



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA GESTÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
2021 - 2031**

SANTA ROSA, AGOSTO 2021



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Elaboração do Projeto:

Anderson Mantei
Prefeito Municipal

Aldemir Eduardo Ulrich
Vice prefeito

Ademir Rosa
Secretário Extraordinário de Gestão

Odaylson Eder
Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Tecnologia

André Stürmer
Secretário Municipal de Administração e Fazenda

Lires Zimmermann Führ
Secretária Municipal de Educação e Cultura

Douglas Fronza
Procurador-Geral do Município

Fernando Oscar Classmann
Secretário Municipal de Esporte

Cláudio Franke
Secretário Municipal de Planejamento Urbano e Habitação

Paulo Roberto dos Santos
Secretário Municipal de Agricultura

Rita de Cássia Sippert Strasser
Secretária Municipal de Desenvolvimento Social

João Carlos de Castro Dorneles
Secretário Municipal de Meio Ambiente

Lisandra Steffen Danda
Secretária Municipal de Comunicação

Rodrigo Valmor Bürkle
Secretário Municipal de Obras

Décio Stefan
Presidente da Fundação Municipal de Saúde

Salatiel Oliveira Santos
Presidente do Previrosa

Fernanda Dresch
Diretora de Política Institucional

Elisete Mônica Stefan Tiede
Gerente de Planejamento Institucional e Orçamentário;

Diones Almir Linck
Administrador



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

MENSAGEM DO PREFEITO

Planejar é o grande diferencial para obter sucesso em qualquer organização. Santa Rosa não pode ficar fora disso. Com este pensamento, estamos implementando o Planejamento Estratégico da Gestão, com o objetivo de elaborar as estratégias e definir claramente o que precisa para ser alcançado nos próximos anos. Acreditamos que usando esta ferramenta, teremos um avanço enorme em todos itens essenciais no município, traçando assim um futuro melhor para nossa população. Queremos projetar Santa Rosa ainda mais, sendo a referência regional, buscando eficiência nas nossas atividades do poder público municipal, valorizando as pessoas e alavancando o desenvolvimento no município. Com a participação de todos podemos acreditar que podemos fazer melhor a cada dia.

Anderson Mantei
Prefeito Municipal

Gestão 2021/2024



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. OBJETIVO.....	7
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
3. IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	7
3.1. PRIMEIROS FEITOS.....	7
3.2. LOCALIZAÇÃO E DEMOGRAFIA.....	7
3.3. BASE ECONÔMICA.....	8
4. METODOLOGIA.....	9
4.1. FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	9
4.1.1. FERRAMENTA 5W2H.....	9
4.1.2. ANÁLISE SWOT (MATRIZ FOFA).....	10
4.1.3. BRAINSTORMING.....	10
4.1.4. GOOGLE FORMS.....	11
4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA E MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	11
4.2.1. EIXO INSTITUCIONAL.....	11
4.2.2. EIXO DE INFRAESTRUTURA E ECONOMIA.....	12
4.2.3. EIXO HUMANO E SOCIAL.....	13
4.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIO.....	13
4.4. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS;.....	14
4.5. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	14
4.6. MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS.....	14
4.7. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	14
5. PROPÓSITO INSTITUCIONAL.....	15
5.1. MISSÃO.....	15
5.2. VISÃO.....	15
5.3. VALORES.....	15
6. DIAGNÓSTICO.....	15
6.1. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO.....	16
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	17
7.1. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO INSTITUCIONAL.....	18
7.2. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO HUMANO SOCIAL.....	18
7.3. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO DE INFRAESTRUTURA ECONOMIA.....	18
8. AÇÕES ESTRATÉGICAS E METAS.....	18



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

8.1. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO INSTITUCIONAL	19
8.2. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO HUMANO E SOCIAL	22
8.3. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO DE INFRAESTRUTURA E ECONOMIA	28
9. MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS	30
10. MAPA ESTRATÉGICO	31
11. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA	32



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

1. INTRODUÇÃO

Planejar estrategicamente significa pensar na melhor forma de utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade e buscando a eficácia dos serviços prestados. Nesse contexto, ressalta-se a importância da gestão dos recursos disponíveis, tanto financeiros, como de pessoal, de tempo e de infraestrutura.

O Planejamento estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que facilita a gestão e auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançá-los, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo.

Apesar de ser desenvolvido e amplamente utilizado para planejar o desenvolvimento empresarial, é possível e viável a utilização do Planejamento Estratégico na área pública, ainda mais com o grande aumento da demanda e a diminuição dos recursos orçamentários que obrigam a gestão pública a planejar cada dia mais suas ações de forma profissional, utilizando-se de ferramentas adequadas para garantir a efetividade da implementação de programas e políticas públicas.

O Planejamento Estratégico tem como principal função a de guiar a instituição até o lugar onde almeja chegar em determinado prazo. Uma vez estabelecido, o plano deve ser seguido e respeitado para fins de tomada de decisões, estando sempre acima, com a incumbência de fornecer informações e determinar diretrizes para os planos de ações em todas as áreas institucionais.

