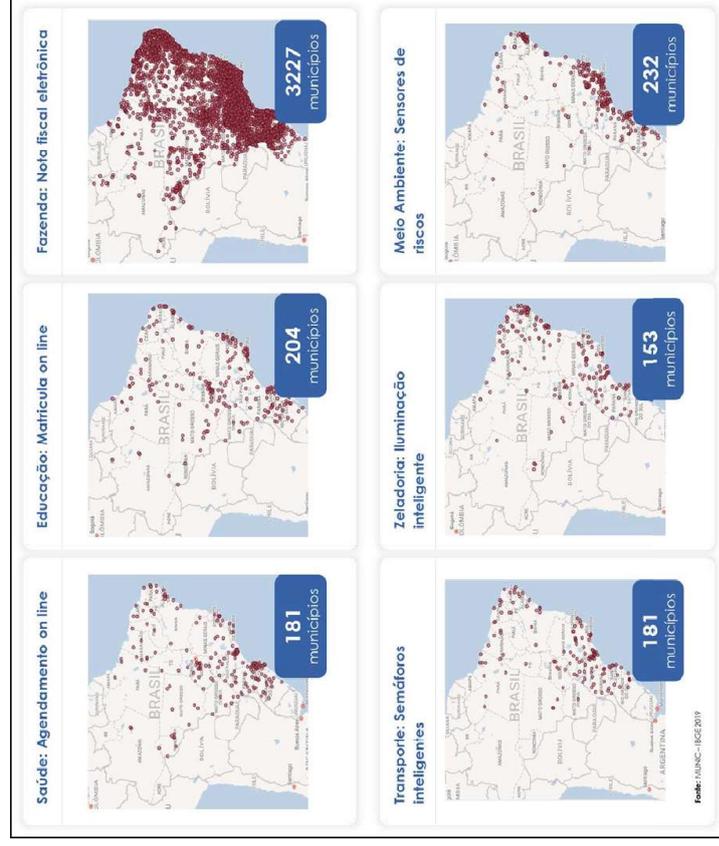
Assim, os **dados se tornam ativos fundamentais para impulsionar o desenvolvimento**, uma vez que seu uso possibilita que os governos adotem estruturas holísticas e orientadas para obter **compreensão mais profunda dos problemas públicos**. A inteligência de dados permite identificar e conectar os desafios que se apresentam às políticas, bem como definir os focos e públicos-alvo gerando maior possibilidade de efetividade nas ações e maior viabilidade política quanto às escolhas.

Essa inteligência, associada ao uso de tecnologias (com destaque para internet das coisas, reconhecimento de padrões, entre outros) e de capacidade interpretativa, pode facilitar a coordenação das ações intersetoriais, **com o objetivo não só de ampliar sua efetividade, como também de reduzir custos**. Com a melhoria da qualidade dos dados e o avanço da tecnologia, os registros administrativos poderão ser obtidos quase em tempo real.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Avanço da transformação digital nos municípios brasileiros em 2022



Fonte: Mapa de Governo Digital a partir de dados MUNIC.

Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente



Porque...

Outra evolução que vem ganhando força é a **profissionalização da gestão pública**. A qualificação e profissionalização da gestão pública são essenciais para garantir uma administração eficaz e orientada por resultados.

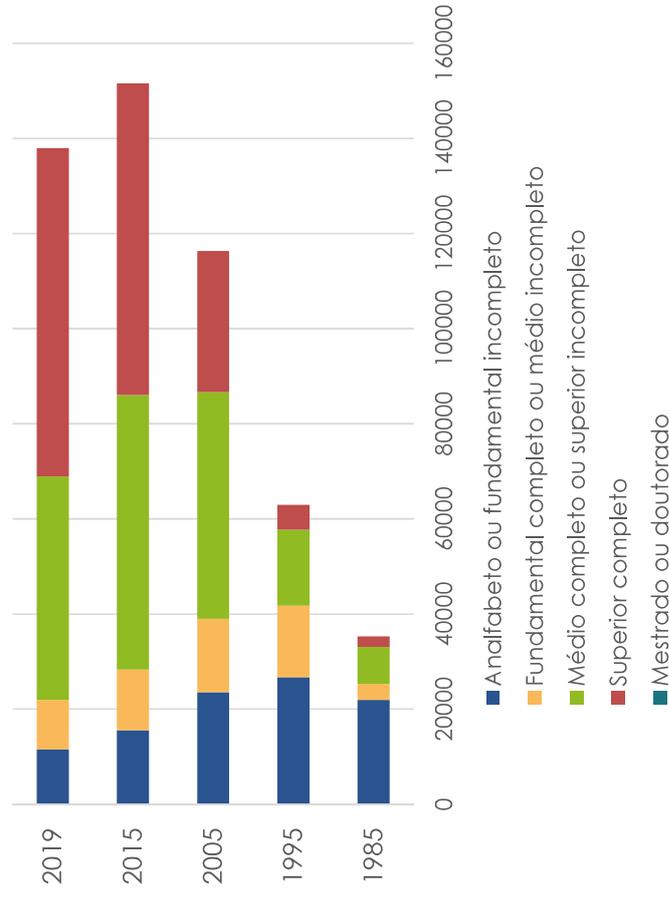
No estado do Espírito Santo, no nível municipal, o **número de servidores públicos com ensino superior completo e pós-graduação passou de 2.247 mil em 1985 para 70 mil em 2019**, representando um aumento expressivo.

Investir na capacitação contínua dos servidores públicos e na adoção de melhores práticas de gestão pode elevar o nível de eficiência e inovação no setor público. Programas de treinamentos e desenvolvimento profissional são fundamentais para equipar os gestores com as habilidades necessárias para enfrentar desafios contemporâneos e implementar políticas públicas de maneira mais eficaz.

Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Total de vínculos por poder municipal e nível de escolaridade em nível municipal no ES (1985 a 2019)



Fonte: Atlas do Estado Brasileiro. Ipea.

Serra protagonista e comprometida com resultados

Fortalecer a governança público-privada e articular o desenvolvimento regional integrado

Institucionalizar um modelo de governança público-privada para assegurar a continuidade dos projetos estratégicos na cidade. Ampliar e consolidar a representatividade política e institucional da Serra em esferas regionais e nacionais. Fortalecer a cooperação intermunicipal entre Serra e os municípios da região.

Assegurar a autonomia fiscal e promover a melhoria da qualidade do gasto público

4. Fortalecer a responsabilidade fiscal para elevar a credibilidade do município, atrair recursos e garantir a capacidade de investimento.
5. Consolidar uma gestão pública orientada para resultados, adotando uma visão sistêmica e de longo prazo, que priorize a eficiência e a qualidade do gasto público.
6. Fomentar parcerias público-privadas, buscando investimentos privados em projetos estratégicos para Serra.
7. Institucionalizar e profissionalizar a prospecção e captação de recursos, criando uma estrutura dedicada e especializada em atração de recursos.

Promover uma gestão pública qualificada, inteligente e eficiente

8. Consolidar uma cultura de planejamento integrado, promovendo a democratização e fortalecimento dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão.
9. Criar rede de planejamento e orçamento multissetorial que assegure continuidade dos projetos estratégicos da prefeitura.
10. Instituir processos sistemáticos de monitoramento e avaliação das políticas públicas.
11. Promover a gestão estratégica de pessoas, investindo na valorização, qualificação e profissionalização dos servidores públicos.
12. Modernizar a administração pública através do investimento em infraestrutura tecnológica, aperfeiçoamento de processos e ferramentas.

Fomentar a participação cidadã na construção de políticas públicas

13. Fortalecer e ampliar espaços e mecanismos de participação cidadã em todas as etapas do ciclo de gestão de políticas públicas.
14. Aperfeiçoar o sistema de controle interno e externo, assegurando a fiscalização efetiva das ações.
15. Modernizar e disseminar canais de divulgação de metas, ações e resultados da gestão pública.
16. Fortalecer a cultura digital e de dados abertos, incentivando a transparência e a participação cidadã na gestão pública.





MacroPlan

Autenticar documento em <https://serra.com.br/papel/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável – oficina complementar com o tema: diversificação econômica

2.10.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia
com ampliação da
produtividade e da
competitividade

Ampliar e integrar
infraestrutura logística e
de conectividade

Preparar a cidade para a
produção de
conhecimento, ambiente
de inovação e serviços de
alto valor agregado

Ampliar a qualificação
de mão-de-obra
técnica alinhada às
vocações econômicas

Promover a
descarbonização de
todos os setores da
sociedade



Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticacao> com o identificador 390038003800320034003A005000. Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

O **desempenho do crescimento** da economia da Serra tem sido um fator mais positivo para o desenvolvimento da cidade. É necessário adensar as cadeias existentes além de diversificá-las para garantir a continuidade deste processo.

Tendências consolidadas indicam que o futuro está na **automação e na indústria 4.0**. Desta forma, ganhos nesta área são cruciais para o futuro, tanto para o **adensamento** quanto para a **diversificação de cadeias**.

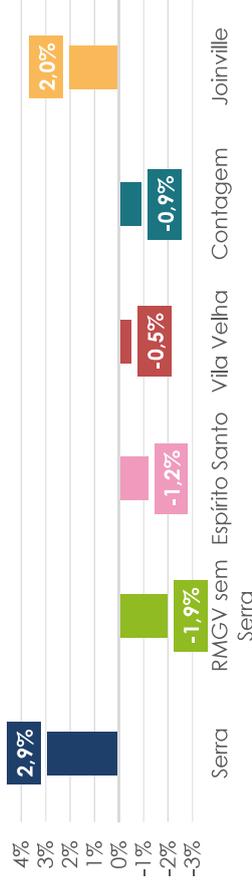
Além disso, Serra é confrontada com um **paradoxo**: apesar do crescimento forte da economia, há uma variação negativa muito relevante para a renda do trabalho formal no período analisado.

O avanço tecnológico global e a adoção de inteligência artificial e automação podem criar novas oportunidades para empresas de tecnologia. Hubs de inovação e parcerias com universidades e centros de pesquisa podem transformar a Serra em um polo tecnológico."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

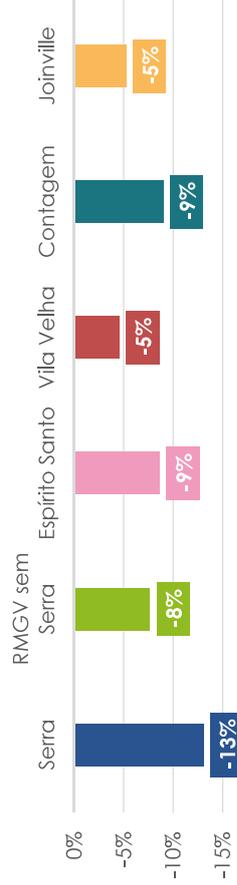


Variação (%) real média ao ano do PIB – 2011-2021



Fonte: PIB - PIB dos Municípios / IBGE. Valores a deflacionados pelo Deflator Implícito do PIB a preços médios de 2021.

Variação (%) da renda média do emprego formal (2012-2021)



Fonte: Renda média - RAIS / MTE. Valores deflacionados a dezembro de 2022 pelo IPCA. Por orientação do MTE, os dados da RAIS 2022 não devem ser comparados com os anos anteriores.

Diversificar a economia com ampliação da produtividade e da competitividade



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Porque...

Serra tem uma **economia pouco diversificada**, ficando centralizada nos setores industriais. Um dos fatores que pode dinamizar ainda mais a economia serrana, é uma expansão para novas frentes de especialização.

Serra ocupa o 7º lugar no ranking de competitividade entre os municípios do estado, ficando atrás de Vitória, Aracruz e Vila Velha

Subsetores com especialização produtiva em Serra (em relação ao Brasil) - 2022

Subsetor	QL
03. Indústria metalúrgica	3,97
02. Indústria de produtos minerais não metálicos	3,85
15. Construção civil	3,01
17. Comércio atacadista	2,18
20. Transporte e comunicações	1,90
04. Indústria mecânica	1,30
19. Administração técnica profissional	1,10
10. Indústria química	1,04

Ranking de competitividade dos municípios do Espírito Santo

Posição	Cidade	Nota
1	Vitória	64,29
2	Aracruz	54,53
3	Vila Velha	53,88
4	Cachoeiro de Itapemirim	53,02
5	Colatina	52,18
6	Linhares	51,83
7	Serra	51,69
8	Guarapari	50,61
9	Cariacica	50,42
10	São Mateus	48,84

Fonte: RIMS / MTE. O Quociente Locacional da Serra foi obtido pela razão entre o percentual de empregos da Serra em determinado subsetor e o percentual de empregos do Brasil no mesmo subsetor. O procedimento para Vila Velha, Contagem e Joinville foi similar.



Fonte: Ranking de competitividade dos municípios, disponível em: <https://municipios.rankingdecompetitividade.org.br/?uf=ES>

Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado



Autenticar documento em <https://seira.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Porque...

A digitalização da economia e da sociedade, em conjunto com a indústria 4.0 e aumento da conectividade, são tendências consolidadas e será necessário estar preparado para as mudanças e impactos que estão aliados a esses processos.

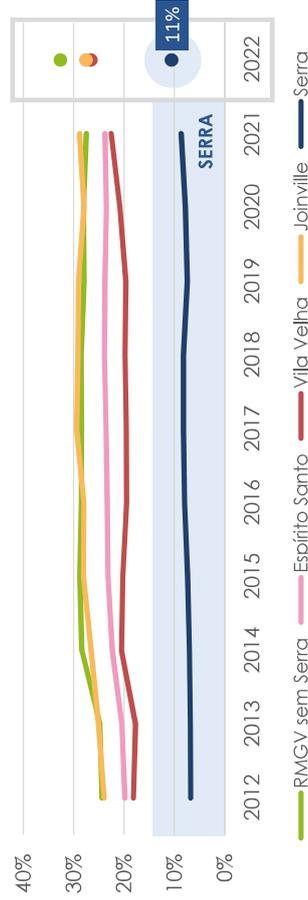
Em 2022, apenas 11% da população estava matriculada em cursos de ensino superior, um número abaixo dos benchmarks nacionais.

Em Serra, o principal componente do Valor Adicionado Bruto (VAB) são os Serviços com a Indústria na segunda posição.

