

**DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: Um Modelo para Planejamento Estratégico de bairros rumo às Cidades Sustentáveis**

**ANDRÉ ROESE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO (UFMT)

**GREYCE BERNARDES DE MELLO REZENDE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO (UFMT)

## DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: Um Modelo para Planejamento Estratégico de bairros rumo às Cidades Sustentáveis

### INTRODUÇÃO

Durante um longo período de tempo o planejamento estratégico foi um instrumento utilizado unicamente por empresas, com o objeto de qualificar suas ações e o processo decisório, no entanto, percebeu-se sua eficiência no contexto de atuação da gestão e planejamento dos bairros e cidades, buscando melhorias em todas as dimensões (ambiental, social, política, urbana e econômica), que podem sanar lacunas na sociedade, especialmente, quando essa não se demonstra participativa na elaboração e execução de planejamentos estratégicos urbanos.

Assim, no decorrer deste artigo estão apresentadas as ferramentas que podem ser utilizadas como fontes de diagnóstico e reestruturação das cidades, que se inicia com a possibilidade de um modelo de gestão participativa que conduz a implementação de bairros sustentáveis.

Dentro desse contexto, entende-se que são eficazes as abordagens teóricas e práticas em relação a Matriz SWOT ou FOFA como instrumentos, que permitam a realização de um diagnóstico mais preciso acerca das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos bairros e, conseqüentemente, das cidades.

Especificamente o planejamento estratégico urbano, pode ser um diferencial em uma cidade, desde que corretamente estruturado e implementado com a participação do Poder Público e toda a sociedade. Desse modo, é preciso identificar objetivos e metas e, avaliar os instrumentos disponíveis para o alcance do objetivo do estudo levantado.

### PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O presente estudo se fundamentou a partir do seguinte problema de pesquisa: Até que ponto o planejamento estratégico e a Agenda 21 local contribuem para o desenvolvimento de bairros sustentáveis?

Este artigo tem como objetivo elaborar uma leitura técnica participativa com base na Matriz FOFA para definir instrumentos que viabilizem o diagnóstico e a construção de um modelo de gestão de bairros sustentáveis.

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O alicerce teórico apresentado neste artigo trouxe conceitos que subsidiaram o alcance do objetivo geral traçado. Assim, a revisão da literatura foi dividida a partir dos seguintes temas: planejamento estratégico, matriz *swot* e *fofa*, planejamento urbano no Brasil e seus instrumentos, plano diretor e agenda 21 local, planejamento estratégico urbano, etapas para elaboração do planejamento estratégico urbano e bairros como planejar.

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma forma de estabelecer as metas a longo prazo e, se utilizar dos instrumentos disponíveis que permita alcançá-las, envolvendo para isso todos os fatores/aspectos presentes na estrutura organizacional, além de analisar o seu ambiente interno e externo em que se encontra inserida (LACOMBE; HEILBORN, 2014).

Pode-se apontar que o planejamento estratégico segundo Kotler (1998, p. 63): “[...] é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os

objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Nesse sentido, considera-se que o objetivo do planejamento estratégico são os processos de orientação e reorientação acerca das ações da empresa que lhe permitam fortalecer no mercado e tornar-se mais competitiva.

Quando corretamente elaborado e implantado o planejamento estratégico gera inúmeras vantagens: ajuda na adaptação às mudanças no ambiente; capacita os gestores a observar com maior clareza o quadro operativo e a capacidade organizacional em sua operação; possibilita o estabelecimento preciso de responsabilidades; permite a coordenação de objetivos e ações no ambiente organizacional (MEGGINSON et al., 1998). Contempla-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ser utilizada inclusive no campo da gestão pública.

### **Matriz SWOT – Matriz FOFA**

A estratégia da análise SWOT se fundamenta em um processo organizacional que permite que a empresa construa vantagem competitiva sustentável no mercado; possibilitando a escolha dos produtos certos para a satisfação, encantamento e fidelização dos clientes no mercado em que atua (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2013).

A Matriz de SWOT é também conhecida como Matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Instrumento esse amplamente utilizado no planejamento e na gestão, posto que é facilitador da observação e análise do ambiente interno e externo da empresa e, permite a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, que conheça e reconheça as particularidades, qualidades e carências da empresa, buscando executar ações adequadas para que sua estrutura organizacional possa ser mais competitiva (GOMIDE et al., 2015).