Desta forma, a gestão municipal de Santa Rosa decidiu adotar o Planejamento Estratégico, o qual norteará suas ações de desenvolvimento para os próximos 10 anos, com a certeza de que, assim, o município há de caminhar a passos firmes em direção aos objetivos traçados, com a visão de que o desenvolvimento possa ser mensurado e que tenha o equilíbrio entre os maiores sonhos, as necessidades e as possibilidades do município.

O projeto do Planejamento Estratégico do município de Santa Rosa foi desenvolvido sob a coordenação da Secretaria Extraordinária de Gestão, com a participação e cooperação das entidades e lideranças da comunidade. Também foram utilizados como documentos subsidiários o Plano Plurianual 2022 a 2025, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Município 2014 - 2031 e o diagnóstico de Revisão do Plano Estratégico de Desenvolvimento Santa Rosa, 100 anos 2018 – 2031.



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

2. OBJETIVO

Implementar uma cultura organizacional, garantir o passo-a-passo detalhado para o crescimento e otimização de recursos, além de proporcionar o direcionamento das ações do município para os próximos anos.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Desenvolver metodologia, com planejamento e transparência, que facilite o entendimento, a execução das atividades e o alinhamento entre metas e objetivos;
- ✓ Otimizar a execução dos serviços, visando a satisfação dos cidadãos e dos servidores;
- ✓ Construir e implementar um Sistema de Aperfeiçoamento de Gestão, buscando a melhor prática de gerenciamento de processos e monitoramento das ações.

3. IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

A emancipação de Santa Rosa ocorreu através de decreto assinado no dia 1º de julho de 1931 pelo general José Antônio Flores da Cunha (Interventor do Estado) e a solenidade de instalação do município de Santa Rosa aconteceu no dia 10 de agosto de 1931. Neste mesmo dia, tomou posse o primeiro prefeito, Arthur Ambros, nomeado pelo Interventor Federal do Estado.

3.1. PRIMEIROS FEITOS

Os primeiros progressos e melhoramentos em Santa Rosa foram feitos através da iniciativa de particulares. A estrada de ferro que ligava Santa Rosa a Santo Ângelo foi inaugurada em 12 de maio de 1940. Com ela aumentou a população, pois vieram muitos trabalhadores para cá. O telefone chegou ao nosso município em 1945, por iniciativa da Prefeitura Municipal.

3.2. LOCALIZAÇÃO E DEMOGRAFIA

O Município localiza-se na Faixa de Fronteira do Brasil com a Argentina, conforme Figura 01, distante 36 km da divisa com o país vizinho. Situa-se na Região do Alto



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Uruguai, latitude 27°52'15" Sul e Longitude 54°28'53" Oeste, a uma distância de 526 km da capital Porto Alegre, área territorial é de 489 km², e a população estimada em 2018 é de 72.919 pessoas (IBGE).

A densidade Demográfica (2010) é de 140 hab/km² com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (2010) de 0,769 e PIB per capita (2016) de R\$ 35.597,73. A taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é de 98,6 % (IBGE 2010).

Figura 1: Mapas



3.3. BASE ECONÔMICA

O município tem sua base produtiva voltada à Agricultura, Indústria e Comércio, sendo reconhecida como o Berço Nacional da Soja. Na agropecuária, destaca-se o rebanho bovino manejado com modernas técnicas de produção, que faz desta a maior bacia leiteira do Rio Grande do Sul, fornecendo, com a suinocultura, matéria-prima qualificada para as agroindústrias. No Município encontra-se Frigorífico de Suínos, Indústria de Óleo Vegetal, Indústria de Lácteos, Cooperativas Agrícolas, constituindo uma rede em seu entorno, fomentando o desenvolvimento, Prestação de Serviços, Comércios, Universidades, Centro Tecnológicos, Órgãos Públicos, gerando Emprego e Renda.

Encontra-se no Mapa do Turismo, integrado a Rota do Rio Uruguai, sendo considerado Município Polo da Região Fronteira Noroeste.

Santa Rosa possui ampla atuação no cenário da saúde brasileira como modelo de organização e gestão em saúde desde a criação da Fundação Municipal de Saúde e a constituição da rede de atenção à saúde, de abrangência macrorregional, e neste ano de 2021 completa 26 anos de criação.



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

O Município possui um Parque Industrial que abriga pequenas, médias e grandes indústrias fabricantes de equipamentos agrícolas e insumos para indústria metalmeccânica, que fornece peças e conjuntos mecânicos para indústrias desse ramo de várias regiões do país. Santa Rosa tem grande participação neste setor industrial, sendo que, na região do Grande Santa Rosa são produzidas aproximadamente 60% das máquinas colheitadeiras do país.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento deste projeto, definidas com foco no desenvolvimento municipal. Para a construção do Planejamento Estratégico do Município de Santa Rosa, definiu-se 5 etapas:

1. Elaboração da Missão, Visão e Valores;
2. Análise de cenários;
3. Definição de objetivos;
4. Definição do Plano de Ação;
5. Mensuração e acompanhamento de resultados.