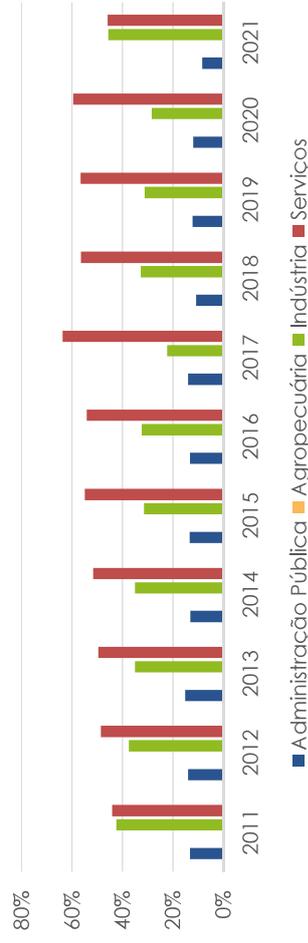
Uma iniciativa já em curso na cidade é o Inova Serra, que visa tornar a cidade em um polo de inovação, através da criação de um ecossistema de inovação.



Taxa líquida de matrículas no ensino superior



Composição do Valor Adicionado Bruto – Serra



Fonte: PIB dos Municípios / IBGE.

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Opção 1 Diversificar a economia local e ampliar a participação de setores de alto valor agregado

Opção 2 Diversificar a economia local com foco no aumento de competitividade

Induzir o crescimento, ampliar a produtividade e fortalecer o adensamento produtivo das vocações econômicas.

Criar condições que garantam um ambiente de negócios atrativo, para promover diversificação da estrutura produtiva, em especial das vocações econômicas com potencial de crescimento.

Promover segurança jurídica, eficiência institucional e simplificar a abertura e legalização de negócios.

Fomentar o turismo em suas diferentes formas.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado

19. Fomentar o empreendedorismo e intensificar o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica.
20. Fortalecer o ecossistema de inovação que integre empresas, universidades e setor público, visando impulsionar a competitividade e produtividade
21. Promover empreendedorismo nas escolas públicas e privadas **desde o ensino infantil**
22. Garantir o desenvolvimento de ensino público e privado comprometido com o desafio geracional e a produção de conhecimento estrutural.
23. Formar carreiras profissionais voltadas ao empreendedorismo, sustentabilidade, diversidade e inclusão.
24. **Fortalecer parcerias entre escolas e empresas (foi para o objetivo Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas)**





MacroPlan

Autenticar documento em <https://www.casasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável – oficina complementar com o tema: educação profissional

04.10.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Diversificar a economia
com ampliação da
produtividade e da
competitividade

Ampliar e integrar
infraestrutura logística e
de conectividade

Preparar a cidade para a
produção de
conhecimento, ambiente
de inovação e serviços de
alto valor agregado

Ampliar a qualificação
de mão-de-obra
técnica alinhada às
vocações econômicas

Promover a
descarbonização de
todos os setores da
sociedade



Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Porque...

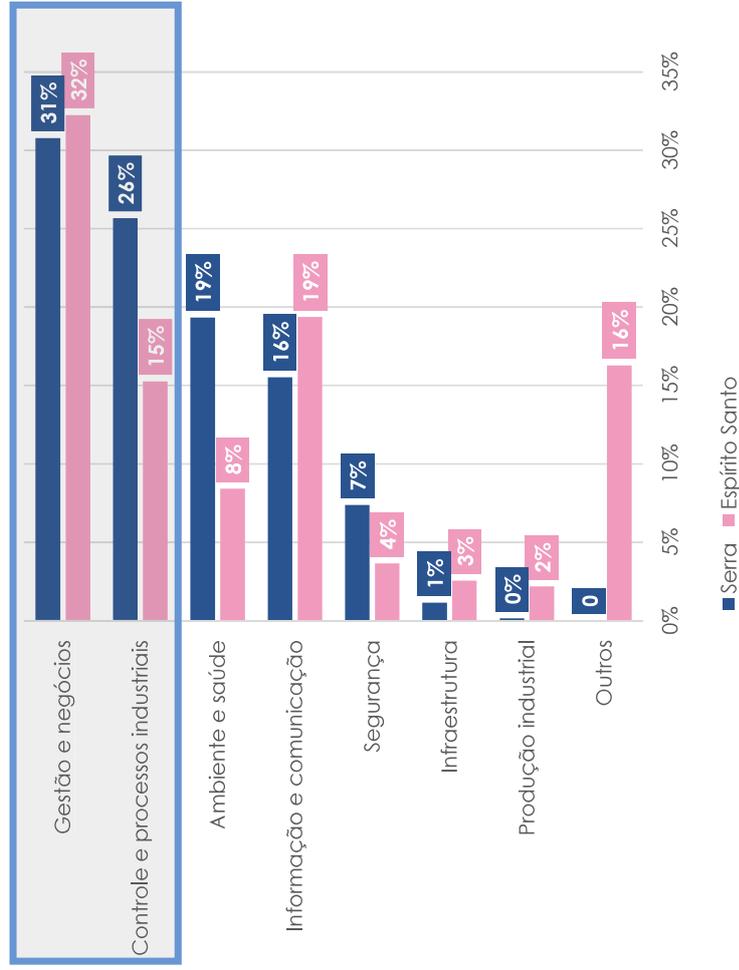
Os cursos técnicos de gestão e negócios são os mais cursados na cidade, tendo quase 1/3 do percentual de matrículas, seguido por controles e processos industriais.

Isto é, há uma mão de obra qualificada por ensino técnico, porém **não de ensino superior**.

Hoje, o município conta com uma infraestrutura educacional que fornece mão de obra técnica qualificada, permitindo que as empresas se estabeleçam na nossa região."

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Percentual de matrículas do Ensino Técnico-Profissional de nível médio por curso – 2023



Fonte: Censo Escolar / INEP. | Foram consideradas apenas as modalidades integradas e concomitantes.

Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

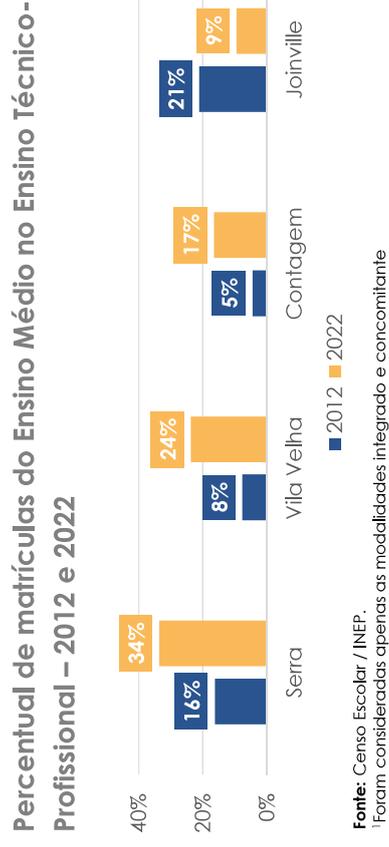


Porque...

Além disso, pode-se dizer que Serra já tem uma mão de obra técnica no caminho certo, sendo o recorte com a maior taxa de matrículas do EM técnico.

No entanto, possui uma baixa taxa líquida de matrículas em ensino superior, especialmente se comparamos com os benchmarks, chegando a apenas 11% em 2022.

Para se manter competitiva, é necessário também haver mais instituições de ensino superior na cidade.



“A cidade de Serra tem mais vagas de emprego do que trabalhadores qualificados para preenchê-las [...] Embora haja muitas oportunidades de trabalho e um potencial de crescimento profissional na região, infelizmente a mão de obra ainda precisa de mais qualificação.”

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado



Autenticar documento em <https://seira.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Porque...

A digitalização da economia e da sociedade, em conjunto com a indústria 4.0 e aumento da conectividade, são tendências consolidadas e será necessário estar preparado para as mudanças e impactos que estão aliados a esses processos.

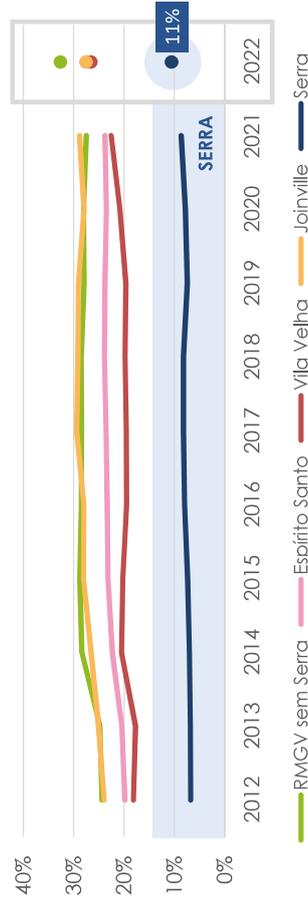
Em 2022, apenas 11% da população estava matriculada em cursos de ensino superior, um número abaixo dos benchmarks nacionais.

Em Serra, o principal componente do Valor Adicionado Bruto (VAB) são os Serviços com a Indústria na segunda posição.

Uma iniciativa já em curso na cidade é o Inova Serra, que visa tornar a cidade em um polo de inovação, através da criação de um ecossistema de inovação.

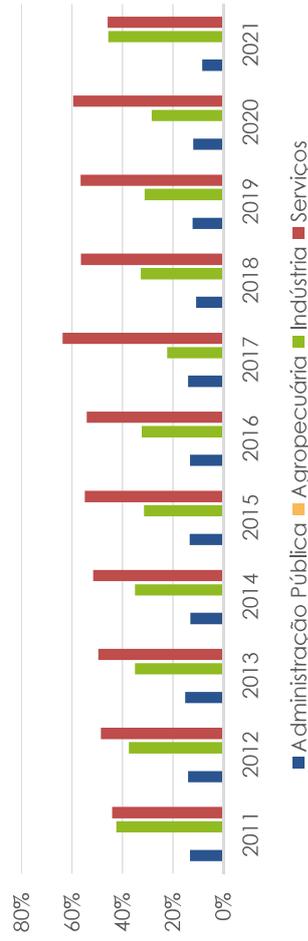


Taxa líquida de matrículas no ensino superior



Fonte: Matrículas no ensino superior de 18 a 24 anos – Censo da Educação Superior / INEP.

Composição do Valor Adicionado Bruto – Serra



Fonte: PIB dos Municípios / IBGE.

Ampliar a qualificação de mão-de-obra técnica alinhada às vocações econômicas

5. Promover a expansão das matrículas de educação profissional, levando em consideração os arranjos produtivos locais, contribuindo para uma formação de qualidade e coerente com as principais dinâmicas territoriais.
6. ~~Desenvolver e~~ **Desenvolver uma gestão estratégica para fomentar o ensino técnico e profissionalizante, ampliando a oferta descentralizada de qualificação profissional, com a implementação de incubadoras.**
7. Criar incentivos e **estabelecer parcerias** para que as empresas e instituições de ensino colaborem no desenvolvimento de programas de formação técnica e proporcionem a inserção **dos egressos** no mercado de trabalho e **fomentar a requalificação profissional**
8. Incentivar e assegurar oportunidades de qualificação profissional para pessoas em situação de vulnerabilidade e **PCDs.**
9. ~~Fortalecer parcerias entre escolas e empresas.~~
10. **Fortalecer parcerias e criar sinergia entre centros técnicos de educação profissional e empresas.**



Serra mais competitiva, inovadora e sustentável

Preparar a cidade para a produção de conhecimento, ambiente de inovação e serviços de alto valor agregado

19. Fomentar o empreendedorismo e intensificar o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica.
20. Fortalecer o ecossistema de inovação que integre empresas, universidades e setor público, visando impulsionar a competitividade e produtividade.
21. Promover empreendedorismo em escolas públicas e privadas, a partir do ensino fundamental ~~desde a educação infantil~~ (projetos de iniciação científica e tecnológica, metodologias ativas de ensino, educação baseada em projetos e educação ambiental)
22. Garantir o desenvolvimento de ensino público e privado inclusivo comprometido com o desafio geracional e a produção de conhecimento estruturado (em cada etapa e modalidade de ensino).
23. Contemplar as temáticas empreendedorismo, sustentabilidade, diversidade e inclusão nos currículos dos cursos de formação profissionalizante.





MacroPlan

Autenticar documento em <https://serviço.camaras.papel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Serra planejada, resiliente e segura - oficina complementar com o tema: segurança pública

04.10.24 Material Preparatório da Oficina de Trabalho



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra planejada, resiliente e segura

Promover o crescimento
ordenado através do
planejamento integrado

Tornar a cidade mais
segura e fortalecer a
segurança pública cidadã

Construir resiliência e
ampliar a capacidade de
prevenção às emergências
climáticas

Garantir a disponibilidade
de infraestrutura e serviços
públicos de saneamento
em toda a cidade.



Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã



Porque...

Na última década, o município apresentou uma queda de 45% no número de homicídios, passando de 354 em 2012, para 193 em 2022, o que corresponde a 37,1 ocorrências por 100 mil habitantes e a 17% dos homicídios no estado.

A taxa de homicídios por 100 mil habitantes na Serra, em 2021, ainda está acima da taxa apresentada no Brasil, que foi de 22,4 homicídios por 100 mil habitantes, contra 34,65 na Serra.

O município apresentou os valores mais altos em todos os anos analisados, em relação aos outros recortes geográficos do Espírito Santo.

Segurança Pública é apontada pelos entrevistados na consulta

pública como a principal área hoje que precisa de melhoria na Serra (Diagnóstico Situacional, 2024) .

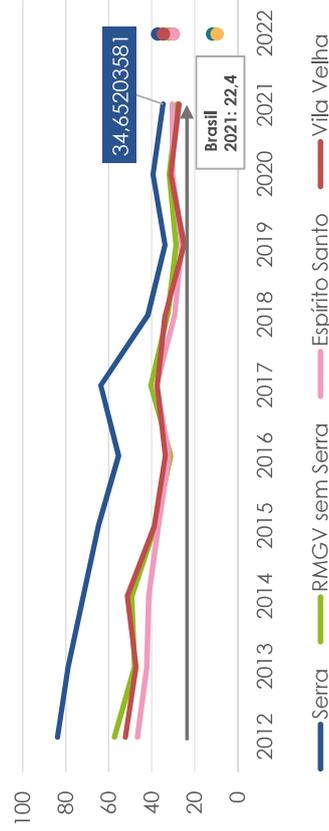
Taxa de homicídios – 2022

Localidade	Taxa de homicídios
Serra	34,65
RM da Grande Vitória sem Serra	31,9
Espírito Santo	29,9
Vila Velha	34,4
Contagem	11,6
Joinville	9,6

Serra possui taxa de homicídios: Superior à de 5 recortes



Taxa de homicídios por 100 mil habitantes



Fonte: Homicídios – DATASUS; População – 2012-2021, Estimativas Populacionais / IBGE; 2022, Censo Demográfico / IBGE. O indicador considera as seguintes categorias do CID 10: X85-Y09 e Y35-Y36. Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparados diretamente com os de anos anteriores.