Para a estrutura dessas matrizes é essencial que os aspectos positivos e negativos do ambiente interno e externo sejam conhecidos pelos gestores, de forma a permitir a estrutura adequada da matriz e a análise para solucionar os pontos negativos e fomentar os positivos, de modo a tornar a empresa efetivamente mais qualitativa no mercado e, na atualidade, economicamente sustentável.

## **PLANEJAMENTO URBANO NO BRASIL E SEUS INSTRUMENTOS**

Com a reorganização do Distrito Federal, estados e municípios no Brasil, no período pós Segunda Grande Guerra Mundial, e a crescente insatisfação observada na década de 1970, com relação aos problemas urbanos tais como: habitação, transporte sociais, serviços públicos e qualidade ambiental, surge a discussão acerca do planejamento urbano (VARGAS, 2011).

O Brasil na década de 1980, por intermédio de sua Constituição Federal disciplinou em seu Capítulo II a regulamentação da política urbana de acordo com o art. 182 e deu ao poder público municipal diretrizes gerais, que têm por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. O art. 182 em seu parágrafo primeiro trata sobre o plano diretor, quando aprovado pela câmara municipal, se torna obrigatório para as cidades com mais de vinte mil habitantes, este é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana (BRASIL, 1988).

É importante ressaltar que o planejamento urbano tem como “objetivo a cidade ideal, a ocupação harmônica e integrada das áreas urbanas, o progresso, o desenvolvimento das cidades” (RODRIGUES, 2013, p. 125). Nesse sentido, atenta-se que o processo de planejamento urbano corresponde às ações e procedimentos previamente definidos, que têm por finalidade a promoção do desenvolvimento urbano em busca de uma melhor qualidade de vida.

## **Plano Diretor e Agenda 21 Local**

De acordo com o entendimento de Watanabe e Silva (2013, p. 48) conceitua-se plano diretor como sendo: “[...] um plano de caráter geral, ou seja, um instrumento básico de desenvolvimento da política urbana”.

O plano diretor foi realizado no Brasil, mesmo que de forma precária a partir das décadas de 1940 e 1950, tendo continuidade na década de 1970, porém existem inúmeras críticas a esses planos realizados antes da Constituição Federal de 1988, pois foi a partir da Magna Carta que a concepção de valorização social e importância de qualidade de vida nas cidades surgiu, assim, os planos tornaram-se melhor estruturados e executados (VARGAS, 2011).

O valor social do plano diretor está vinculado também a sua elaboração, tendo em vista que é exigida a participação da sociedade em sua estrutura, bem como é necessário que o seu desenvolvimento seja precedido de divulgação de suas ações e proposições, fundamentando-se no valor social das cidades (REZENDE; ULTRAMARI, 2007).

A Agenda 21 mostrou um novo olhar do Brasil à proteção socioambiental, bem como, a Agenda 21 Local segundo Rabelo (2002, p. 39) deu origem a um “novo protagonismo social das cidades”, além de possibilitar discussões acerca de ações de proteção ambiental, gerando a consciência da necessidade de proteção do meio ambiente para as próximas gerações. Considera-se ainda que a Agenda 21 Local possibilita a promoção do Planejamento Estratégico Urbano.

## **Planejamento Estratégico Urbano**

O planejamento estratégico urbano não pode ser realizado de forma aleatória, unicamente com visão política, sem a possibilidade efetiva de sua implantação, pois se isso ocorre acaba por gerar problemas ainda mais graves para as cidades e para toda a população, importante que essa conscientização vem crescendo, tendo em vista que segundo Vargas (2011, p. 867): “Recentemente, o poder público, em muitos países, tem demonstrado uma mudança de atitude com relação ao papel do planejamento urbano. [...]”.

Somente quando o planejamento estratégico urbano for corretamente elaborado de forma a ser discutido e aprovado por diferentes segmentos que representam toda a sociedade é que poderá gerar os benefícios propostos, pois não pode ser somente um documento com objetivos políticos e econômicos sem as metas sociais com a participação dessa sociedade, melhorando a qualidade de vida de toda a população (FARIA, 2009).