4.1. FERRAMENTAS UTILIZADAS

A seguir, apresentamos as ferramentas auxiliares de gestão utilizadas para o desenvolvimento deste projeto:

4.1.1. Ferramenta *5W2H*

A sigla *5W2H* remete às iniciais das sete diretrizes de um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência para a construção de um projeto. São 5 palavras com a inicial “W” e 2 com a inicial “H”: *What* (o que será feito?); *Why* (por que será feito?); *Where* (onde será feito?); *When* (quando?); *Who* (por quem será feito?); *How* (como será feito?); *How much* (quanto vai custar?), conforme ilustrado na Figura 02:



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Figura 2: Parâmetros do Plano de Ação - 5W2H



A principal função das sete diretrizes é eliminar quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo do processo, ou seja, a metodologia tem sua base nas respostas para estas sete perguntas essenciais, as quais formam um mapa de atividades para tornar a execução do projeto mais clara e efetiva.

4.1.2. Análise *SWOT* (Matriz FOFA)

A ferramenta de Análise *SWOT*, sigla que corresponde às palavras em inglês, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e suas respectivas traduções, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é utilizada para fazer análise ambiental e pode ser usada para qualquer tipo de análise de cenário a fim de verificar a real condição da instituição no ambiente em questão frente ao seu anseio estratégico.

A matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FOFA ou *SWOT*) é um método muito simples e fácil de entender, tanto que pode ser usado em qualquer organização, de qualquer porte ou segmento.

4.1.3. Brainstorming

O nome *brainstorming* é um termo em inglês que, na tradução livre significa



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

“tempestade de ideias”. Consiste em deixar fluir os pensamentos e ideias que podem otimizar o serviço de alguma maneira.

Geralmente desenvolvida em sessões em grupo, a técnica possui o objetivo de gerar um volume considerável de novas ideias e tem como base, princípios fundamentais, como foco em quantidade, falta de críticas às ideias e combinação de ideias.

O *brainstorming* é feito com base em 6 princípios fundamentais que moldam a técnica com exatidão, quais sejam:

- 1) Quantidade;
- 2) Evitar críticas;
- 3) Valorizar ideias mais criativas;
- 4) Aperfeiçoar as ideias que já foram criadas;
- 5) Colocar as ideias em prática;
- 6) Monitorar os resultados.

4.1.4. Google Forms

O *Google Forms* é uma ferramenta de gerenciamento de pesquisas do *Google*, que é usado para pesquisas e coleta de informações através de questionários e formulários elaborados pelo próprio usuário.

4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA E MISSÃO, VISÃO E VALORES

A gestão pública municipal tomou como base a divisão em eixos setoriais, cada um com sua área de atuação estrutural, nas quais se pretende desenvolver e executar projetos com bases e referenciais de demanda adquiridos através de diagnóstico local e regional.

Em cada um dos eixos setoriais, a definição das diretrizes organizacionais a serem aplicadas impõe a adoção de objetivos e ações para o desenvolvimento, compreendendo os seguintes eixos: Eixo Institucional, Eixo de Infraestrutura e Economia e Eixo Humano e Social.

4.2.1. Eixo Institucional

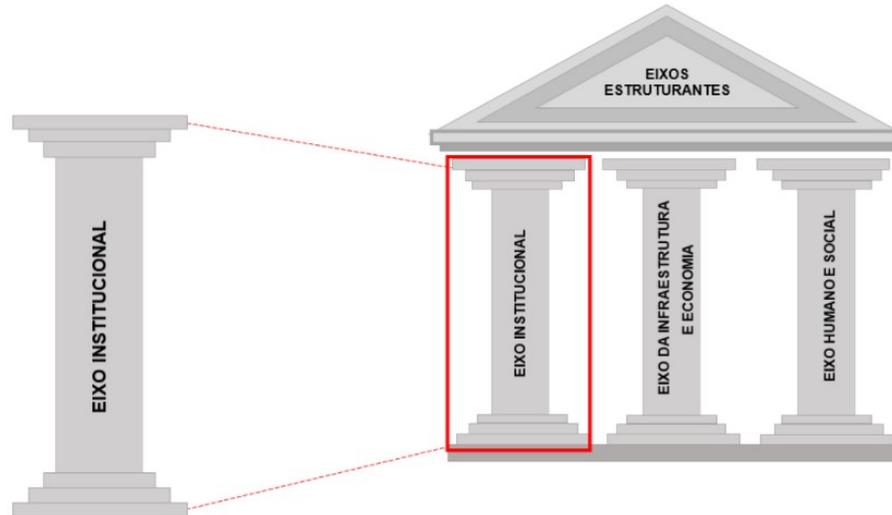
Conforme Figura 03, formaram o Eixo Institucional, às ações de governança



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

pública, que através destas atividades, contribuem com a promoção dos interesses do município, com foco na entrega efetiva de serviços e na melhoria da qualidade de vida da população.