“A segurança não acompanhou o crescimento da cidade, principalmente em relação ao quadro efetivo de policiamento.”

“Durante muito tempo, o Espírito Santo figurou entre os estados mais violentos do país, especialmente no que diz respeito a homicídios. Existe uma cultura que associa o Espírito Santo a uma ‘terra de matadores’, e isso, infelizmente, se reflete também em Serra. Ainda enfrentamos grandes desafios na área de segurança pública.”

“Hoje, não vejo uma situação muito diferente em Serra em comparação com Vitória ou outros lugares. Como cidadão, tenho o mesmo nível de receio aqui que tenho em Vitória ou Vila Velha. A criminalidade mais violenta está localizada em algumas áreas específicas da cidade.”

Fonte: Entrevistas qualitativas.

Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã



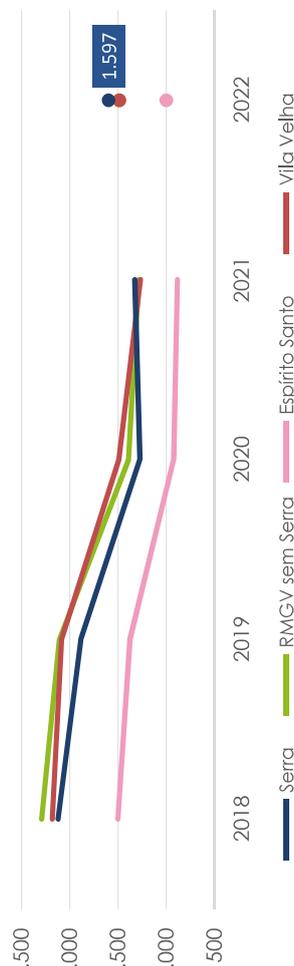
Porque...

Queda no número e na taxa de roubos e furtos. Serra passou de 10,7 mil ocorrências em 2018 para 8,2 mil em 2023, uma queda de 24%. Em termos da taxa por 100 mil habitantes, foi de 2,1 mil para 1,3 mil entre 2018 e 2021.

Trajatória distinta do estado e de outros recortes capixabas. A tendência do Espírito Santo, acompanhada da RM da Grande Vitória sem Serra e de Vila Velha, foi de forte queda no número de roubos e furtos de 2018 a 2020 e relativa estagnação até 2023. **Serra, por sua vez, teve queda entre 2018 a 2020, mas retomou crescimento de 2020 a 2023.**

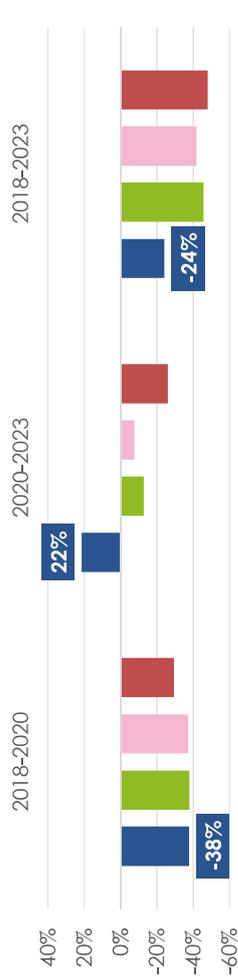
Maior participação nos roubos e furtos do estado. Em 2018, Serra respondia por 18% das ocorrências no Espírito Santo. Em 2023, esse valor atinge 24%.

➤ Taxa de roubos e furtos por 100 mil habitantes



Fonte: Roubos e furtos – Observatório da Segurança Cidadã do Estado do Espírito Santo / IJSN.

➤ Variação (%) no número de roubos e furtos



Fonte: Roubos e furtos – Observatório da Segurança Cidadã do Estado do Espírito Santo / IJSN. População – 2012-2021. Estimativas Populacionais / IBGE: 2022. Censo Demográfico / IBGE. Por conta das diferenças metodológicas entre as Estimativas Populacionais e o Censo Demográfico, as populações de 2022 não devem ser comparados diretamente com os de anos anteriores.

Tornar a cidade mais segura e fortalecer a segurança pública cidadã

6. Promover maior integração entre as forças de segurança para realização de ações integradas.
7. Aprimorar o sistema de monitoramento integrado e universalizado entre as forças de segurança, permitindo atuação preventiva e inteligente, com o compartilhamento de informações, **utilizando IA, com análise preditiva, para prever comportamentos criminais e otimizar recursos.**
8. Implementar intervenções urbanísticas para promover a sensação de segurança na cidade. **(impedindo o surgimento de becos de difícil acesso – inserido em outro Objetivo Estratégico)**
9. Ampliar e modernizar os sistemas de segurança viária, reduzindo a ocorrência de **sinistros de trânsito** e elevando a segurança de condutores, pedestres e ciclistas. **(ênfase na educação e transversalidade)**
10. **Fortalecer ações intersetoriais** proativas na área de segurança pública e defesa social, integrando de forma efetiva os segmentos da área social, **especialmente na educação.**
11. **Ampliar e fortalecer** estruturas de policiamento de forma integrada com o governo do Estado **(fortalecendo as delegacias distritais)**
12. Integrar programas educativos para a população sobre segurança no trânsito, convivência em espaços públicos, e prevenção ao crime, especialmente em escolas e comunidades mais vulneráveis.
13. Focalizar recursos e esforços na prevenção à violência contra mulher.





Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





Serra 2044

Volume V

Modelo de Governança do
Plano Serra 44+



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Apresentação

Este volume faz parte da série de publicações do Plano Estratégico de Longo Prazo Serra 2024-2044, instrumento de planejamento de longo prazo do município da Serra. O Plano Serra 44+ é uma iniciativa liderada pela Associação dos Empresários da Serra (ASES), em colaboração com a Prefeitura Municipal da Serra e apoio técnico da Macroplan Consultoria e Analytics.

O principal objetivo do Plano Serra 2044 é estabelecer uma estratégia robusta para impulsionar o progresso e criar oportunidades ao longo dos próximos vinte anos. Essa iniciativa é desenvolvida de forma colaborativa, envolvendo o poder público, o setor privado e a sociedade civil, visando assegurar a construção de uma visão de futuro compartilhada para a cidade da Serra e pavimentando um caminho promissor para as futuras gerações.

O Volume V Modelo de Governança do Plano Serra 44+ tem como objetivo apresentar e desenvolver um **modelo de organização para a implementação e operacionalização do Plano Serra 44+**, com participantes do governo, iniciativa privada, academia e sociedade civil organizada, bem como estabelecer canais de interação permanente com a sociedade não organizada.

O estudo é iniciado com a apresentação dos conceitos e princípios básicos de governança tendo em vista, como fundamentação do desenho de governança aqui elaborado, o comprometimento, a coordenação e a cooperação entre os entes interessados. Desta forma, foram construídas as diretrizes para a boa governança do plano.

Para subsidiar esta atividade, foi feita uma pesquisa de boas práticas que poderiam servir de referência para a montagem do modelo de governança do Plano, a partir de casos nacionais e internacionais de iniciativas bem-sucedidas.

Em seguida, são apresentadas as premissas e a estrutura do modelo de governança do Plano Serra 44+, construídas com base nas referências apropriadas dos casos de boas práticas e nos conceitos apresentados.

Posteriormente, trata-se da construção de um modelo de gerenciamento estratégico do Plano para suportar a implementação dos projetos estruturantes por redes multi-institucionais.

Por fim, o último capítulo apresenta *insights* trazidos pela consultoria, que podem auxiliar na condução da governança do projeto ao longo dos anos.



Prefeitura Municipal da Serra

ANTÔNIO SÉRGIO ALVES VIDIGAL

Prefeito

THIAGO MENEZES CARREIRO

Vice-Prefeito

Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento

RICARDO SAVACINI PANDOLFI

Secretário Municipal de Gestão e Planejamento

Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico e Empreendedorismo

DOURINE PEREIRA AROEIRA SUCE

Secretária Adjunta de Planejamento Estratégico

JAMILE GABLER CAMPOSTRINI

Diretora do Departamento de Políticas de Apoio Projetos Estratégicos

LETICIA MENDES PESTANA

Chefe da Divisão de Articulação de Entidades representativas dos Segmentos
Produtivos



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Associação dos Empresários da Serra (ASES)

FÁBIO SAADI JUNGER

Presidente

RIBERTO DE BARROS ARAÚJO

Diretor Administrativo Financeiro

EULA RIBEIRO DE PAULA PERES

Superintendente Executiva

JARDEL FERREIRA

Diretor de Inovação

Macroplan Prospectiva, Estratégia e Gestão

CLÁUDIO PORTO

Fundador e presidente do conselho

GLAUCIO NEVES

Sócio Diretor

GUSTAVO MORELLI

Sócio Diretor

ANDREA BELFORT

Diretora Executiva

MARCELO ASQUINO

Diretor de Mercados

ADRIANA FONTES

Diretora de Estudos e Dados

ANA BRAGA

Líder de Projetos

BEATRIZ BENEVIDES

Estagiária

CLARA ALBUQUERQUE

Estagiária de Design de Produtos

JOÃO COUTINHO

Consultor

JÚLIA KOBYLANSKI

Líder de Projetos

PEDRO RUBIN

Consultor



Autenticar documento em <https://serra.camaraempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000. Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001 que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Sumário

1	Introdução	Página 06
2	Governança e gestão da estratégia	Página 09
3	Proposta de modelo de governança para o plano Serra 44+	Página 35
4	Modelo de governança da implementação do Plano Serra 44+	Página 47
5	Insights para a implementação do Plano	Página 54
R	Referências bibliográficas	Página 65



1

Introdução



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Como vamos chegar lá?

O **Plano Serra 44+** é o quarto plano estratégico de longo prazo do município, que nasce como uma bússola orientadora para as ações locais nos próximos 20 anos. Seu propósito fundamental é traçar um caminho que conduza a construção de uma Serra mais sustentável, dinâmica e justa, de forma articulada com atores públicos, privados, sociedade civil e academia.

Este capítulo apresenta o plano de Gestão e Governança do Plano Serra 44+, buscando estabelecer e institucionalizar **o modelo de governança multi-institucional do Plano**. Essa estrutura de governança ficará responsável por acompanhar a execução do planejamento construído em conjunto com a sociedade, assegurando sua efetiva implementação, perenidade e continuidade. O delineamento do modelo de governança e gestão do Plano Serra 44+ é essencial para a eficaz implementação da estratégia de longo prazo proposta.



As primeiras seções deste documento abordam os **conceitos e premissas fundamentais relacionados à governança e gestão estratégica**. Além disso, com o objetivo de fornecer diretrizes para a elaboração do modelo de governança do Plano Serra 44+, serão exploradas **seis práticas nacionais e internacionais de sistemas de governança e gestão estratégica**. No âmbito internacional foram selecionadas as experiências de Medellín, na Colômbia, e de Essen, na Alemanha; e em âmbito local, as experiências do Estado do Espírito Santo; de Londrina – PR; São Vicente – SP e Mogi das Cruzes – SP que servirão como referências concretas para a construção do modelo proposto.

As seções seguintes delineiam a **proposta do modelo de governança multi-institucional para o Plano Serra 44+**, abrangendo análise detalhada de sua estrutura, composição de atores, responsabilidades, esboço do modelo de gerenciamento das iniciativas do Plano, interação com a sociedade e prestação de contas referentes ao andamento do Plano.



2

Governança e gestão da estratégia



Conceitos

A governança desempenha um papel crucial na orientação da estratégia de longo prazo, exercendo a função de impulsionar o processo de desenvolvimento local. Sua contribuição reside na promoção de um comprometimento sólido, coordenação eficiente e cooperação em diversos níveis do processo decisório, especialmente no que tange à formulação de políticas e à eficácia na alocação de recursos.

O compromisso com a excelência em governança não apenas fortalece as estruturas organizacionais, como nutre uma abordagem integrada e colaborativa para criar bases sólidas e resilientes diante dos problemas complexos do cenário atual. Nesse sentido, este capítulo discutirá o conceito e a importância da governança no desenvolvimento da Serra, explorando igualmente boas práticas que contribuem para esse propósito.

O que é governança?

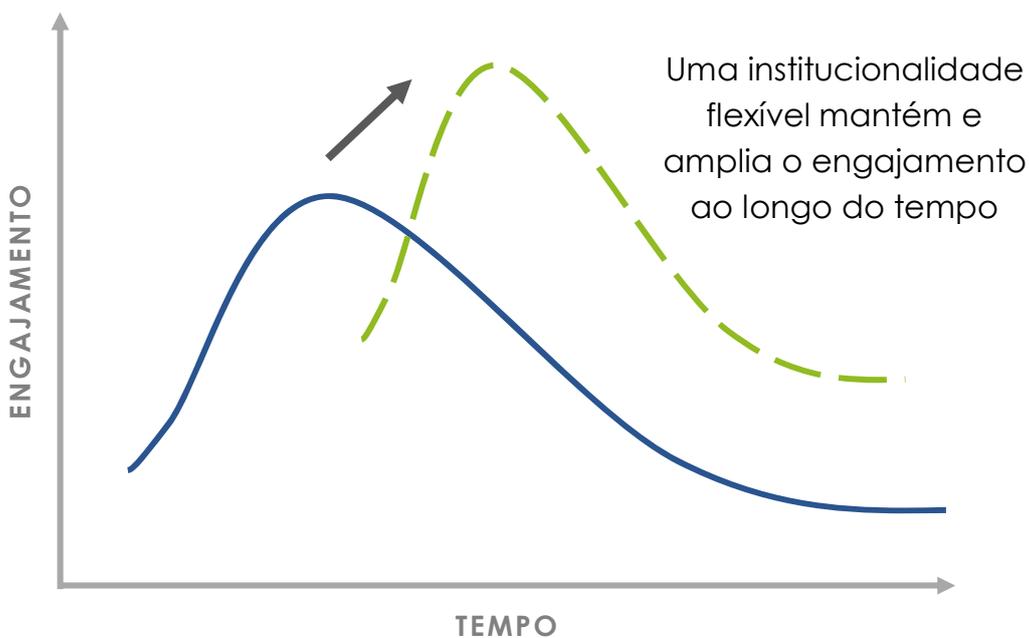
Governança é o processo pelo qual atores governamentais e não governamentais interagem para desenhar e implementar políticas dentro de um conjunto de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder. (Banco Mundial, 2017)



As governanças são estruturas dinâmicas que se moldam ao contexto e às necessidades do momento. Elas não são estáticas, mas móveis e combinadas, ajustando-se às circunstâncias e aos atores envolvidos no processo decisório. Essa adaptabilidade é essencial para responder aos desafios e demandas específicas de cada fase de desenvolvimento, garantindo que a governança seja eficiente e relevante.