Dentre os fatores que influenciam na qualidade da elaboração do planejamento estratégico urbano é preciso citar as etapas, que permitem a eficiência e eficácia nos resultados alcançados, como se observa na sequência ao analisar as etapas para elaboração do planejamento estratégico.

### **Etapas para elaboração do planejamento estratégico urbano**

Para que o planejamento estratégico urbano possa alcançar a qualidade necessária é importante que todas as etapas sejam realizadas: planejamento, implementação e controle, como é apresentada no quadro 1:

### Quadro 1 – Etapa do Planejamento Estratégico Urbano

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO	ETAPA	AÇÃO
	Planejamento	Diagnóstico Estratégico e definição de norteadores estratégicos
	Implementação	Definição de instrumentos prescritivos e quantitativos
	Controle	Controle e revisão dos objetivos

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

O diagnóstico estratégico contempla a observação do ambiente interno e externo da empresa, a partir do uso da ferramenta matriz de SWOT, em que são observadas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em que a empresa está inserida (CERTO; PETER, 2010), podendo esse instrumento ser adaptado para a elaboração de um planejamento estratégico urbano.

Com relação aos norteadores estratégicos estes contemplam a identificação da melhor direção a ser tomada no planejamento, de forma a alcançar os melhores resultados (OLIVEIRA, 2015).

A Matriz SWOT ou Matriz FOFA são instrumentos que podem ser utilizados inclusive na implementação do planejamento estratégico urbano, visto que são ferramentas qualificadoras das ações a ser corretamente implantadas para que o referido planejamento alcance os objetivos traçados (CERTO; PETER, 2010), bem como facilita na definição dos instrumentos a serem utilizados.

### BAIRROS COMO PLANEJAR

O desenvolvimento do país está diretamente relacionado com o fortalecimento dos municípios e, dessa forma, a elaboração de planejamento estratégico para os bairros. Esses possibilitam a construção de cidades sustentáveis, capazes de fomentar a vida em comunidade e melhorar a qualidade de vida e resgate da cidadania e dignidade de todos os moradores (SILVA JÚNIOR; PASSOS, 2006).

É necessário esclarecer que as cidades sustentáveis são construídas a partir de bairros sustentáveis, em que urbanismo, sustentabilidade e cidadania estejam presentes para o bem de todas as comunidades (FARR, 2013).

Nesse sentido, faz-se considerar o entendimento de que o planejamento para os bairros possam ser sustentáveis, está ligado ao entendimento de que é preciso pensar de forma global, porém, agir local, isto é, pensar na grandiosidade do município, mas, realizar ações nos bairros, de forma a permitir a construção de uma cidade sustentável.

Uma cidade sustentável não é construída a partir de bairros sem planejamento, que surgem e crescem sem organização e, acabam por não ter nas ações de urbanismo e sustentabilidade as bases para sua estrutura e crescimento, isto porque é essencial que os bairros possam ser planejados para que a cidade se torne sustentável (FARR, 2013).

Sobre as questões que envolvem os atributos do urbanismo sustentável para a formação e crescimento de bairros, se analisa que:

O planejamento urbano é essencial para orientar o futuro das cidades e bairros, quanto à aplicação do desenvolvimento urbano sustentável ao planejamento territorial e ao planejamento urbano, deve compreendido como um ideal de gestão e planejamento das cidades capaz de aliar o crescimento econômico à inclusão social e à proteção e preservação do meio ambiente, natural e construído, de modo a atender as necessidades das gerações presentes, sem comprometer os interesses e as necessidades das gerações futuras (BERNARDES; BOSCOLI, 2015, p. 247).

Para uma cidade sustentável é preciso planejar todos os aspectos estruturais, econômicos, ambientais e sociais, buscando a garantia de qualidade de vida e dignidade para todos os moradores dos diferentes bairros.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na pesquisa quanto à natureza pode ser classificada como aplicada, quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi executada de forma qualitativa exploratória-descritiva por focar no caráter subjetivo, do objeto em análise (GIL, 2010).