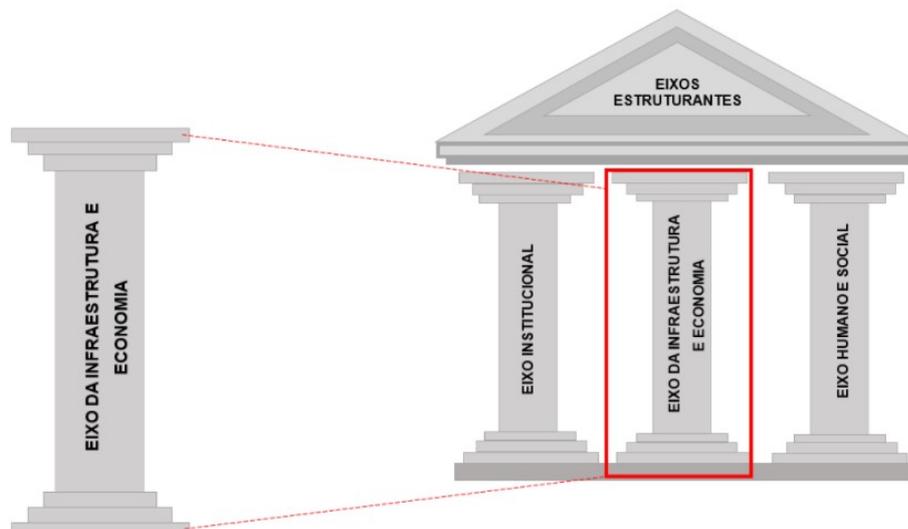
Figura 3: Eixo Estruturante - Eixo Institucional



4.2.2. Eixo de Infraestrutura e Economia

O Eixo de Infraestrutura e Economia, conforme Figura 04, foi definido através das ações que produzam reflexos e/ou interferências nas áreas da sociedade, sendo estas responsáveis por atividades cujos resultados principais sejam a geração de emprego, renda e desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura.

Figura 04: Eixo Estruturante - Eixo Infraestrutura e Economia



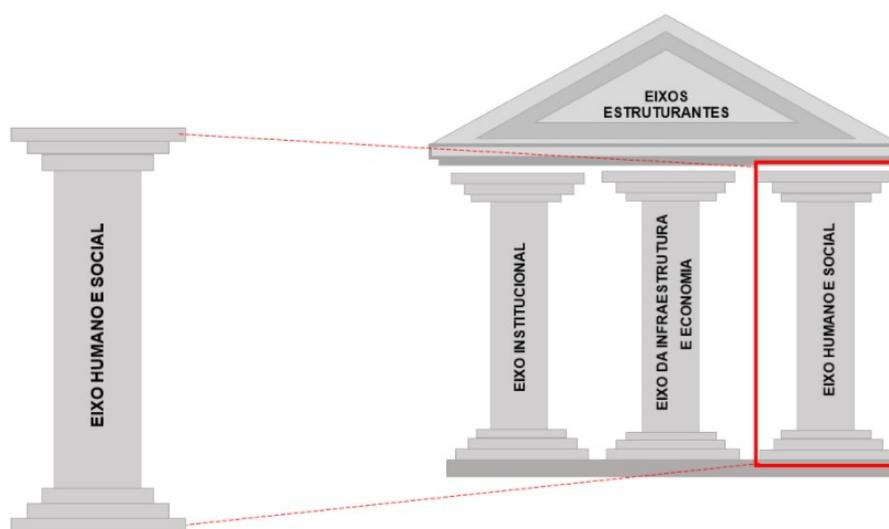


MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

4.2.3. Eixo Humano e Social

Conforme Figura 05, fizeram parte do Eixo Humano e Social as ações de desenvolvimento ou execução de serviços e políticas voltadas à promoção social e do acesso à educação, saúde, cultura, lazer e segurança para todos os cidadãos.

Figura 5: Eixo Estruturante - Eixo Humano e Social



4.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIO

Com a utilização das ferramentas citadas no item 4.1, buscou-se o diagnóstico da atual situação do cenário municipal.

Foram realizadas reuniões individuais com todas secretarias municipais e autarquias, além de reuniões de secretários com a participação de todos gestores, a fim de ajustar diretrizes e alinhar os objetivos e definição do propósito de cada secretaria e autarquia.

Com a realização de um seminário, contando com a participação das lideranças do governo municipal, foram aplicadas as ferramentas análise *SWOT* e *Brainstorming*, situação em que foi identificado o atual panorama do cenário interno, na visão do governo municipal.

Ainda, entendendo a importância do papel das Instituições no desenvolvimento do município, a gestão convidou-as para integrar e contribuir com propostas para o Plano Estratégico, ocasião em que definiu-se pelo envio, através da ferramenta *Google Forms*, de



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

formulário de perguntas com múltiplas escolhas, bem como para manifestação descritiva. O processo consiste em 3 etapas, sendo:

1) Análise e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada segmento. Nesta etapa esperou-se que o participante indicasse o que entende que temos de qualidades, recursos, especialidades, oportunidades, dificuldades e riscos, ou seja, tudo aquilo que nos diferencia, tanto positivo quanto negativo.

2) Sugestão de ações estratégicas no âmbito de atuação do município. Nesta etapa o participante deveria levar em conta atividades nas quais o município tem responsabilidade direta (provedor).

3) Sugestões de ações para as Instituições representadas. Nesta etapa o participante deveria considerar atividades nas quais as Instituições serão condutoras/participantes dos processos.

4.4. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS;

Os objetivos foram definidos através dos levantamentos realizados no decorrer do período, com base no seminário de Planejamento Estratégico, no Plano Plurianual, no Plano Estratégico de Desenvolvimento e no formulário encaminhado para as entidades com representatividade do município.

4.5. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO;

O plano de ação foi construído levando em conta as ferramentas de gestão, conforme item 4.1.1, os propósitos de cada secretaria, com base na arrecadação e na complexidade de cada objetivo.