Entretanto, à medida que o tempo avança, as governanças podem envelhecer e perder engajamento. Isso ocorre quando os processos, anteriormente adequados, já não conseguem acompanhar as transformações e expectativas da sociedade ou dos atores envolvidos. Para evitar esse desgaste, é fundamental que as estruturas de governança sejam continuamente revisadas e renovadas, mantendo um alto nível de participação e cooperação entre todos os interessados. Desta forma, é necessário que a governança se reinvente e se renove.

O desafio: organização viva que se reinventa e se renova



Fonte: Elaboração Macroplan

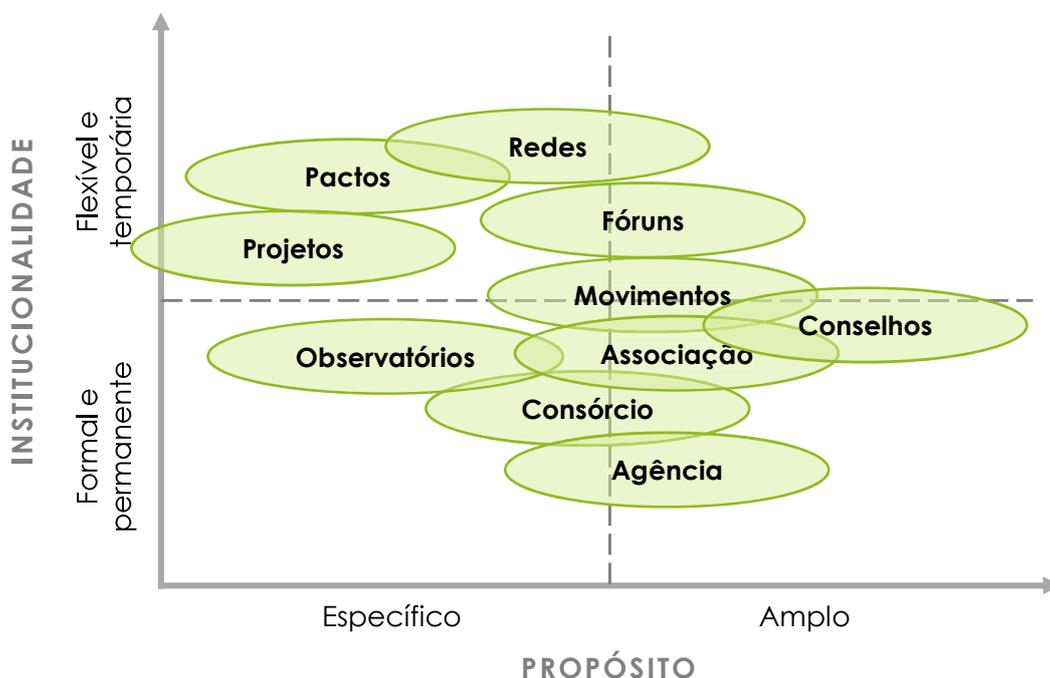
Há de se ressaltar que existem diferentes tipos de governança, que podem ser categorizados com base em suas institucionalidades e em seus propósitos. De um lado, existem governanças formais e permanentes, que se baseiam em instituições rígidas, com regras e estruturas bem definidas e estáveis ao longo do tempo. Essas formas de governança são caracterizadas pela sua durabilidade e pela capacidade de proporcionar uma orientação contínua para processos de desenvolvimento de longo prazo, como é o caso de governos e grandes corporações. Por outro lado, há as governanças flexíveis e temporárias, que surgem para atender demandas específicas de curto prazo, adaptando-se rapidamente às circunstâncias e, muitas vezes, dissolvendo-se após o cumprimento de seus objetivos, como consórcios temporários ou projetos.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Além disso, as governanças podem ser organizadas em torno de propósitos amplos ou específicos. Governanças com propósitos amplos têm uma agenda diversificada e abrangente, com a intenção de gerir múltiplos aspectos de uma comunidade ou organização, como o gerenciamento de cidades ou regiões inteiras. Já as governanças com propósitos específicos, como conselhos setoriais ou comitês de projetos, são focadas em objetivos delimitados, como a implementação de um projeto ou a solução de um problema particular. Esses diferentes tipos de governança refletem a necessidade de flexibilidade e especialização, de acordo com a natureza dos desafios e o horizonte temporal que se busca atender.

Tipos de governanças voltadas para o desenvolvimento



Fonte: Elaboração Macroplan

A governança instituída para o plano Serra 44+ deve ser projetada para se adequar ao longo dos próximos vinte anos, garantindo que o engajamento permaneça elevado durante todo o período. **É essencial que essa governança tenha uma institucionalidade formal suficiente para assegurar sua continuidade**, mas que também seja flexível o bastante para se adaptar às mudanças e novos desafios ao longo do tempo. Além disso, deve ser uma estrutura permanente, com um propósito amplo, voltada para transformar a visão de futuro delineada no processo de planejamento em realidade concreta. Isso implica uma abordagem capaz de integrar diferentes atores e interesses, promovendo uma coordenação eficaz e uma ação contínua para alcançar os objetivos estabelecidos.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



A adoção de uma governança efetiva permite uma atuação de maneira integrada, convergente e colaborativa, respondendo de maneira consistente às complexidades e interconexões inerentes aos *wicked problems*¹ e desafios contemporâneos enfrentados pela sociedade. A efetivação desse processo garante que não haverá a eliminação ou minimização da importância das funções, estruturas e processos organizacionais existentes, nem o abandono das preocupações com resultados, eficiência e custos individuais. Em última instância, trata-se de **subordinar tais questões organizacionais à necessidade de uma abordagem integrada que se preocupa com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente** (Peters, 2012).

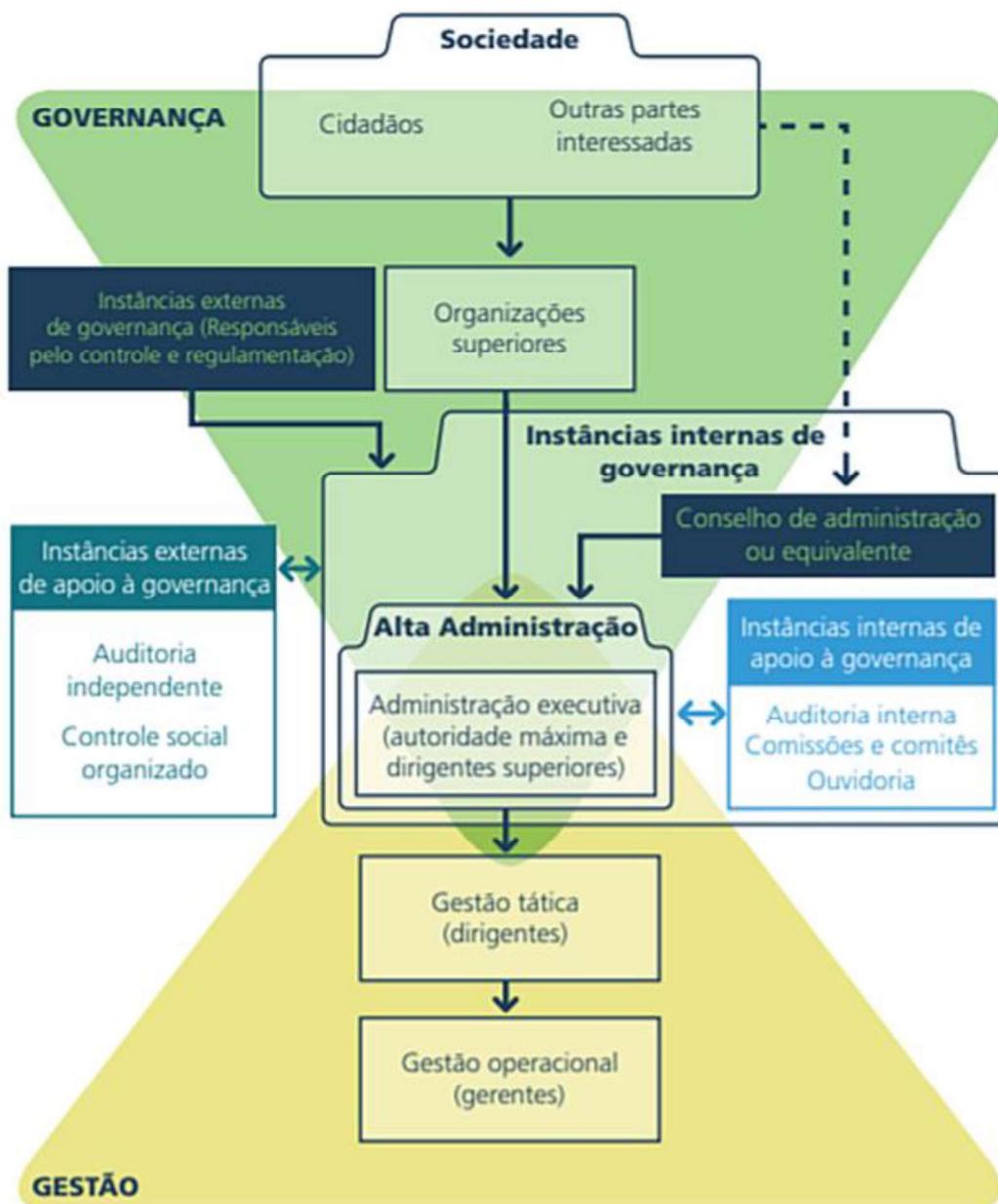
Deve-se garantir que haja efetividade na governança, e de acordo com o Banco Mundial (2017), há três impulsionadores da eficácia: comprometimento; coordenação; e cooperação. Eles são necessários para garantir que resultados desejados sejam alcançados. O **comprometimento** permite que os atores interessados confiem na credibilidade das políticas e práticas propostas, de modo que possam ajustar seu comportamento de acordo com elas. O comprometimento crível, todavia, não é suficiente. **Coordenação** também é necessária, para que haja investimento e inovação - empresas e indivíduos devem acreditar que os outros também irão investir. As instituições podem ajudar a resolver falhas de mercado, coordenando tanto as decisões de investimento quanto as expectativas dos participantes do mercado. Por fim, a eficácia das políticas para alcançar um desenvolvimento equitativo exige **cooperação**, especialmente a disposição dos cidadãos em contribuir para os bens públicos, e não se aproveitar do esforço dos outros.

¹ Problemas mal definidos, difíceis de resolver, com muitas partes interessadas e sem uma solução óbvia ou equívoca. Fonte: Capelle et al. (2013).



Desta forma, o sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Compreende, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização. De modo simplificado, o TCU define sistema de governança a partir da estrutura representada na figura a seguir.

Sistema de Governança em órgãos e entidades



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU (2014).



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Neste sistema, a estrutura de governança é composta por diferentes elementos, a saber: as instâncias externas de governança, as instâncias externas de apoio à governança, as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança (TCU, 2020, pg. 40):

- a) **instâncias externas de governança:** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União e os conselhos superiores no poder judiciário.
- b) **instâncias externas de apoio à governança:** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado.
- c) **instâncias internas de governança:** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar sua conformidade e o desempenho, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração.
- d) **instâncias internas de apoio à governança:** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são ouvidorias, auditorias internas, conselhos fiscais, comissões e comitês.

O funcionamento das instâncias, por sua vez, é organizado pelos organismos da administração executiva, gestão tática e gestão operacional. A **administração executiva**, composta pela autoridade máxima da governança e dirigentes superiores, desempenha o papel de avaliar, direcionar e monitorar internamente a governança. Enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela gestão, os dirigentes superiores estabelecem políticas, objetivos e direcionamento (TCU, 2020, adaptado).



Princípios básicos de governança

A **gestão tática** é encarregada de coordenar a gestão operacional em áreas específicas. Neste nível, os dirigentes, como secretários, são responsáveis por integrar e coordenar as atividades operacionais. Por fim, a **gestão operacional** é encarregada da execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os agentes públicos neste nível, como diretores, gerentes, supervisores e chefes, atuam na implementação prática das políticas e na execução efetiva das atividades operacionais.

Conforme sugerido pelo Guia da política de governança pública, são princípios da boa governança: **a capacidade de resposta; a integridade; a transparência; a accountability; a confiabilidade; e melhoria regulatória** (Brasil, 2018). Além disso, pode-se considerar a **equidade e a participação** como outro princípio crucial para a consolidação de uma governança efetiva.

Princípios básicos de governança



Fonte: Elaboração Macroplan



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Capacidade de resposta: é a capacidade de atender às necessidades das pessoas de maneira eficiente e eficaz e está intrinsecamente conectada com o princípio da participação (ONU, 2015). Quando diferentes partes, como entidades governamentais, organizações não governamentais e a sociedade civil, trabalham juntas, é possível ter maior compreensão das necessidades da população, equilibrar interesses, priorizar atendimentos e aumentar a confiança nas instituições públicas. Para melhorar a capacidade de resposta do governo, a ONU (2015) sugere focar na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos, mesmo com recursos limitados. Destaca também a importância da formação técnica e ética dos agentes públicos, do envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas (inclusive por meio digital) e do apoio a iniciativas de governo eletrônico, como a oferta de serviços em diferentes canais de tecnologia para ampliar o acesso e reduzir custos.

Integridade: integridade se refere a como uma organização age e como os agentes públicos se comportam. Isso significa seguir consistentemente os valores, princípios e normas éticas comuns para priorizar o interesse público em detrimento a interesses privados (OCDE, 2017). A OCDE (2017) sugere que políticas de integridade sigam uma estratégia baseada em três pilares: implementar um sistema de integridade coerente e abrangente; cultivar uma cultura de integridade pública; e promover uma real prestação de contas, responsabilização e transparência

Transparência: o princípio da transparência preza pela garantia de acesso às informações de uma organização pública por toda a sociedade, ou seja, concede aos cidadãos o direito de obter informações legítimas e fidedignas acerca das operações, decisões, resultados e desempenho do setor público. Assim, este princípio norteador tem o intuito de fortalecer a confiança entre ente público e cidadãos, assegurando o monitoramento interno e externo e sendo um dos requisitos de controle e fiscalização do Estado pela sociedade civil. Isso envolve a disponibilização da totalidade de informações sobre a organização pública de maneira compreensível e de fácil acesso para todos, sendo essencial para viabilizar o controle social sob as ações governamentais.