### **Caracterização da Área de Estudo**

O estudo foi realizado no Município de Rondonópolis, localizado na região Sudeste do Estado de Mato Grosso, a 230 km da capital Cuiabá, com aproximadamente 275.707 habitantes, de acordo com os dados do IBGE (2014). Sua economia divide-se da seguinte forma: segmento agropecuário (13,5%), industrial (30,9%), serviços (45,3%) e impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes (10,1%). Rondonópolis destaca-se pelo desenvolvimento de atividades agrícolas e pecuárias, especialmente relacionadas à produção de grãos (IBGE 2014).

### **Levantamento e Coleta de Dados**

Para levantamento e coleta de dados utilizou-se a Agenda 21 do Município de Piracicaba-São Paulo como modelo. A proposta da Agenda 21 de Piracicaba é utilizar a participação popular na construção da Matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

### **Amostra**

O estudo foi realizado junto à União Rondonopolitana de Associação dos Moradores de Bairros (URAMB), fundada em 22 de dezembro de 1982, na Cidade de Rondonópolis-MT. A URAMB é dividida em 16 microrregiões comunitárias totalizando 102 bairros. Cada microrregião possui uma coordenação administrativa e um presidente por bairro.

Para a aplicação do roteiro de pesquisa foi desenvolvido um evento junto à associação URAMB, e realizada uma palestra com o tema Planejamento Estratégico e Agenda 21 local, que tratou sobre as cidades sustentáveis.

O convite foi direcionado para todos os presidentes de bairros. Dentre os 102 presidentes de bairros associados junto a URAMB estiveram presentes 14 representantes. Para melhor visualização do grupo participante do estudo é apresentado na figura 1 o mapa dos bairros e associações estudadas:

**Figura 1– Mapa da localização dos bairros e associações estudadas em Rondonópolis**



Fonte: Adaptado de Google Earth (2018)

## DISCUSSÃO

Os resultados estão aqui apresentados segundo a construção da Matriz SWOT nomeado em inglês ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), de acordo com as dimensões (meio ambiente, social, política, urbana, econômica) adaptada da Agenda 21 LOCAL, proposta pela Prefeitura Municipal de Piracicaba-São Paulo.

### Matriz FOFA Dimensão Ambiental

Conforme a Agenda 21 de Piracicaba-SP a dimensão ambiental atua nas áreas de recursos hídricos, resíduos sólidos, educação ambiental, florestas, áreas verdes, qualidade do ar, solo e mudanças climáticas. Assim, é apresentada no quadro 2 a Matriz FOFA da dimensão ambiental na opinião dos presidentes de bairros e da comunidade.

**Quadro 2 – Matriz FOFA da Dimensão Ambiental**

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	
DIAGNÓSTICO LOCAL	DIAGNÓSTICO EXTERNO
<p><b>Forças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presença de córrego e rios: Arareal, canivete, rio vermelho.</li> <li>2. Coleta de resíduos sólidos eficiente;</li> <li>3. Presença de áreas verdes,</li> <li>4. Florestas e áreas preservadas;</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coleta seletiva; circuito cultural ambiental em praças comunitárias, atividades e palestras para conscientização ambiental.</li> <li>2. Desenvolver projetos junto aos alunos da rede pública; plantar árvores.</li> <li>3. Projeto amo meu bairro, engloba também noções de cidadania e boa convivência com vizinhos.</li> <li>4. Arborização das praças.</li> <li>5. Projeto de educação ambiental junto a escolas municipais.</li> </ol>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rios e córregos poluídos.</li> <li>2. A coleta de resíduos sólidos poderia melhorar.</li> <li>3. Assoreamento de margens de córregos e rios.</li> </ol>	<p><b>Ameaças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Queimadas constantes.</li> <li>2. Política ambiental.</li> <li>3. Aquecimento global.</li> <li>4. Secas em rios.</li> <li>5. Desmatamentos e pesca predatória.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Essa Matriz mostra que os participantes do estudo possuem pouco conhecimento sobre os efluentes existentes e sua importância. No caso dos rios urbanos em Rondonópolis, não foi encontrado nenhum estudo sobre a qualidade e a classificação dos corpos hídricos.

A coleta de resíduos sólidos no geral é eficiente, porém pode melhorar, como, por exemplo, não deixar restos de resíduos sólidos após a coleta nas calçadas. Os presidentes dos bairros possuem uma percepção positiva em relação, a florestas e áreas verdes, assim como, acreditam na força e na importância dos rios.