4.6. MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS.

A mensuração e o acompanhamento dos resultados serão através de indicadores de performance, sendo os quais, avaliados mensalmente na reunião de análise crítica.

4.7. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Com a definição das 5 etapas estabelecidas para a construção do Planejamento Estratégico do Município de Santa Rosa, quais sejam: Elaboração da Missão, Visão e Valores;



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Análise de cenários; Definição de objetivos; Definição do Plano de Ação e; Mensuração e acompanhamento de resultados, foi construído o Mapa Estratégico 2021-2031.

5. PROPÓSITO INSTITUCIONAL

Para guiar as ações com vistas a formulação do Planejamento Estratégico, é importante que sejam construídas as bases do propósito institucional, com a elaboração da Visão, Missão e Valores institucionais, conforme segue:

5.1. MISSÃO:

Contribuir para o desenvolvimento em todas as áreas do município, promovendo a valorização do ser humano, entregando serviços de excelência para os cidadãos e garantindo o bem-estar social da nossa população.

5.2. VISÃO:

Ser um município sustentável com excelência na prestação de serviços, preservando o meio ambiente, apoiando ações de desenvolvimento social e econômico, tornando-se referência em gestão pública.

5.3. VALORES:

- ✓ Ética;
- ✓ Trabalho;
- ✓ Honestidade;
- ✓ Transparência;
- ✓ Excelência no atendimento;
- ✓ Respeito e Valorização das Pessoas;
- ✓ Comprometimento e Responsabilidade.

6. DIAGNÓSTICO

Este item mostra o resultado do diagnóstico que foi desenvolvido em várias etapas. Dentro destas, foram realizadas inúmeras reuniões de alinhamentos, construção dos



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

propósitos, objetivos e metas com os secretários municipais e equipes de apoio.

Além da realização de um seminário para entendimento e conhecimento da metodologia e da estruturação. Ainda foi solicitada a participação da sociedade, através das entidades representativas. Todo diagnóstico foi realizado conforme a metodologia definida e com as ferramentas descritas no projeto.

6.1. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO

Quadro 1: Matriz SWOT do Eixo Institucional

EIXO	FORÇAS	FRAQUEZAS
EIXO INSTITUCIONAL	Capacidade de Gestão Segurança Jurídica Qualificação técnica dos servidores Estrutura física e equipamentos Voluntariado Capacidade financeira de investimentos Articulação política em outras esferas de governo	Plano de Cargos desatualizado Poucos processos padronizados Deficiência na Comunicação Interna Resolutividade no atendimento das demanda Burocratização institucional Deficiência de políticas de Recursos Humanos Ausência de alinhamento em ações multidisciplinares Escasses de estrutura tecnológica e integração dos sistema Falta de conhecimento do software de gestão Carência de organização e integração Lentidão nos processos de aquisição de materiais
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Criação de novo plano de cargos Planejamento estratégico Uso de novas tecnologias Treinamento e capacitação de servidores Alinhamento das secretarias Qualificação contínua Usar a força política para buscar soluções em outras esferas de Governo Melhoria nos processos elencados como fraquezas	Falta de reajuste dos repasses Federal/Estadual Retração da economia (Desemprego//Pandemia) Alteração na Legislação, gerando demandas administrativas e jurídicas Alteração Mercado Financeiro Meta atuarial (Juros + Inflação) Maior participação do município no repasse para atender a saúde Ineficiência e insegurança da Justiça



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Quadro 2: Matriz SWOT do Eixo Humano e Social

EIXO	FORÇAS	FRAQUEZAS	
EIXO HUMANO E SOCIAL	Estrutura Física da Saúde e Educação	Deficiência de estrutura física e equipamentos (Social e Esporte)	
	Formação e qualificação para os profissionais da Educação	Excesso de burocracia para receber doações/patrocínio	
	Políticas públicas e legislação pertinente	Distorção da idade /série no Ens. Fundamental (séries finais)	
	Voluntariado	Falta de integração dos dados informatizados com a Rede Privada.	
	Atendimento em rede	Plano de Cargos desatualizado	
	Capacidade de atendimento Multiprofissional com resolutividade	Deficiência na resolutividade do atendimento as demandas	
	Qualificação técnica dos servidores	Deficiência na Comunicação Interna	
	Especialização dos Serviços de Saúde	Lentidão na elaboração e execução de projetos	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Melhoria dos espaços físicos (Social e Esporte)	Intempéries do clima	
Melhoria nos processos elencados como fraquezas	Alteração na Legislação, gerando demandas administrativas e jurídicas		
Otimização de recursos e estruturas	Retração da economia (Desemprego//Pandemia)		
Captação de Recursos Estaduais e da sociedade civil	Defasagem na aprendizagem/Pandemia		
Novas habilitações no serviço de saúde municipal	Lentidão e/ou paralização de obras por dificuldades de prestadores de serviços		
Informatização integrada dos dados de saúde	Aumento da violência		
Elaborar projetos de voluntariados			