Accountability: *accountability*, ou prestação de contas e responsabilidade, representa a vinculação necessária entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis (BRASIL, 2018). Agentes públicos são esperados para prestar contas de suas ações de maneira espontânea, clara e oportuna, assumindo as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2023). O Banco Mundial (2017) destaca que a prestação de contas efetiva está ligada a incentivos e mecanismos institucionais, incluindo responsabilização, participação social e parcerias entre atores estatais e não estatais.

Confiabilidade: é descrita no Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018) como a capacidade das instituições de reduzir as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. Uma instituição confiável precisa permanecer fiel aos objetivos e diretrizes estabelecidos, transmitir segurança à sociedade e manter ações consistentes com sua missão institucional.

A OCDE (2017) destaca duas condições para promover a confiabilidade:

1. As organizações devem ser competentes, ou seja, oferecer serviços públicos acessíveis, eficientes e que atendam às necessidades e expectativas dos usuários.
2. As organizações devem atuar com base em valores, promovendo integridade e comprometimento com o interesse público.



Melhoria regulatória: é definida no Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018) como o desenvolvimento e avaliação de políticas e normas de forma transparente, baseada em evidências e orientada pela visão dos cidadãos e partes interessadas. Sendo assim, não se limita apenas à regulação econômica de setores específicos realizada por agências reguladoras. Uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, tem mais chances de ser implementada com sucesso e alcançar seus objetivos, seja na economia, sociedade ou meio ambiente.

Equidade e participação: este princípio é caracterizado pelo tratamento justo e equânime a todas as partes envolvidas, levando em consideração seus interesses e necessidades durante o processo de tomada de decisão e na elaboração de políticas públicas. O princípio da equidade e participação visa ampliar a influência dos cidadãos nas decisões públicas, estimulando o engajamento e criando uma consciência cívica nas pessoas. Equidade e participação buscam garantir um tratamento justo para todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades e expectativas (IBGC, 2023). O Banco Mundial (2017) incentiva diferentes formas de participação social para impulsionar mudanças positivas na governança, mas alerta sobre evitar que interesses privados influenciem negativamente esses mecanismos.

Na próxima página, são apresentadas diretrizes para a boa governança, que servirão como alicerce na construção do modelo de governança do plano Serra 44+. Elas foram construídas com base nos princípios aqui elencados, além dos conceitos previamente ilustrados.



Diretrizes para a boa governança

1

Definir e Comunicar Responsabilidades

Formalizar e comunicar papéis e responsabilidades internas, garantindo sua efetiva execução.

2

Processos Decisórios Transparentes

Estabelecer decisões transparentes, baseadas em evidências, orientadas a riscos e comprometidas com a equidade e o interesse público.

3

Integridade

Promover valores de integridade, implementar padrões elevados de comportamento, liderança exemplar e apoio contínuo às políticas de integridade.

4

Desenvolvimento da Liderança

Aprimorar a capacidade da liderança, garantindo habilidades e conhecimentos necessários e equilibrando continuidade e renovação.

5

Gestão Eficiente dos Recursos

Desenvolver continuamente a capacidade organizacional, garantindo eficácia na gestão de recursos.

6

Inovação para gerar Valor Público

Apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público, superando limitações de recursos e enfrentando ameaças e oportunidades emergentes.

7

Gestão de Riscos e Controles Internos

Estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos.

8

Objetivos Alinhados ao Interesse Público

Estabelecer e comunicar objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, refletindo-os no planejamento e execução das operações.

9

Monitoramento de Resultados

Monitorar o desempenho, identificar oportunidades de melhoria e avaliar estratégias organizacionais.

10

Tomada de decisão democrática

Integrar interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão.

11

Transparência e Prestação de Contas

Implementar boas práticas de transparência, promovendo a comunicação aberta e voluntária das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

12

Legitimidade

Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





Benchmarks

Comparar o plano Serra 44+ com benchmarks de governança é fundamental para garantir que o projeto esteja alinhado com as melhores práticas e possa atingir seus objetivos estratégicos. Benchmarks funcionam como pontos de referência, permitindo que o plano avalie seu desempenho em relação a exemplos bem-sucedidos. Isso ajuda a identificar padrões de sucesso, evitando erros comuns e aproveitando soluções já testadas e aprovadas em outros contextos.

Nesta seção, quatro exemplos de governança estratégica serão apresentados e analisados, além de dois exemplos de formalização da institucionalidade legal de outros dois planos. Cada benchmark foi escolhido com base em sua capacidade de promover a inovação, eficiência e alinhamento com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Além disso, na escolha de cada um deles foram levados em conta aspectos relevantes das cidades e estado onde foram implementados. Medellín, por exemplo, foi uma cidade que enfrentou a questão da violência urbana com grande êxito, notadamente um problema serrano. Essen, tem um porte bastante parecido com Serra, bem como Londrina, que além de ter porte parecido, teve seu plano desenvolvido com a parceria entre o setor produtivo e o setor público. Por fim, a experiência do Estado do Espírito Santo, que engloba a cidade da Serra em sua região mais populosa.

Serão destacados o histórico de cada uma delas, além de uma apresentação do modelo de funcionamento. A partir das lições extraídas desses exemplos, será possível construir a governança de forma a maximizar o impacto das ações propostas no plano Serra 44+.





Medellin

População: 2,57 milhões (2022)²

Localizada na cordilheira do Andes, é a segunda maior cidade da Colômbia. Enfrentou grande problema de segurança pública, tendo chegado a ser a mais violenta do mundo nos anos 1990. Atualmente, está entre as cidades mais inovadoras.

Histórico

Em 1991 Medellín era a cidade mais violenta do mundo, com 375 homicídios por 100 mil habitantes³ sendo um dos principais polos do tráfico internacional de drogas. Em 2004, a população, o poder público e a iniciativa privada se uniram em um pacto intersetorial com o objetivo de promover o desenvolvimento da cidade, focando especialmente na redução da violência através da participação social. Esse pacto gerou um projeto abrangente para Medellín, que promoveu melhorias significativas em áreas como educação, reestruturação urbana, diversidade social, ciência e tecnologia. Este projeto atualmente é gerido pelo CTP desde 2007.

Nos anos mais recentes, Medellín tem se destacado como uma das cidades mais inovadoras do mundo, tendo ganhado a distinção da The Economist em 2013, muito por conta de seus esforços bem sucedidos na contenção da violência urbana e em inovação. Além disso, o índice de homicídios chegou a 13,9 por 100 mil habitantes em 2022³, uma melhora de mais de 2600% em comparação com 1991.

10 de agosto de 2024 – Análise de plano de desenvolvimento



Divulgação: CTP.

2. Fonte: Departamento administrativo nacional de estadística.

3. Fonte: Agência Nacional da Qualidade. Relatório de Qualidade 2022. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/qualidade>. Acesso em: 10/08/2024. Serra Camarões em papel com by adriencia de com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Modelo de funcionamento

O CTP de Medellín é um órgão consultivo colegiado que constitui o principal espaço de participação do cidadão no processo de planejamento da cidade. Ele é responsável por emitir pareceres sobre a formulação do plano de desenvolvimento municipal, o plano de ordenamento territorial e o sistema de planejamento municipal, bem como acompanhar as metas de continuidade, cobertura e qualidade desses planos.

Participam 28 Conselheiros dos diversos setores, segmentos sociais e locais, incluindo iniciativa privada, setor público, academia, terceiro setor e grupos sociais. Grande parte do sucesso do conselho advém do fato de que sucessivos prefeitos deram continuidade aos planos das administrações anteriores porque as políticas públicas são construídas em consenso com a ajuda do Comitê e não sofrem com as disputas partidárias

24 de outubro – Encontro setorial



Divulgação: CTP.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP n° 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Essen

População: 571 mil (2022)³

Localizada no vale do Ruhr, é a segunda maior cidade da região metropolitana. Foi recentemente considerada a capital verde da Europa, em 2017.

Histórico

O Consenso de Essen, estabelecido em 1995, é uma rede que reúne líderes políticos, empresariais, administrativos e sindicais. Diferentemente de uma instituição formal, o Consenso de Essen funciona como uma filosofia baseada na cooperação entre essas diferentes lideranças. Seu objetivo principal é o combate à pobreza por meio da geração de emprego e renda. Desde sua criação, mais de 100 projetos foram realizados pelo grupo, incluindo iniciativas como a Igreja da Cruz, o Castelo de Borbeck, Terapias na Cidade e o Mundo de Aprendizagem de Essen.

Membros do consenso de Essen



Divulgação: Essener Konsens.

3. Fonte: Statistisches Bundesamt.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Modelo de funcionamento

A Prefeitura tem uma intensa participação com lideranças de diversos segmentos locais, desempenhando um papel ativo nas iniciativas do Consenso de Essen. O administrador de Essen, que também ocupa o cargo de prefeito municipal, é o líder dessas ações, coordenando a colaboração entre os diferentes setores.

As decisões são sempre tomadas por consenso, isto é, projetos que não sejam do agrado de uma instituição não são aprovados enquanto não houver a construção de consenso. O modelo de funcionamento leva os participantes a aprenderem a conviver com diferentes pontos de vista. Os projetos realizados devem prioritariamente atingir toda a cidade, especialmente gerando novos empregos, apoiando os jovens e beneficiando os desempregados há mais tempo.

O consenso tem como princípios a confiança, compreender os pensamentos dos outros, o uso e a ampliação do networking. Os projetos devem ter seus efeitos desejados alcançados para obter o financiamento.

Projeto de ciclovias que foi apoiado pelo consenso



Divulgação: Essener Konsens.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Londrina

População: 556 mil (2022)¹

Localizada no estado do Paraná, é um município com porte semelhante à Serra, sendo a segunda cidade mais populosa do Estado.

Histórico

O Masterplan Londrina 2040 é um plano estratégico de longo prazo que foi concretizado a partir da cooperação entre o instituto de desenvolvimento de Londrina – CODEL e a prefeitura da cidade. O plano teve como objetivo traçar um caminho que colocasse o município na fronteira da inovação, sustentabilidade e qualidade de vida. Desde a sua criação, o plano vem sendo acompanhado pela equipe executiva ajudando a cidade a tomar decisões alinhadas ao plano.

Reunião da equipe executiva em outubro de 2024



Divulgação: Masterplan 2040.

1. Fonte: CENSO – IBGE.



Modelo de funcionamento

O Masterplan 2040 funciona através de uma governança integrada, na qual há um plenário com representantes da iniciativa privada, setor público, academia e terceiro setor. Essa governança tem como objetivo fazer acontecer os projetos estratégicos para a cidade, coordenando trabalhos dos diferentes atores alinhados à visão de futuro. Além disso, conta com grupos de trabalho que atuam de maneira esporádica, a depender do projeto sendo implementado.

Apresentação do Masterplan 2040 a deputados federais da cidade



Divulgação: Masterplan 2040.



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



ES2030

População: 3,8 milhões (2022)⁴

Localizado no Sudeste do Brasil, o Espírito Santo é o Estado no qual Serra é sua maior cidade. Após a implementação do planejamento de longo prazo, obteve um grande salto em seus indicadores de qualidade de vida.

Histórico

Após 2 anos de um intenso trabalho de enfrentamento e superação de uma das maiores crises da história do Espírito Santo (2003-2004), o Governo do Estado lançou o Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025. Esta iniciativa representou um compromisso de longo prazo para o estado, contando com a significativa colaboração da sociedade civil, especialmente do Espírito Santo em Ação (ES em Ação), uma organização não-governamental criada em 2003 por um grupo de empresários, empresas e intelectuais. Seu principal objetivo é incentivar boas práticas de desenvolvimento sustentável e contribuir para uma participação econômica e social mais significativa por parte das empresas capixabas. Em 2013, o plano foi atualizado, com o lançamento do ES2030.

O ES em Ação desempenhou um papel ativo na elaboração do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025 e 2030. Desde então, a organização tem trabalhado para fortalecer as propostas do Plano. Suas ações são alinhadas com as estratégias e metas estipuladas, visando atrair investimentos para o estado e consolidar parcerias público-privadas com entidades nacionais e internacionais.

Oficina de atualização do plano em 2023



Divulgação: ES em ação



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente GE.conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Modelo de funcionamento

O plano ES2030 tem uma governança organizada e estruturada, com o envolvimento de instituições privadas, instituições públicas e a sociedade civil. No contexto operacional, a Governança do ES 2030 propõe a realização de fóruns bianuais, alinhados aos 11 focos estratégicos do Plano, servindo como espaços de avaliação e correção de rumos.

Os Fóruns de Articulação, convocados pelo Núcleo Central do ES 2030 a cada dois anos após o lançamento do Plano, se configuram como importantes momentos de reflexão e ajuste estratégico para cada foco, além de servirem como instrumento de monitoramento dos indicadores propostos pelo ES 2030. Recentemente, o plano vem sendo novamente atualizado, denominado ES 500 anos.

Lançamento do plano em 2013



Divulgação: IJSN



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP n° 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Institucionalidade legal

A institucionalidade legal é um outro caminho que pode ser tomado para implementar a governança do plano, referindo-se a um conjunto de normas, diretrizes e marcos legais que regulamentam e orientam a formulação, implementação e monitoramento de planos voltados para a administração e gestão pública. Esse arcabouço jurídico visa assegurar a transparência, eficiência, responsabilidade e integridade na governança das instituições públicas, sejam elas de âmbito municipal, estadual ou federal. A institucionalidade legal é essencial para criar mecanismos que garantam a correta aplicação dos recursos públicos, o cumprimento de metas e objetivos de políticas públicas, e a participação social no processo de decisão e fiscalização.

Nesse sentido, é possível observar duas iniciativas recentes de sucesso em cidades do estado de São Paulo, que foram em São Vicente e em Mogi das Cruzes. No caso de São Vicente, cidade situada na baixada santista, foi instituída a Lei Nº4.555, de 14 de junho de 2024 que institui a governança multi-institucional do Plano São Vicente 500 anos, que tem como finalidade coordenar, monitorar, acompanhar e avaliar a implementação do plano. Sua governança é composta por duas instâncias, o comitê gestor e o comitê consultivo.