As oportunidades vistas nesta dimensão, está na criação de projetos de conscientização ambiental, estudo das leis, compreensão e interpretação das normas ambientais. Esses projetos de conscientização ambiental, podem ser disseminados em escolas, associações, plenários e instituições de ensino superior.

No que se refere às principais ameaças encontradas no diagnóstico, descobriu que o aquecimento global, queimadas, secas e enchentes, foram as mais expressivas. O envolvimento da comunidade é fundamental nas discussões do planejamento estratégico participativo a fim de reduzir as atividades ambientalmente mais impactantes.

### Matriz FOFA Dimensão Social

A dimensão social de acordo com a Agenda 21 de Piracicaba-SP tem como prioridade as áreas de educação, saúde, equidade, justiça social, cultura, lazer e segurança. No quadro 3 – Matriz FOFA da dimensão social, são apresentadas as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças desta dimensão, na opinião dos presidentes de bairros e da comunidade.

**Quadro 3 – Matriz FOFA da Dimensão Social**

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	
DIAGNÓSTICO LOCAL	DIAGNÓSTICO EXTERNO
Forças	Oportunidades
1. Percepção quanto as escolas nos bairros são boas muito boas, excelentes. 2. Serviços de saúde ainda é considerado bom em alguns bairros. 3. Espaço cultural para música sertaneja. 4. Festas juninas e quadrilhas, 5. Festa do dia das crianças. 6. Prática de futebol, caminhadas.	1. Construção de postos de saúde. 2. Recitação de poemas, teatro, oficinas de artes. 3. Concursos de bordados e crochê. 4. Feira de livro infantil. 5. Montar times de futebol com patrocínio privado. 6. Criação de novos projetos para prática de esporte.
Fraquezas	Ameaças
1. Melhoria em algumas escolas. 2. Escolas distantes da população. 3. Falta de escolas. 4. Melhoria nos serviços de saúde. 5. Postos de saúde com falta de equipamentos. 6. Falta de segurança e criminalidade.	1. Falta de apoio e verbas para manutenção dos espaços culturais. 2. Pouca participação política em projetos de menor visibilidade. 3. Dificuldade de organizar e aprovar projetos junto ao ministério de cultura e lazer. 4. Desconhecimento da lei de incentivo a cultura e lazer.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com os dados gerados na Matriz FOFA, os presidentes de bairros observam como forças a estrutura escolar, os serviços de saúde prestados e os espaços para cultura e música. As principais forças culturais nos bairros são as festas juninas e dança de quadrilhas, bem como, a festa do Dia das Crianças. O município não possui verbas para cultura, esporte e lazer.



Alguns projetos como escolinha de futebol não foram mantidos por falta de verba. Mesmo, sem professores qualificados, alguns bairros trazem, como aspecto positivo a prática de futebol e caminhadas.

As fraquezas percebidas pelos presidentes estão na educação, saúde e segurança. A educação não possui vagas escolares para atender toda a demanda e as escolas são distantes dos bairros. A saúde necessita de mais médicos, enfermeiros e agentes de saúde. Alguns bairros, os mais carentes, também apresentam um índice de criminalidade alto.

No diagnóstico externo as principais oportunidades apresentadas são: a construção de postos de saúde e criação de projetos para artes, músicas, esportes e educação infantil, como, por exemplo, feira de livros infantis.

A falta de apoio e verbas para manutenção dos espaços culturais, o descaso com a cultura por parte dos órgãos públicos, bem como, o desconhecimento da lei de incentivo à cultura e a dificuldade de criar e aprovar projetos junto ao Ministério de Cultura e Lazer são vistas como ameaças.

### Matriz FOFA Dimensão Política

A dimensão Política é composta pelas áreas que contemplam o Poder Executivo, Legislativo, Sistema de Segurança, fortalecimento da democracia participativa e desenvolvimento de novos instrumentos de gestão com base na Agenda 21 de Piracicaba-SP. No quadro 4 é apresentada a Matriz FOFA da dimensão política:

**Quadro 4 – Matriz FOFA da Dimensão Política**

<b>DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO</b>	
<b>DIAGNÓSTICO LOCAL</b>	<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO</b>
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Boa relação com a prefeitura e câmara de vereadores. 2. Fortalecimento da democracia por parte dos políticos. 3. Conhecimento do Plano Diretor Municipal. 4. Comunicação entre a comunidade e as lideranças políticas.	1. Oferecimento de oficinas de planejamento estratégico e diagnóstico participativo. 2. Divulgação e disseminação do Plano Diretor atualizado. 3. Melhoria na logística e transporte das Associações. 4. Incentivar o turismo. 5. Implantar programas de gestão pública para presidentes de bairros.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
1. Pouca capacitação para realização das oficinas de diagnósticos para construção do Plano Diretor. 2. Pouco conhecimento do Plano Diretor. 3. Acesso restrito ao poder público. 4. Infraestrutura das Associações. 5. Falta de veículos e recursos para visitação e acompanhamento das famílias. 6. Inexistência de auxílio financeiro.	1. Aumento dos custos públicos. 2. Crescimento da criminalidade e morosidade da justiça local. 3. Queda de arrecadação por falta de incentivo a produção local. 4. Crescimento desordenado e loteamentos irregulares. 5. Informatização das Associações e áreas públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Diante dos resultados da Matriz FOFA, as forças apresentadas nessa dimensão são: a boa relação com a prefeitura e câmara de vereadores, o fortalecimento da democracia por parte dos políticos e o conhecimento do Plano Diretor Municipal. Já as fraquezas demonstradas, são a falta de capacitação dos presidentes de bairros para a construção do Plano Diretor e também o acesso ao poder público, que é difícil e restrito.

As oportunidades da FOFA traz como pontos principais: o oferecimento de oficinas de planejamento estratégico e diagnóstico participativo, a divulgação e disseminação do Plano

Diretor atualizado e melhoria na logística e transporte das associações de bairros. Outra oportunidade apontada é o investimento no turismo, nos negócios, no lazer, nas belezas naturais, arquitetônicas e históricas do Município.

Os presidentes de bairros apontam como ameaças o aumento dos custos público municipal, o crescimento da criminalidade e a morosidade da justiça local, a queda de arrecadação por falta de incentivo à produção local e o crescimento desordenado da população.

### Matriz FOFA Dimensão Urbana

A dimensão urbana atua nas áreas da mobilidade, do desenho e Planejamento Urbano. Esta dimensão trabalha com a melhoria e organização do espaço urbano, rural e na melhoria da mobilidade, bem como, na ocupação e uso do solo, habitação e adequação do sistema viário. No quadro 5 a Matriz FOFA demonstra a dimensão urbana:

**Quadro 5 – Matriz FOFA da Dimensão Urbana**

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	
DIAGNÓSTICO LOCAL	DIAGNÓSTICO EXTERNO
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Disponibilidade de praças. 2. Plano de recapeamento das principais vias urbanas em execução. 3. Revisão do Plano Diretor ano 2016. 4. Projeto de lei mobilidade urbana e rural.	1. Estimular reuniões nas Associações de Moradores de bairros. 2. Criação de projetos para estímulo ao esporte: Ex. futebol, vôlei, xadrez e karatê. 3. Criação de ciclovias. 4. Estímulo ao comércio local.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
1. Pouca participação popular na construção do Planejamento Urbano. 2. Inexistência de canais para discussão e Planejamento Urbano. 3. As ruas não possuem uma boa aparência. 4. Péssimo estado de conservação de ruas e calçadas. 5. Iluminação pública precária nas praças. 6. Praças com pouca ou sem nenhuma vocação para esportes. 7. Referente a conservação dos bancos das praças a percepção é negativa.	1. Gasto público com acidentes de trânsito. 2. Retrabalho na manutenção de ruas e rodovias. 3. Pouco investimento na agricultura familiar e comércio local.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na construção da Matriz FOFA da dimensão urbana, observou-se como forças a disponibilidade de praças, planos de recapeamento das principais vias urbanas, revisão do Plano Diretor no ano de 2016 e projeto de lei de mobilidade urbana e rural.

A baixa participação popular na construção do planejamento urbano, a inexistência de canais de discussão do plano diretor, ruas precárias e calçadas em péssima conservação de praças e pouca iluminação são as principais fraquezas da dimensão urbana. Os bairros não apresentam condições para um espaço coletivo e nem à prática de esportes.