Quadro 3: Matriz SWOT do Eixo Infraestrutura e Economia

EIXO	FORÇAS	FRAQUEZAS
EIXO INFRAESTRUTURA E ECONOMIA	Resolutividade	Carência de Estrutura Física, estrutural
	Voluntariado	Ausência Capacitação de Pessoal
	Capacitação de servidores	Legislação Desatualizada
	Infraestrutura	Escasses de Padronização
	Oferta de serviços	Ruído na Comunicação
	Integração com órgãos governamentais	Sistema de gestão Ineficaz
	Busca de Inovação	Baixa qualidade no serviço prestado
		Demora nos processos de manutenção máquinas
		Deficiência na qualificação de mão obra em alguns segmentos
		Dificuldade na logística
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Conhecimento de experiências mundiais	Demanda maior que a capacidade de ação	
Disponibilidade de Formação Técnica	Alteração na Legislação, gerando demandas administrativas e jurídicas	
Padronização processos possíveis	Intempéries Naturais	
Recursos Naturais disponíveis	Redução na capacitação de recursos financeiros	
Melhoria nos processos elencados como fraquezas	Demora nos processos de manutenção máquinas	
Investimento em Ecommerce	Carência de mão de obra	

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De posse do diagnóstico, foram estabelecidos os objetivos estratégicos, levando em consideração as áreas de atuação de cada eixo estruturante definido neste projeto, conforme segue:



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

7.1. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO INSTITUCIONAL

- 1) Promover a governança municipal, buscando otimizar os recursos e evidenciar a eficiência nos processos e fluxos de trabalhos.
- 2) Desenvolver projetos visando melhorar a qualidade de vida da população.
- 3) Planejar e executar a infraestrutura do município, com agilidade e eficiência, proporcionando melhoria na qualidade de vida.
- 4) Promover o desenvolvimento do agronegócio

7.2. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO HUMANO SOCIAL

- 1) Planejar e executar ações visando o fortalecimento da família, do crescimento pessoal, da integração e da proteção do cidadão.
- 2) Planejar e executar a saúde pública, de forma preventiva e complementar, com foco na resolutividade e inovação.
- 3) Assegurar educação de qualidade, promovendo aprendizagem, inovação e integração cultural.
- 4) Trabalhar pela sustentabilidade ambiental
- 5) Incentivar a prática esportiva.

7.3. OBJETIVOS TRAÇADOS PARA O EIXO DE INFRAESTRUTURA ECONOMIA

- 1) Planejar e executar obras de infraestrutura, estabelecendo ambiente favorável ao empreendedor, gerando vagas de trabalho e melhorando a qualidade de vida da população.
- 2) Planejar as ações buscando a viabilização de projetos de desenvolvimento, garantindo o crescimento ordenado.
- 3) Elaborar o Plano Municipal de Mobilidade Urbana.

8. AÇÕES ESTRATÉGICAS E METAS

Definidos os objetivos, foram estabelecidas as ações e suas metas para os próximos anos, sendo que, para fins de análise e mensuração, foram definidos períodos



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

semestrais para os próximos dois anos e posteriormente, períodos bianuais. São marcados os períodos que correspondem com o momento em que as ações devem ser trabalhadas, levando em consideração as áreas de atuação de cada eixo, conforme descrito nos Quadros 4, 5 e 6, demonstrados a seguir:

8.1. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO INSTITUCIONAL

Quadro 4: Ações do Eixo Institucional

Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
Objetivo: 1) Promover a governança municipal, buscando otimizar os recursos e evidenciar a eficiência nos processos e fluxos de trabalhos.									
a) Fortalecer ações para uma gestão moderna, buscando a eficiência e otimização da aplicação dos recursos públicos e, mais agilidade para a aprovação e liberação de processos e protocolos junto às secretarias municipais.	Secretaria de Gestão	X	X	X	X	X	X	X	X
b) Padronizar os processos de trabalho, proporcionando resposta rápida para as demandas, com eficiência e obediência a legislação;	Secretaria de Gestão	X	X	X	X				
c) Desburocratizar e facilitar o acesso às licenças ambientais	Secretaria de Meio Ambiente	X	X						
d) Instituir o projeto de gestão municipal, que servirá como uma ferramenta para auxiliar o gestor na tomada de decisões e na interconexão	Secretaria de Gestão	X	X	X	X	X			
e) Aperfeiçoar e implementar projetos de gestão transparente em relação a todos os atos realizados pela administração municipal, disponibilizando informação de forma ativa aos cidadãos.	Secretaria de Gestão	X	X	X	X	X			



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

f) Fornecer ao servidor público condições modernas e adequadas de trabalho para que o mesmo tenha condições de executar suas atribuições com qualidade, agilidade e segurança.	Secretaria de Administração e Fazenda	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivo:									
2) Desenvolver projetos visando melhorar a qualidade de vida da população.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Elaborar e acompanhar os indicadores dos programas das 100 cidades melhores de se viver e das 100 cidades mais desenvolvidas	Secretaria de Gestão	X	X	X	X	X	X	X	X
b) Desenvolver projetos visando estruturar banco de vagas	Secretaria de Administração e Fazenda/ Secretaria de Gestão	X							
Objetivo:									
3) Planejar e executar a infraestrutura do município, com agilidade e eficiência, proporcionando melhoria na qualidade de vida.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Elaborar projeto de modernização do sistema de iluminação pública	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X						
b) Promover melhorias e recapeamento das ruas pavimentadas com equipe permanente estabelecendo cronograma de trabalho.	Secretaria de Obras	X	X	X	X	X	X	X	X
c) Manter os canteiros, jardins, passeios, logradouros públicos e praças municipais.	Secretaria de Obras	X	X	X	X	X	X	X	X