Governança Multi-institucional do Plano São Vicente 500 anos



Lançamento do Plano São Vicente 500 Anos



Divulgação: Portal São Vicente 500 Anos

Reunião com o comitê gestor e consultivo do Plano São Vicente 500 anos



Divulgação: Portal São Vicente 500 Anos



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Em Mogi das Cruzes algo semelhante foi feito, com a instituição do Projeto de Lei Nº110/2024, intitulada “Mogi 500 anos”. Nesse instrumento estão apresentados os objetivos, princípios e diretrizes do Plano Estratégico de Longo Prazo, bem como os 8 pactos que guiarão o desenvolvimento do município ao longo dos próximos anos, e seus Caminhos Estratégicos, Indicadores e Metas. Também definiu a forma de Governança do Plano Mogi 500 Anos e a criação do Conselho Mogi 500 Anos.

Assinatura do Projeto de Lei que institui a política municipal de Planejamento de Longo Prazo



Divulgação: Prefeitura Municipal de Mogi das Cruzes

O Conselho Mogi 500 anos é uma instância focada na deliberação dos temas pertinentes ao Projeto Mogi 500 Anos. O conselho reúne integrantes do setor público e privado, além de universidades, terceiro setor e sociedade civil. O objetivo do conselho é perpetuar o Projeto Mogi 500 Anos, por meio da proposição e criação de uma organização social de inovação e estratégia, sem fins lucrativos, independente e suprapartidária, que terá como objetivo pensar estrategicamente o desenvolvimento de longo prazo de Mogi das Cruzes.

Reunião Conselho Mogi 500 Anos



Fonte: Macroplan



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Lições de cada um dos benchmarks

Medellin

Participação popular importa



Essen

Devemos buscar a construção de consensos



ES 2030

Governança estruturada é importante



Masterplan

2040

Relação entre entidades públicas e privadas podem gerar bons planos



São Vicente e

Mogi e das Cruzes

Institucionalização por meio de um Projeto de Lei ajuda a concretizar o plano



Diferentes institucionalidades: prós e contras

Diferentes modelos institucionais oferecem vantagens e riscos específicos. O infográfico a seguir destaca as principais características de cada tipo, com ênfase na relação com o envolvimento governamental e na integração da governança com a estrutura legal do governo.

	 VANTAGENS	 RISCOS
FORA DA ESTRUTURA E SEM ENVOLVIMENTO DO GOVERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia e pragmatismo • Construção de consensos • Mudança de modelo mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de manutenção da estrutura • Viés empresarial, com tendência a perda de legitimidade • Ausência do poder público reduz alcance na execução
FORA DA ESTRUTURA E COM ENVOLVIMENTO DO GOVERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de diversos atores • Fonte de financiamento adicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de decisões • Possível perda do foco estratégico em função da multiplicidade de interesses
DENTRO DA ESTRUTURA E COM PROTAGONISMO DO GOVERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Governo ativo • Capacidade reivindicatória ampliada 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível uso político • Enfraquecimento do protagonismo da sociedade • Voo curto: dura o mandato
DENTRO DA ESTRUTURA DO GOVERNO E COM PROTAGONISMO DA SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação reduzida com a manutenção da estrutura, foco no desenvolvimento de projetos • Maior articulação com o poder executivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de captura política • Em municípios sem tradição organizativa-associativa as institucionalidades são mera formalidade • Descontinuidade na troca de governo



3

Proposta de modelo de governança para o plano Serra 44+



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Comissão Serra 44+

Este capítulo emerge como uma peça fundamental para a compreensão do papel desempenhado pela Comissão Serra 44+ na concretização do Plano Estratégico de Longo Prazo. Destaca-se não por ser uma formalidade legal, mas como um reflexo tangível do **comprometimento do município da Serra em adotar uma abordagem participativa e integrada na formulação de seu planejamento de longo prazo**.

A seguir, iremos nos aprofundar no **objetivo, premissas, estrutura, composição e atribuições específicas da Comissão Serra 44+**. Com isso, busca-se prover uma introdução robusta e necessária para orientar os leitores acerca das bases e elementos essenciais que compõem a operacionalização da Comissão Serra 44+, estabelecendo um tom sólido para a exploração mais aprofundada das etapas subsequentes deste planejamento estratégico.

Objetivo

A Comissão Serra 44+ tem como principal objetivo **assegurar a condução eficaz do Plano Serra 44+** durante o horizonte do plano. É dever da Comissão **planejar, estabelecer diretrizes, coordenar esforços e promover a realização de estudos e contribuições de especialistas** no âmbito do Plano. Essa abordagem visa garantir que o planejamento de longo prazo municipal seja fundamentado não apenas na consideração de aspectos técnicos, como também na ampla participação da sociedade.

Nesse sentido, a Comissão atuará como **facilitadora e mobilizadora do processo de atualização e monitoramento do Plano Serra 44+**. Seu papel, portanto, não deve se limitar ao fornecimento de contribuições pontuais em determinadas etapas do Plano. É essencial que a Comissão organize **ações de construção coletiva, buscando integrar diversas perspectivas e conhecimentos** e certificar que o Plano seja construído de forma sólida e alinhada às reais necessidades e aspirações da comunidade serrana.

Para garantir coesão entre os objetivos estabelecidos e as ações a serem implementadas pela Comissão, foram formuladas **premissas para o modelo de governança do Plano Serra 44+**, apresentadas a seguir.



Composição e atribuições

A composição da Comissão Serra 44+ reflete o **caráter abrangente e participativo** do Plano. Os membros que a integrarão provêm não apenas dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Governo do Município da Serra, mas também incluem representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, além de membros da sociedade civil.

Essa diversidade de representação evidencia a intenção de incorporar uma variedade de perspectivas e experiências na elaboração e no acompanhamento do Plano Serra 44+.

Ademais, é destacada a necessidade da presença de representantes de entidades da sociedade civil; da academia e do 3º setor; de órgãos públicos; e de instituições privadas, em todas as instâncias da governança, bem como a inclusão de representantes suplentes para cada um dos membros titulares indicados, cujas condições serão definidas pelo Regimento Interno. A seguir, serão apresentadas as **atribuições específicas** de cada instância da Comissão Serra 44+.



Premissas do modelo de Governança

Ao formarem os **pilares da governança** do Plano de Longo Prazo, as premissas exibidas neste capítulo atuam como **princípios orientadores para sua condução ao longo das próximas décadas**. Além da continuidade do planejamento de longo prazo, elas visam promover a entrega efetiva de resultados à sociedade serrana, contribuindo para a promoção do desenvolvimento holístico e sustentável.

Destacam-se como premissas da governança do Plano: **capacidade de resposta, integração e articulação multi-institucional, participação social e transparência**.

Detalhamento de premissas do modelo de Governança



Premissa 1 Capacidade de Resposta

Refere-se à habilidade do Plano para se adaptar e responder eficientemente a mudanças e desafios inesperados ao longo do tempo. Uma governança com capacidade de resposta permite ajustes rápidos e eficazes, assegurando a efetividade contínua do Plano diante de cenários dinâmicos.



Premissa 2 Integração e Articulação Multi-Institucional

Enfatiza a dimensão da colaboração e sinergia entre diversas instituições e setores governamentais. Uma abordagem integrada e articulada visa evitar fragmentações, promovendo a cooperação entre diferentes órgãos e entidades para maximizar os impactos positivos das políticas e ações propostas.



Premissa 3 Participação Social

Destaca a importância da inclusão ativa dos múltiplos setores da sociedade no processo de planejamento, implementação e avaliação do Plano. A participação social busca envolver a sociedade civil, o setor privado e a academia nas decisões que impactam o futuro da Serra, promovendo uma gestão mais democrática e alinhada às reais necessidades da população.



Premissa 4 Transparência

Trata-se divulgação clara e acessível das informações relacionadas ao Plano. A transparência é essencial para promover a confiança da sociedade, permitindo que os cidadãos compreendam as metas, estratégias e progressos do Plano e, com isso, contribuindo para a *accountability* e o engajamento da comunidade.



Estrutura do modelo de governança

Para cumprir o objetivo de nortear a condução do Plano de Longo Prazo e tendo como base as premissas estabelecidas, o modelo de governança concebido na forma da Comissão Serra 44+ se organiza em torno de três principais estruturas, a Comissão Serra 44+; o Comitê Técnico; e os Grupos de Trabalho.

Estrutura do modelo de governança do Plano Serra 44+

COMITÊ SERRA 44+

- Função de coordenação e acompanhamento do Plano Serra 44+
- Composto por membros da prefeitura, setor privado, sociedade civil, academia e 3º setor.

COMITÊ TÉCNICO POR ÁREA DE RESULTADO

- Comitê tático, tem como função assessora, articula e monitorar a execução dos projetos de cada área de resultado
- Composto por membros da prefeitura, setor privado, sociedade civil, academia e 3º setor.

GRUPOS DE TRABALHO

- Comitê operacional, tem como função implementar e apoiar a execução dos projetos estratégicos
- Composto por técnicos das secretarias e entidades envolvidos em cada projeto

Fonte: Elaboração Macroplan



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Comissão Serra 44+

É uma estrutura permanente do plano e tem o objetivo de deliberar, determinar e fazer acontecer as estratégias e projetos do Serra 44+.

Requisitos dos membros

- Estar alinhado aos princípios do plano
- Tempo disponível para dedicar ao plano
- Genuíno interesse pelo progresso da comunidade
- Ter independência para exercício da função
- Atuar no interesse do todo
- Ser composto por pessoas com diferentes competências, experiências, estilos e perfis para enriquecimento das discussões
- Ter representantes de diferentes entidades

Atribuições dos membros

- Adensamento intenso das cadeias produtivas serranas com maior geração de valor agregado, com sinais de diversificação, como, por exemplo, o turismo
- Modernização dos setores econômicos, implementando práticas sustentáveis, tornando os processos produtivos menos poluentes
- Altos níveis de promoção tecnológica e modernização dos processos produtivos. Criando um ecossistema de inovação
- Apresentando alto nível de qualificação profissional e grau de absorção no mercado de trabalho
- Aumento na oferta e qualidade de empregos

Principais competências

- Visão estratégica
- Conhecimento de práticas de governança
- Capacidade de atuar em equipes de alta performance
- Conhecimento mínimo de projetos
- Diversidade de competências técnicas entre os membros: empreendedorismo, comunicação, marketing, finanças, direito, entre outras
- Gostar de se envolver com questões da comunidade



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Líder da Comissão Serra 44+

Está associado a Comissão Serra 44+, e tem o objetivo de coordenar os trabalhos implementando dinâmica proativa e integradora junto aos membros da governança

Requisitos do Líder

- Estar profundamente alinhado com os princípios do plano Serra 44+
- Ter disponibilidade de tempo
- Estar motivado para a condução do Plenário
- Ser independente para conduzir os trabalhos
- Forte capacidade de articulação junto a entes públicos e privados

Atribuições do Líder

- Liderar o plenário, negociando responsabilidades e prazos para o cumprimento de tarefas específicas
- Promover a integração entre os membros do Plenário, assegurando um bom ambiente ao debate
- Representar publicamente a governança do Plano Serra 44+
- Articular e apoiar a integração da rede de parceiros e atores estratégicos aos projetos
- Preparar as reuniões da governança, organizar a pauta, convidar atores estratégicos, encaminhar relatórios e materiais de apoio para subsidiar os membros do Plenário com a devida antecedência, sempre com apoio da Equipe Executiva
- Coordenar o processo de avaliação dos projetos
- Comandar o processo sucessório do Líder do Plenário
- Liderar a mobilização da Equipe Executiva e fazer a sua avaliação constante, promovendo ajustes e substituições quando necessário
- Articular a viabilização dos recursos e da estrutura necessários para o funcionamento da governança

Principais competências

- Capacidade de articulação
- Visão estratégica
- Conhecimento das melhores práticas de governança
- Capacidade de conduzir trabalhos de equipes de alta performance
- Capacidade de comunicação e articulação junto às mídias



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.



Indicações a Comissão Serra 44+

Indicação dos membros

- O mandato do membro da Comissão Serra 44+ é de direito da entidade que o indicou e não da pessoa indicada
- A indicação feita pela entidade é pessoal e intransferível, não podendo a função ser delegada a terceiro
- Se o indicado deixar a entidade, esta indica novo representante
- A permanência na governança será de até 2 anos, podendo haver renovações sucessivas pela entidade representada

Indicação do líder

- O Líder terá mandato de 1 ano, renovável por mais 1 ano, com troca obrigatória na liderança após esse período
- A função de Líder é uma escolha do Plenário e não pertence à entidade que o escolhido representa
- Caso o Líder deixe a instituição que representa, o Plenário escolherá um novo líder até o fim do período do mandato do líder anterior, podendo este ser reconduzido por mais 1 ano



Comitê Técnico

É uma estrutura permanente do plano e será dividido por área de resultado e tem como objetivo assegurar que o funcionamento da governança e do plano ocorram dentro dos princípios e atribuições originais, zelando pela metodologia e orientando as melhores práticas de condução de projetos dessa natureza e envergadura

Requisitos dos membros

- Ter ampla experiência em metodologias e projetos de desenvolvimento
- Desejável conhecer sobre condução de grupos
- Ter alinhamento com os princípios do Serra 44+
- Capacidade de liderança
- Comunicação hábil e assertiva

Atribuições dos membros

- Acompanhar as reuniões e demais eventos da Comissão Serra 44+, orientando o grupo quanto ao seu papel, quando necessário
- Apoiar e orientar os grupos de trabalho quanto ao desempenho dos projetos e encaminhamentos
- Buscar e estimular a intercooperação com outras institucionalidades de governança, locais ou externas, para identificar boas práticas e modelos bem sucedidos
- Apontar, sempre que for o caso, situações em que a governança e/ou os projetos não estiverem caminhando no sentido esperado, indicando oportunidades de melhoria

Principais competências

- Conhecimento de estruturas de governança e de gestão de projetos
- Maturidade para lidar com diferentes profissionais e instituições
- Interpretar contextos e propor alternativas



Grupos de trabalho

São estruturas flexíveis do plano, que existem enquanto durarem os projetos com os quais elas estão envolvidas. Têm o objetivo de atuar tecnicamente na orientação e facilitação de ações relacionadas a projetos