Os dados apontaram que estimular reuniões nas associações de moradores de bairros, com o intuito de envolver a população nos problemas urbanos, criar projetos com foco no esporte, na cultura e lazer, assim como, a criação de ciclovias e estímulo ao comércio local foram evidenciadas como oportunidades para os bairros.

O ambiente urbano, bem planejado, com aspectos que visam à saúde, o esporte a cultura e o cuidado com o meio ambiente, contribuem para o bem-estar de todos.

## Matriz FOFA Dimensão Econômica

A proposta para a dimensão econômica, tem como prioridade o aumento do emprego, renda, diversificação e fortalecimento dos setores econômicos (agricultura, indústria, comércio e serviços). No quadro 6 a Matriz FOFA demonstra a dimensão Econômica na opinião dos presidentes de bairros e da comunidade:

**Quadro 6 – Matriz FOFA da Dimensão Econômica**

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	
DIAGNÓSTICO LOCAL	DIAGNÓSTICO EXTERNO
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Industrias de grande porte, como a ADM do Brasil, Bunge. 2. Logista ferroviária. 3. Frigoríficos, incentivando a cadeia produtiva bovina local. 4. Existência de distritos industriais. 5. Renda média alta. 6. Bom nível de emprego. 7. Capital do bi-trem.	1. Melhoria das estradas e acessos industriais. 2. Implantação de parques tecnológico para o setor industrial. 3. Desenvolvimento de projetos de requalificação urbana, incentivando o setor comercial e serviços. 4. Incentivos fiscais para pequenos e médios empreendedores. 5. Criação de matrizes empreendedoras.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
1. Inexistência de projetos para fomento ao empreendedorismo. 2. Comercio de bens duráveis somente no centro da cidade. 3. Falta de empregos nas proximidades dos bairros.	1. Endividamento das empresas. 2. Perda renda e emprego. 3. Crescimento da criminalidade. 4. Empresas sem certificação ambiental. 5. Acidente de trabalho e saúde ocupacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os resultados da dimensão econômica da Matriz FOFA foram com vistas nas variáveis do município. A percepção dos presidentes de bairros é de que não existe estímulo ao empreendedorismo, fato que prejudica a abertura de empreendimentos nos bairros. Os empreendimentos industriais estão fixados em distritos. Esses possuem uma distância entre 15 e 30 km (quilômetros) de deslocamento sentido bairro ao trabalho. Cada trabalhador percorre uma média de 40 km por dia ao se deslocar para o trabalho.

Na análise da Matriz FOFA, da dimensão econômica, é apresentada de uma maneira geral no Município de Rondonópolis, visto que o diagnóstico foi elaborado a partir da análise de 14 bairros. Os elementos mensurados como forças são as indústrias de grande porte, localizadas nos distritos industriais, a logística para escoamento de grãos, a exemplo, da ferrovia que liga Mato Grosso-MT ao Porto de Santos-SP. A renda média de 2,5 salários, o alto nível de emprego, foram apresentados como pontos fortes.

A inexistência de projetos para fomentar o empreendedorismo e incentivar o comércio local, bem como, a falta de emprego nas proximidades dos bairros mais distantes, são vistas como fraquezas.

Quando se fala de oportunidades geralmente é apresentado um número mais expressivo de variáveis, que as outras dimensões da Matriz FOFA, a melhoria das estradas de acessos nos distritos industriais, à implantação de parques tecnológicos para o setor, o desenvolvimento de projetos de requalificação urbana, incentivando o setor comercial e serviços os incentivos fiscais para pequenos e médios empreendedores, e a criação de matrizes empreendedoras são as principais oportunidades destacadas.

O endividamento das empresas, crescimento da criminalidade, retirada de empresas para outras cidades, dificuldade de licenciamento e certificações ambientais e acidentes de trabalho, aparecem como ameaças.

## CONCLUSÃO

Diante dos principais objetivos deste estudo, que foi de construir uma Matriz FOFA para a elaboração de diagnóstico participativo na construção de um planejamento estratégico para bairros sustentáveis, adaptado das dimensões propostas pela Agenda 21 de Piracicaba-SP, foi levado como ensinamento a proposta e a metodologia para a elaboração do diagnóstico participativo. De forma resumida aponta-se que a busca por soluções para os problemas urbanos está na elaboração e cumprimento das normas e legislações presentes.