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

d) Promover substituições de pontes de madeiras por pontes de concreto no município, conforme disponibilidade financeira e cronograma.	Secretaria de Obras / Secretaria de Agricultura	X	X	X	X				
e) Regularizar as áreas ocupadas irregularmente	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X	X	X				
Objetivo:									
4) Promover o desenvolvimento do agronegócio.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Estabelecer projeto de incentivo do Agronegócio do município	Secretaria de Agricultura	X	X						
b) Estabelecer um elo de diálogo com as comunidades do interior	Secretaria de Agricultura	X	X						
c) Estudar a possibilidade de criação de um programa para melhorias das habitações rurais em parceria com entidades de agricultura e programas governamentais.	Secretaria de Agricultura/ Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X						
d) Melhorar a infraestrutura das comunidades do interior	Secretaria de Agricultura	X	X	X	X	X	X	X	X
e) Criar o programa de microcrédito para atividade rural, estimulando a permanência do jovem no campo, fortalecendo a sucessão familiar	Secretaria de Agricultura			X	X				
f) Aperfeiçoar e manter as parcerias com as Cooperativas, Emater/Ascar e outros para a realização de treinamentos e cursos para o trabalhador e trabalhadora rural.	Secretaria de Agricultura	X	X	X	X				
g) Desenvolver programa que estimule o consumo e a produção de alimentos orgânicos.	Secretaria de Agricultura			X	X				



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

h) Fortalecer o Turismo Rural com a criação de programa que estabeleça ações interligadas com a produção.	Secretaria de Des. Econômico	X	X	X	X				
i) Proporcionar aos agricultores familiares o acesso a serviços de máquinas agrícolas.	Secretaria de Agricultura	X	X	X	X				

8.2. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO HUMANO E SOCIAL

Quadro 5: Ações do Eixo Humano e Social

Objetivo:									
1) Planejar e executar ações visando o fortalecimento da família, do crescimento pessoal, da integração e da proteção do cidadão.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Planejar, fomentar, implementar e coordenar as políticas públicas de desenvolvimento social no âmbito do Município de Santa Rosa.	Secretaria de Desenvolvimento Social	X	X	X	X	X	X	X	X
b) Prestar de forma contínua os serviços de Proteção Social Básica	Secretaria de Desenvolvimento Social	X	X	X	X	X	X	X	X
c) Prestar de forma contínua os serviços de Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade	Secretaria de Desenvolvimento Social	X	X	X	X	X	X	X	X



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Objetivo:	Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
			1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
2) Planejar e executar a saúde pública, de forma preventiva e complementar, com foco na resolutividade e inovação.	a) Qualificar o cuidado de saúde desenvolvendo os processos de trabalho focado na humanização e acolhimento em 100% dos serviços prestados.	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	b) Manter e ampliar os campos de residências	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	c) Capacitar os profissionais de saúde	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	d) Manter a educação continuada/permanente	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	e) Aprimorar a Vigilância epidemiológica, ambiental e sanitária	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	f) Fortalecer o atendimento de pessoas com Transtorno do Espectro Autista, através de um centro especializado.	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	g) Manter e aperfeiçoar o CEREST - Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, com equipe multiprofissional,	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
	h) Manter e aperfeiçoar o CER - Centro	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Especializado em Reabilitação, do Hemocentro Regional, do Centro de Especialidades.									
i) Manter o programa das academias abertas para realização de atendimento para atividades físicas junto aos bairros, vilas e interior, realizando estudos para qualificação das mesmas.	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
j) Manter, ampliar e aperfeiçoar o programa “Melhor em Casa” que presta atendimento aos pacientes acamados e com diagnóstico médico ou multiprofissional.	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
k) Manter os serviços de urgência e emergência	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
l) Apoiar e garantir o pleno funcionamento do Conselho Municipal de Saúde, bem como apoiar a realização das conferências municipais de saúde e ampliar o relacionamento com a 14ª Coordenadoria Regional de Saúde, com a Secretaria Estadual de Saúde e com o Ministério da Saúde, buscando a melhor construção do SUS.	FUMSSAR	X	X	X	X	X	X	X	X
m) Desenvolver projeto visando política contínua de saúde ocupacional para os servidores da Fundação Municipal de Saúde - FUMSSAR.	FUMSSAR	X	X						
n) Implantar hemodinâmica no município de Santa Rosa	FUMSSAR	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