Requisitos dos membros

- Ter alinhamento com os princípios do plano
- Disposição genuína para cooperar com os projetos
- Reconhecido conhecimento técnico na área do projeto apoiado
- Comunicar-se com habilidade e eficácia
- Bom trânsito na instituição em que atua
- Tempo disponível para dedicar aos projetos

Atribuições dos membros

- Apoiar e propor soluções para tornar viáveis ações e atividades dos projetos do plano
- Articular com outras instituições em prol das necessidades apresentadas pelo projeto apoiado
- Acompanhar as ações em andamento e os resultados produzidos, assegurando que o projeto alcance o objetivo definido
- Acercar-se de que o monitoramento seja realizado adequadamente e envidar esforços para que os resultados aconteçam conforme o desejado
- Cada Grupo de Trabalho terá a presença de um membro da Comissão Serra 44+, para assegurar a fluidez das informações e o entendimento do processo como um todo

Principais competências

- Capacidade de articularem-se com outros profissionais para ampliar as perspectivas do projeto apoiado
- Habilidade relacional e de comunicação
- Maturidade para lidar com diversos profissionais e instituições
- Capacidade de atuar coletivamente na construção de soluções



Composição e atribuições

	Plenário	Comitê Técnico	Grupos de Trabalho
ATRIBUIÇÃO	Instância máxima de deliberação e decisão sobre a estratégia e projetos	Instância de apoio, de natureza técnico-metodológica	Grupos formados para apoio técnico e dinamização dos projetos
COMPOSIÇÃO	Até 13 representantes máximos das principais entidades privadas e do poder público	5 representantes técnicos de entidades e poder público	Técnicos das secretarias e entidades envolvidos em cada projeto
FORMA DE ESCOLHA	Indicados formal e nominalmente pelas entidades e poder público local	Indicados pelas entidades	Indicados pelas entidades e secretarias
TEMPO DE PERMANÊNCIA DOS MEMBROS	2 anos, com possibilidade de renovação	2 anos, sendo permitidas indicações para iguais períodos	Enquanto durar o projeto
PERIODICIDADE DAS REUNIÕES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensal nos primeiros 6 meses 2. Bimensal após o 7º mês 3. Extraordinariamente, sempre que necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinariamente: uma vez a cada 2 meses • Extraordinariamente, sempre que necessário 	Conforme cronograma do projeto



Composição

Instância	Iniciativa Privada	Setor Público	Academia e Terceiro Setor	Sociedade Civil	Duração	Total de membros
Comissão Serra 44+	5	4	2	2	2 anos, com renovação	13
Líder da Comissão Serra 44+					1 ano + 1, com renovação compulsória	1
Comitê Técnico	2	1	1	1	2 anos, com renovação	5
Grupos de Trabalho *					Enquanto durar o projeto	*

Nota: * Número de membros é variável de acordo com a necessidade dos projetos; **Cada Secretaria ou Autarquia e entidade representada indica um profissional que será o ponto focal operacional para o Plano Serra 2044; *** Servidor com dedicação parcial do tempo em função à Equipe Serra 44+.



Autenticar este documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

4

Modelo de governança da implementação do Plano Serra 44+



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

A governança dos projetos estratégicos do Plano Serra 44+ tem como objetivo fornecer orientações para o seu gerenciamento, monitoramento e avaliação, e se expressa em 3 macroprocessos: **Gerenciar; Monitorar; e Avaliar.**

Esses conceitos são essenciais para o sucesso da implementação de qualquer iniciativa estratégica, proporcionando a **base sólida sobre a qual a governança dos projetos pode ser construída.**

- » **Gerenciar** implica na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Entre as atividades do gerenciamento estão o controle da execução do projeto/ação, garantindo sua adequação aos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo previamente estabelecidos e pactuados.
- » **Monitorar** é o processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, que tem como objetivo provocar as decisões necessárias para superar restrições que ocorram durante a execução dos projetos, de modo a garantir o alcance dos resultados. Entre as atividades do monitoramento estão coletar, checar e analisar dados e informações, bem como estimular a adoção de medidas corretivas e/ou antecipatórias capazes de mitigar riscos, superar obstáculos e aproveitar oportunidades que eventualmente se apresentem.
- » **Avaliar** consiste em mensurar, analisar e interpretar, de forma periódica, sistemática e objetiva, a concretização dos resultados do projeto estruturante em relação ao que estava inicialmente previsto. Durante o processo de avaliação devem ser identificadas, ainda, as razões para e consequências da obtenção daqueles resultados.



Gerenciamento dos projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. (PMBOK, 2017)

O gerenciamento de projetos é a peça fundamental para transformar ideias planejadas em resultados concretos e tangíveis. Essa responsabilidade recai sobre os gerentes de projeto, que contam com o apoio dos representantes dos órgãos e entidades envolvidas em cada iniciativa. O principal objetivo desse processo é garantir a transição eficaz entre o planejamento e a execução do projeto.

O gerenciamento de projetos não é uma tarefa isolada, mas **um esforço colaborativo que exige o engajamento ativo do grupo de trabalho vinculado a cada projeto.** A sinergia entre o gerente e a equipe é indispensável para superar desafios, alinhar estratégias e garantir que a execução permaneça em conformidade com o planejado.

Com foco na conversão do planejamento em resultados práticos, o gerenciamento de projetos vai além das tarefas operacionais, **desempenhando um papel estratégico na adaptação contínua às mudanças do ambiente.** O gerente, apoiado por sua equipe, deve coordenar as atividades, antecipar possíveis desafios, implementar ações corretivas além de otimizar o desempenho geral do projeto.

Portanto, o gerenciamento de projetos transcende uma simples atribuição funcional; trata-se de uma **abordagem dinâmica e colaborativa** que visa concretizar os objetivos propostos, incorporando a expertise do gerente e a contribuição coletiva do grupo de trabalho para o sucesso do projeto.

O gerenciamento é de responsabilidade do gerente de cada projeto, com o suporte de um grupo de trabalho, e tem como meta transformar o planejamento em resultados concretos. A designação do gerente de projeto é feita pelo órgão executor e comunicada ao Plenário, conforme a competência mais adequada, seja ela de natureza legal ou baseada no conhecimento especializado necessário para a execução.



O papel do gerente de projetos

A atuação no gerenciamento de projetos exige uma postura estratégica e proativa, na qual **o gerente é o principal responsável pela condução bem-sucedida do projeto**. Esse profissional atua como facilitador da execução, articulando uma rede de pessoas e organizações e empregando suas habilidades gerenciais para promover a eficácia coletiva.

Embora o gerente não exerça necessariamente autoridade formal sobre toda a rede envolvida, é fundamental que assuma uma função de coordenação no processo de gerenciamento. Suas principais responsabilidades incluem oferecer **apoio e orientação** aos responsáveis pela execução das atividades, além de **supervisionar, avaliar e controlar** rigorosamente o cumprimento de metas, custos, prazos e a qualidade dos resultados. Cabe também ao gerente identificar e avaliar riscos e restrições à implementação do projeto, propondo soluções para superá-los.

É essencial que o gerente mantenha uma visão ampla e estratégica do projeto, evitando se envolver excessivamente nas ações operacionais específicas. Dessa forma, consegue integrar todos os elementos necessários para o andamento eficaz do projeto estruturante, identificando e gerenciando riscos e restrições, e buscando soluções para superá-los.

O **contato direto com a linha decisória do projeto é de suma importância**, pois o gerente precisa manter uma comunicação contínua sobre o progresso das ações, solicitar apoio quando necessário e atuar prontamente para contornar obstáculos e controlar riscos.

Além disso, **as partes interessadas desempenham um papel crucial no sucesso do projeto**. São representantes de instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais que podem influenciar significativamente o desempenho e os resultados do Projeto Estratégico.

O gerente deve reconhecer o papel e a relevância de cada parte interessada no processo de estruturação, implementação e alcance dos objetivos. Essa compreensão aprofundada contribui de maneira significativa para uma gestão eficaz e para a conquista dos resultados esperados.



Monitoramento de projetos

Processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, que tem por objetivo provocar as decisões necessárias para superar restrições que ocorram durante a execução dos projetos, de modo a garantir o alcance dos resultados.

O monitoramento estratégico exige a sistematização de um processo de coleta, tratamento, organização e análise de dados, que podem influenciar a capacidade de execução do projeto. Seu objetivo é facilitar a tomada de decisões que permitam superar possíveis problemas identificados durante a execução do Projeto Estratégico.

Enquanto o gerenciamento foca na realização das atividades, o monitoramento tem a função de apontar alternativas para a superação de desafios que possam surgir na implementação do Projeto Estratégico.

O escopo do monitoramento abrange diversos aspectos, incluindo o acompanhamento minucioso:

- a) das **restrições** que possam impactar a consecução dos resultados do projeto estruturante, juntamente com a implementação de medidas preventivas pertinentes;
- b) do **alcance dos resultados** almejados pelos projetos estruturantes, visando assegurar que estão alinhados com os objetivos previamente acordados;
- c) da **execução das ações delineadas** no projeto, garantindo que cada passo seja efetivamente realizado de acordo com as diretrizes estabelecidas;
- d) dos **cronogramas, tanto físicos quanto financeiros**, de forma a assegurar que os prazos e recursos estejam em conformidade com o planejado e, com isso, promover eficiência operacional.

É importante ressaltar que o monitoramento opera em tempo real, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do Projeto Estratégico.



Fases do monitoramento de projetos

Acompanhamento

- Verifica a evolução da situação atual externa e interna
- Identifica e seleciona informações estratégicas

Análise Crítica

- Compara com o planejado
- Avalia a influência de fatos novos (internos e externos)
- Antecipa consequências

Tomada de Decisão

- Mobiliza os responsáveis
- Propõe alternativas para solucionar restrições
- Adota providências

O monitoramento é realizado por meio de indicadores específicos definidos para cada projeto estratégico, que são gerados periodicamente com base em diversas fontes de dados, incluindo pesquisas primárias e secundárias. Esses indicadores devem fornecer aos gerentes informações essenciais sobre o desempenho dos projetos.

A responsabilidade pela condução das medições e pela apresentação dos relatórios ao Plenário da governança cabe ao gerente de cada projeto, com o suporte da Equipe Executiva e do Grupo de Trabalho. Além das medições regulares, o Plenário pode, a qualquer momento, solicitar aos gerentes de projeto ou à equipe executiva a apresentação de resultados em reuniões ordinárias, com o objetivo de acompanhar e avaliar a evolução dos projetos.



Avaliação de projetos

É o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no projeto estratégico, suas razões e consequências

A avaliação de projetos é um processo de **análise dos resultados realizado de forma ex post**, em conjunto com o monitoramento, onde as informações minuciosamente coletadas são examinadas para fundamentar decisões estratégicas e otimizar o projeto. **O objetivo principal dessa prática é fomentar a melhoria contínua das iniciativas** por meio da identificação e mensuração detalhada dos resultados obtidos.

A responsabilidade de determinar o momento adequado para a avaliação cabe ao Plenário, que pode decidir realizá-la logo após determinadas medições ou quando houver a necessidade de um exame mais profundo de um projeto específico. Nesse contexto, a avaliação proporciona uma análise detalhada sobre a eficácia das estratégias aplicadas em diferentes fases do ciclo de vida do projeto.

É fundamental destacar que o monitoramento e a avaliação, apesar de suas diferenças metodológicas, devem ser concebidos como sistemas interligados. Enquanto o monitoramento busca identificar restrições potenciais e tomar decisões em tempo hábil, a avaliação se dedica à análise e interpretação dos resultados. Essa análise não apenas orienta a melhoria contínua das iniciativas, mas também oferece insights importantes para consolidar e fortalecer as estratégias em andamento.



5

Insights para a implementação do Plano



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Insights

Da elaboração à implementação

A elaboração de um plano estratégico de longo prazo é apenas o primeiro e menor passo do desafio que se inicia nesta fase, que é o da implementação. Este demanda um esforço organizado e contínuo, especialmente (mas não exclusivamente) por parte da equipe da prefeitura.

A falta de preparo adequado para esta fase resulta muitas vezes no abandono do plano, tão logo ocorra a primeira mudança de governo, sem que haja muitos defensores de sua continuidade.

Os casos de sucesso observados no Brasil apresentam algumas características em comum, sendo as principais: uma estratégia robusta e duradoura de comunicação/engajamento; adequações institucionais visando criar as condições para a implementação do Plano, como leis, decretos, equipes, sistemas, etc.; e liderança mobilizadora e agregadora por parte do prefeito e/ou empresários e/ou atores da sociedade.

Com base na experiência da consultoria em projetos similares em outros municípios e com as equipes do governo da Serra, a consultoria sugere um conjunto de 08 iniciativas para apoiar a implementação do plano no município da Serra, descritas a seguir.



Recomendações para a implementação do Plano Serra 44+

- ✓ **Institucionalizar o Plano Serra 44+**
- ✓ **Implementar e garantir o funcionamento da Comissão Serra 44+**
- ✓ **Realizar lançamento oficial do Plano Serra 44+**
- ✓ **Criar estrutura institucional responsável pela execução do Plano Serra 44+**
- ✓ **Implementar a Carteira de Projetos Estratégicos e garantir sua articulação com o PPA**
- ✓ **Desenvolver e implementar o sistema de informações estratégicas e indicadores**
- ✓ **Garantir entregas balanceadas de curto, médio e longo prazo**
- ✓ **Assegurar a conexão do Plano Serra 44+ às demais leis orçamentárias**



Institucionalizar o Plano Serra 44+

Recomendações da consultoria

Esta recomendação propõe que o Plano Serra 44+ seja formalmente institucionalizado por meio de uma legislação específica. Institucionalizar o plano por meio de uma lei municipal garantirá sua integração permanente ao arcabouço legal do município, o que contribui para a sua continuidade e implementação ao longo do tempo, independentemente das mudanças políticas ou administrativas.

A institucionalização do Plano Serra 44+ por lei envolve a aprovação legislativa do plano como um documento estratégico oficial do município, articulado ao ciclo de elaboração do PPA, da LDO e da LOA; e com diretrizes claras, objetivos específicos e metas mensuráveis. Além disso, essa lei poderia estabelecer um mecanismo formal para monitorar e avaliar o progresso na implementação do plano, bem como para realizar ajustes e revisões periódicas, conforme necessário.

Essa medida também fortalece a transparência, a prestação de contas e a participação pública no processo de planejamento e implementação, promovendo assim uma governança mais eficaz e democrática.