No Município de Rondonópolis-MT é evidente a disponibilidade de informações referente à gestão urbana, no plano diretor e no projeto de lei de mobilidade urbana e rural. A população necessita ter maior participação nas discussões do planejamento urbano, este ato é essencial, para futuras cobranças e fiscalizações na gestão urbana.

Os canais de comunicação entre o poder público e a comunidade devem ser eficazes, porém, existem propostas e projetos, mas, não são executadas e nem fiscalizadas, deixando a população à mercê de infraestrutura básica como calçadas, ruas, praças, postos de saúde, água e transporte. Os bairros mais distantes estão longe de terem propostas mais sustentáveis, que visam à qualidade do meio ambiente.

Este estudo não teve como objetivo central criar um planejamento estratégico participativo urbano completo de acordo com todas as etapas desse instrumento. Assim, nesse estudo de caso concluiu-se a importância do diagnóstico participativo que é uma etapa para a elaboração da Matriz FOFA.

A importância dessa ferramenta é observada a partir da identificação de que diversas empresas e prefeituras municipais se utilizam do Planejamento Estratégico e a Agenda 21 como instrumentos participativos na construção das estratégias empresariais a partir de um modelo.

A formulação da filosofia como a visão, missão e valores, bem como, os objetivos, estratégias, avaliação e acompanhamento de metas não foi contemplado neste estudo. Para futuras pesquisas a proposta é a construção completa do planejamento estratégico urbano para bairros com a participação da população. As limitações em destaque neste estudo foram a falta de dados demográficos atualizados e insuficiente participação popular nas discussões voltadas para a gestão urbana.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Trad. Reynaldo Cavalheiro, Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2013.

FARIA, Leonardo. Planejamento estratégico, estatuto da cidade e plano diretor: métodos e instrumentos de organização e gestão do espaço urbano. **Caminhos de Geografia**. Uberlândia, v. 10, n. 32, p. 162-170, dez/2009.

FARR, Douglas. **Urbanismo sustentável: desenho urbano com a natureza**. Porto Alegre-Rio Grande do Sul: Bookman, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE EARTH-MAPAS. **Bairros e associações de Rondonópolis**. Disponível em: <<http://earth.google.com/>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

GOMIDE, Marcia; SCHÜTZ, Gabriel Eduardo; CARVALHO, Marcia Aparecida Ribeiro de; CÂMARA, Volney de Magalhães. Fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (MATRIZ FOFA) de uma Comunidade Ribeirinha Sul-Amazônica na perspectiva da análise de redes sociais: aportes para a atenção básica à saúde. **Cad. Saúde Colet.** Rio de Janeiro, 23(3):22-230, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do Município de Rondonópolis-MT**. 2014. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/rondonopolis/panorama>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, GILBERTO. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2015.

PIRACICABA. **Planejamento estratégico municipal: a Agenda 21 de Piracicaba: segunda revisão 2016 a 2025**. Piracicaba-São Paulo: UNIMEP, 2015.

RABELO, Desirée Cipriano. **Comunicação e mobilização social: a Agenda 21 local de Vitória (ES)**. [Tese de Doutorado em Comunicação Social]. São Bernardo do Campo-São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2002.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **RAP**. Rio de Janeiro, 41(2):255-71, mar./abr. 2007.

RODRIGUES, Arlete Moysés. O espaço urbano e as estratégias de planejamento e produção da cidade. In: PEREIRA, Elson Manoel. (Org.). **Planejamento urbano no Brasil: conceitos, diálogos e práticas**. Chapecó-Santa Catarina: Argos, 2013.

SILVA JÚNIOR, Jeconias Rosendo da., PASSOS, Luciana Andrade dos. **O negócio é participar: a importância do plano diretor para o desenvolvimento municipal**. Brasília-Distrito Federal: CNM, SEBRAE, 2006.

VARGAS, Heliana Comin. Gestão de áreas urbanas deterioradas. In: PHILIPPI JR., Arlindo (Coord.). **Curso de gestão ambiental**. Barueri-São Paulo: Manole, 2011.

WATANABE, Carmen Ballão; SILVA, Cesar A. da. **Plano diretor**. Curitiba-Paraná: Instituto Federal do Paraná de Educação à Distância, 2013.