Objetivos

- ✓ **Proporcionar uma base sólida para a continuidade e implementação do plano ao longo do tempo, independentemente das mudanças políticas ou administrativas.**
- ✓ **Estimular a articulação do Plano Serra 44+ com o ciclo orçamentários do governo.**
- ✓ **Estabelecer diretrizes claras, objetivos específicos e metas mensuráveis para o desenvolvimento do estado.**
- ✓ **Promover uma governança mais eficaz e democrática.**



Implementar e garantir o funcionamento da Comissão Serra 44+

Recomendações da consultoria

A implementação e o funcionamento eficaz da Comissão Serra 44+ são fundamentais para o sucesso do plano estratégico. Esta comissão atuará como um órgão central responsável por supervisionar a execução do plano. Sua atuação deveria incluir o monitoramento do progresso, o estímulo a adoção de medidas corretivas e a realização de atualizações, conforme necessário.

A Comissão, que idealmente deveria ter acompanhado o processo de elaboração do plano, deve ter composição diversificada e representativa, incluindo membros do governo, especialistas setoriais, representantes da sociedade civil e do setor privado.

Além disso, é essencial estabelecer mecanismos eficazes de comunicação e coordenação entre todos os envolvidos para garantir uma colaboração harmoniosa e eficiente. A Comissão Serra 44+ deve atuar como catalisador que impulsionará a transformação visionária delineada no plano estratégico, garantindo sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

Objetivos

- ✓ **Assegurar a continuidade do Plano Serra 44+ independentemente de ciclos de governo**
- ✓ **Assegurar a coordenação eficiente entre todas as partes interessadas envolvidas na implementação do Plano Serra 44+.**
- ✓ **Envolver ativamente todos os stakeholders relevantes na tomada de decisões e na implementação das iniciativas do Plano Serra 44+.**



Realizar lançamento oficial do Plano Serra 44+

Recomendações da consultoria

O lançamento oficial do Plano Serra 44+ é um passo essencial para estabelecer uma base sólida e gerar impulso para a implementação bem-sucedida do plano estratégico. Este evento estruturante servirá como uma oportunidade para apresentar publicamente os objetivos, metas e visão do Plano Serra 44+ para todas as partes interessadas, incluindo o governo, o setor privado, a sociedade civil e a comunidade internacional.

Este lançamento oficial será uma plataforma para mobilizar apoio e engajamento, incentivando o comprometimento de todos os stakeholders na realização da visão compartilhada para o futuro da Serra.

A cerimônia de lançamento deve ser estruturada de modo a reforçar a ideia de plano do município e não de governo. Este pode ser um momento crucial para apresentar e reforçar o papel da comissão Serra 44+ e apresentar as metas mobilizadoras para o município em 44+ (onde desejamos chegar).

O evento de lançamento pode incluir a divulgação de materiais de comunicação visual e digital, como vídeos explicativos, infográficos e documentos informativos, para ampliar o alcance e a compreensão do plano estratégico.

Objetivos

- ✓ **Apresentar publicamente os objetivos, metas e visão do plano estratégico para todas as partes interessadas.**
- ✓ **Mobilizar apoio e engajamento de todos os stakeholders, incluindo governo, setor privado, sociedade civil e comunidade internacional.**
- ✓ **Ampliar o alcance e a compreensão do plano estratégico por meio de materiais de comunicação visual e digital.**
- ✓ **Inspirar colaboração e ação coletiva.**



Criar estrutura institucional responsável pela execução do Plano Serra 44+

Recomendações da consultoria

A criação de uma estrutura institucional sólida e dedicada é fundamental para garantir a implementação eficaz do Plano Serra 44+. Recomenda-se que esta estrutura esteja diretamente ligada à Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento, ou seja, sob sua supervisão direta, ou mesmo sob coordenação direta do prefeito.

Essa estrutura institucional desempenhará um papel fundamental em apoiar a Comissão Serra 44+ na gestão do Plano e na elaboração dos relatórios estratégicos de monitoramento. Além disso, será responsável por elaborar periodicamente relatórios técnicos que antecipem a evolução dos indicadores, garantindo uma abordagem proativa na identificação de desafios e oportunidades. Outra responsabilidade importante será o monitoramento da evolução da carteira de projetos estratégicos, garantindo que os projetos estejam alinhados com os objetivos do Plano Serra 44+ e que sejam implementados de maneira eficiente e eficaz.

Esta estrutura, sendo diretamente ligada à secretária ou ao prefeito, terá autoridade e recursos adequados para cumprir suas responsabilidades, incluindo o poder de tomar decisões, alocar recursos e resolver conflitos que possam surgir durante a implementação.

Objetivos

- ✓ **Dotar a estrutura institucional com autoridade e recursos adequados para cumprir suas responsabilidades, incluindo poder de tomada de decisões, alocação de recursos e resolução de conflitos.**
- ✓ **Nomear responsáveis diretos pelas atividades de execução e monitoramento do Plano Serra 44+ dentro do Governo**
- ✓ **Criar uma estrutura executiva de apoio ao funcionamento da comissão Serra 44+**



Implementar a Carteira de Projetos Estruturantes e garantir sua articulação com o PPA

Recomendações da consultoria

A implementação do plano se dará em grande medida pela execução dos projetos associados a ele, em especial a carteira de projetos estruturantes, assegurando o fornecimento de recursos financeiros e monitorando sua execução de forma eficiente. Estes deverão ter monitoramento intensivo e diferenciado pelas equipes da Prefeitura e pela Comissão Serra 44+.

Além disso, é essencial incluir esta Carteira como parte central dos acordos de resultado de cada secretaria. Isso significa conectar os objetivos e metas específicos de cada secretária com os projetos estruturantes do Plano Serra 44+. Dessa forma, as atividades e iniciativas de cada secretária estarão alinhadas com a visão geral e os objetivos do plano estratégico do estado.

É imperativo garantir que os acordos de resultados não sejam apenas instrumentos isolados, mas sim partes integrantes de uma estratégia coesa e unificada. Isso evita que as iniciativas sejam percebidas como desconectadas e assegura que cada ação contribua para o alcance dos objetivos mais amplos do Plano Serra 44+.

Objetivos

- ✓ **Garantir a continuidade e o avanço da Carteira de Projetos Estruturantes já estruturada.**
- ✓ **Assegurar a disponibilidade de orçamento adequado para a implementação dos projetos estruturantes.**
- ✓ **Monitorar de forma eficiente a execução dos projetos estruturantes.**
- ✓ **Integrar a Carteira de Projetos Estruturantes como elemento central nos acordos de resultado de cada setorial.**
- ✓ **Conectar os objetivos e metas específicos de cada setorial com os projetos estruturantes do Plano Serra 44+.**



Desenvolver e implementar o Sistema de Informações Estratégicas e Indicadores

Recomendações da consultoria

Para apoiar a tomada de decisões informadas e orientar a implementação eficaz do Plano Serra 44+, é fundamental desenvolver e implementar um sistema de informações estratégicas que permita consultas eficazes e autônomas pela Comissão Serra 44+, bem como pelos níveis estratégicos de governo. Idealmente módulos específicos deste sistema deveriam estar acessível à sociedade em geral. Isso promoverá a transparência e o engajamento público, permitindo que os cidadãos acompanhem o progresso do plano e contribuam com feedback e sugestões.

Este sistema deveria coletar, organizar e disseminar dados relevantes sobre o progresso e o desempenho em relação aos objetivos e metas do plano estratégico. Além disso, servirá como ferramenta auxiliar na geração de relatórios regulares para garantir que as informações sejam comunicadas de maneira oportuna e acessível a todas as partes interessadas relevantes.

Esta recomendação enfatiza a importância de estabelecer um sistema de monitoramento robusto e contínuo para acompanhar a implementação do Plano Serra 44+. O monitoramento intensivo, com um cronograma definido e organizado em grandes marcos e produtos a serem entregues, permite um acompanhamento sistemático da execução do plano.

Objetivos

- ✓ **Garantir a qualidade e tempestividade das informações referentes a execução do Plano.**
- ✓ **Apoiar uma tomada de decisão informada e uma implementação eficaz das estratégias do Plano Serra 44+ por meio do uso do sistema de informações estratégicas.**
- ✓ **Utilizar tecnologias modernas e eficientes para garantir a eficácia na coleta e processamento de dados.**
- ✓ **Promover a transparência e o engajamento público, permitindo que a sociedade acompanhe o progresso do plano e contribua com feedback e sugestões.**



Garantir entregas balanceadas de curto, médio e longo prazo

Recomendações da consultoria

É crucial assegurar que o Plano Serra 44+ adote uma abordagem que equilibre entregas rápidas de curto prazo (*quick wins*) com iniciativas pensadas para o desenvolvimento de longo prazo do município. Ressalta-se que embora seja importante alcançar resultados tangíveis no curto prazo para atender às demandas imediatas da população e fortalecer a confiança no plano, é igualmente importante garantir que o desenvolvimento seja sustentável e aborde os desafios de longo prazo enfrentados pelo município, notadamente aqueles mais estruturantes.

Ao concentrar-se exclusivamente em metas de curto prazo, existe o risco de ignorar problemas de maior complexidade que requerem soluções mais abrangentes e de longo prazo. Por outro lado, embora investir em projetos de médio e longo prazo seja fundamental para construir uma base sólida para o futuro do município, os longo ciclos para obtenção destes resultados podem contribuir para desmobilizar o engajamento em torno da execução do Plano.

Ao garantir entregas balanceadas ao longo de diferentes prazos, o município pode colher benefícios imediatos enquanto investe no desenvolvimento sustentável a longo prazo. Isso envolve a implementação de medidas que ofereçam resultados rápidos e visíveis, ao mesmo tempo em que se compromete com projetos e políticas que garantam um crescimento consistente e duradouro, beneficiando as gerações presentes e futuras da Serra.

Objetivos

- ✓ **Demonstrar progresso tangível na implementação do Plano Serra 44+, aumentando a confiança e o engajamento público.**
- ✓ **Promover um crescimento consistente e duradouro.**
- ✓ **Atender às demandas imediatas da população por meio de entregas rápidas e eficientes.**
- ✓ **Investir em projetos de médio e longo prazos para abordar questões estruturais e promover o desenvolvimento sustentável.**
- ✓ **Preparar o estado para os desafios futuros e oportunidades emergentes por meio de projetos de longo prazo.**



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Assegurar a conexão do Plano Serra 44+ às demais leis orçamentárias

Recomendações da consultoria

Esta recomendação ressalta a importância de garantir uma conexão sólida entre o Plano Serra 44+ e as demais leis orçamentárias do estado do Espírito Santo, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). É essencial que haja uma integração consistente entre o plano estratégico de longo prazo e o processo orçamentário anual, de modo a assegurar que as prioridades e objetivos delineados no Plano Serra 44+ sejam devidamente refletidos e apoiados pelo orçamento do município.

Para isso, recomenda-se garantir, ano a ano, a conexão entre a LDO/LOA e o Plano Serra 44+. Os programas estratégicos do Plano devem receber um tratamento diferenciado, garantindo recursos adequados para sua implementação eficaz.

O orçamento é o instrumento onde se concretizam as prioridades do governo. É peça essencial para impulsionar a implementação efetiva do Plano Serra 44+. A desconexão entre o plano estratégico e o orçamento pode resultar em subfinanciamento ou falta de recursos para as iniciativas prioritárias, comprometendo assim o alcance dos objetivos do plano.

Objetivos

- ✓ **Garantir uma conexão sólida entre o Plano Serra 44+ e as leis orçamentárias do município e do Estado.**
- ✓ **Integrar consistentemente os programas estratégicos do Plano Serra 44+ ao processo orçamentário anual.**
- ✓ **Assegurar recursos adequados para a implementação eficaz dos programas estratégicos do Plano Serra 44+.**
- ✓ **Evitar a desconexão entre o plano estratégico e o orçamento, que pode resultar em subfinanciamento ou falta de recursos para iniciativas prioritárias.**



R

Referências bibliográficas



Referências Bibliográficas

Banco Mundial. Governance and the law. Washington, DC. 2017.

Brasil. Guia da política de Governança pública. Presidência da república. Brasília, DF. 2018.

Capella, Ana Cláudia Niedhardt. Formulação de Políticas. Brasília, Enap. 2018.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa, 6ª edição. São Paulo, SP. 2023.

Organização das Nações Unidas (ONU). 2015 World public sector report: responsive and accountable public governance. New York, United Nations, 2015.

Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE). Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública. Paris. 2017.

Peters, B. G.. A cybernetic model of governance. In: Levi-Faur, D. Oxford Handbook of Governance. Oxford: Oxford University Press. 2012.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK). A Guide to the Project management body of knowledge, 6th edition. Pennsylvania, PA. 2017.

Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, segunda versão. Brasília, DF. 2014.

Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, Terceira edição. Brasília, DF. 2020.





MacroPlan



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 390038003800320034003A005000, Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2/2001, que institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.





PREFEITURA MUNICIPAL DE SERRA
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

DECLARAÇÃO DO ORDENADOR DE DESPESA

Em atendimento ao disposto no art. 16, inciso II da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, declaro que o Projeto de Lei instituindo o Plano Estratégico de Longo Prazo da Serra (ES), denominado Plano Serra 44+, não gera despesas e tem adequação orçamentária e financeira com a Lei Orçamentária Anual e compatibilidade com o Plano Plurianual e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Serra/ES, 21 de março de 2025.

RICARDO SAVACINI PANFOLFI
SECRETÁRIO MUNICIPAL DE GESTÃO E PLANEJAMENTO



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade>
com o identificador 3000380008003000340031005000. Documento assinado digitalmente
conforme o Rinc nº 220012090100008006004, estabelecido no Decreto nº 5400202100, e publicado
digitalmente conforme o art. 4º, II da Lei 14.063/2020.



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi assinado eletronicamente e pode ser acessado no endereço <https://prefeiturasempapel.serra.es.gov.br/autenticidade> utilizando o identificador 31003300390034003600340030003A00540052004100

Assinado eletronicamente por **Ricardo Savacini Pandolfi** em 21/03/2025 14:03

Checksum: **98959FC2E15A21A9C40EB0BD31F3FA9FDC603FCCBB283E1016B35B1800C3EA4D**



Autenticar documento em <https://serra.camarasempapel.com.br/autenticidade> com o identificador 31003300390034003600340030003A00540052004100. Documento assinado digitalmente conforme a Resolução nº 2209/2021 do Conselho Municipal de Controle de Atividades Fiscais e Tributárias e assinado digitalmente conforme a Lei nº 14.063/2020.