Objetivo:		3) Assegurar educação de qualidade, promovendo aprendizagem, inovação e integração cultural.							
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Ampliar gradativamente o atendimento de alunos em tempo integral.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						
b) Ampliar o nº de vagas na educação infantil, especialmente para crianças de zero a três anos.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X	X					
c) Elaborar projeto e implantar sistema de gestão com reconhecimento para as escolas, professores e alunos com bom desempenho.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						
d) Ampliar o acesso digital às novas tecnologias na rede municipal.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X	X					
e) Melhorar e acompanhar o rendimento escolar através do acompanhamento psicossocial	Secretaria de Educação e Cultura	X	X	X	X	X	X	X	X
f) Desenvolver a cultura da Paz	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						
g) Aperfeiçoar o atendimento a crianças e pessoas com necessidades especiais	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

h) Realizar estudos para verificar a necessidade de implantação de turmas para educação de jovens e adultos, utilizando os espaços existentes em bairros e vilas.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						
i) Desenvolver projeto e realizar ações visando a aproximação do aluno ao mercado de trabalho	Secretaria de Educação e Cultura/ Secretaria de Desenv. Econômico	X	X	X					
j) Desenvolver projeto de reconhecimento dos melhores alunos em performance e evolução.	Secretaria de Educação e Cultura/ Secretaria de Gestão	X	X						
Objetivo:									
4) Trabalhar pela sustentabilidade ambiental.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Melhorar o sistema pluvial do município	Secretaria de Meio Ambiente	X	X	X	X				
b) Ampliar gradativamente o atendimento de alunos em tempo integral.	Secretaria de Educação e Cultura	X	X						
c) Ampliar a rede de tratamento de esgoto, tornando acessível a 100% das residências, com baixo custo.	Secretaria de Meio Ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X
d) Instituir processo visando aplicar o bem estar animal no município	Secretaria de Meio Ambiente	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

e) Atender a legislação quanto aos resíduos sólidos	Secretaria de Meio Ambiente			X	X				
f) Cuidar da arborização do município	Secretaria de Meio Ambiente				X	X	X	X	X
g) Melhorar os índices de abastecimento de água e coleta de esgoto	Secretaria de Meio Ambiente	X	X	X	X				
h) Otimizar as ações de fiscalização de Meio Ambiente e Saneamento	Secretaria de Meio Ambiente	X	X						
i) Incentivar a reciclagem de resíduos sólidos, através de cooperativas, bem como campanhas de educação ambiental.	Secretaria de Meio Ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X

Objetivo:

5) Incentivar a prática esportiva.

Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Revitalizar a infraestrutura do Estádio Municipal Carlos Denardin, com amplo uso da comunidade.	Secretaria de Esporte	X	X	X	X				
b) Instituir calendário de eventos esportivos para o município, considerando a prática esportiva em todas as modalidades.	Secretaria de Esporte	X	X						
c) Fomentar a integração esportiva nas escolas	Secretaria de Esporte	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

d) Instituir um programa de bolsa remunerada para profissionais ou estudantes, buscando orientação e trabalhos em projetos que envolvam atividades físicas e esportivas de caráter público ou comunitário, sem fins lucrativos.	Secretaria de Esporte	X	X						
e) Buscar a regularização das entidades	Secretaria de Esporte	X							
f) Melhorar a qualidade de vida das crianças e adolescentes, através de práticas esportivas	Secretaria de Esporte	X	X	X	X	X	X	X	X
g) Desenvolver projeto de revitalização da infraestrutura dos ginásios municipais	Secretaria de Esporte	X							

8.3. AÇÕES PARA OS OBJETIVOS DO EIXO DE INFRAESTRUTURA E ECONOMIA

Quadro 6: Ações do Eixo de Infraestrutura e Economia

Objetivo:									
1) Planejar e executar obras de infraestrutura, estabelecendo ambiente favorável ao empreendedor, gerando vagas de trabalho e melhorando a qualidade de vida da população.									
Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Desenvolver ações de geração de trabalho, renda e empreendedorismo.	Secretaria de Desenv. Econômico	X	X	X	X	X	X	X	X
b) Ampliar a área dos Distritos Industriais e Multissetoriais para novas empresas, ampliando o mercado de trabalho.	Secretaria de Desenv. Econômico	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

c) Implantar um centro logístico rodoviário	Secretaria de Desenv. Econômico	X	X						
d) Incentivar a implantação de um polo tecnológico e qualificação da mão de obra	Secretaria de Desenv. Econômico	X	X						

Objetivo:

- 2) Planejar as ações buscando a viabilização de projetos de desenvolvimento, garantindo o crescimento ordenado.**

Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Modernização da elaboração dos projetos e fiscalização de obras	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X						
b) Modernizar e atualizar o sistema de Georreferenciamento	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X						
c) Ampliar e fortalecer a captação de recursos para atender as demandas do Governo	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X	X	X	X	X	X	X

Objetivo:

- 3) Elaborar o Plano Municipal de mobilidade urbana**

Ações Planejadas	Responsável	2022		2023		2024-2025	2026-2027	2028-2029	2030-2031
		1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem				
a) Desenvolver estudo de melhoria no trânsito urbano	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X						



MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

b) Elaborar projeto e trabalhar pela implementação das ruas laterais em todo anel rodoviário.	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X								
c) Garantir linhas aéreas regulares	Secretaria de Planej. Urbano e Habitação	X	X	X	X	X	X	X	X	X

9. MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

A mensuração e o acompanhamento dos resultados, efetividade do plano, serão através de indicadores de performance, sendo os quais, avaliados mensalmente na reunião de análise crítica.

A partir da implantação do Planejamento Estratégico da Gestão do Município de Santa Rosa 2021 - 2031, será desenvolvido o plano de desdobramento das ações dos objetivos e metas estabelecidos neste projeto.

As ações terão as atividades descritas com os devidos períodos de realização de trabalho e os respectivos prazos de conclusão.

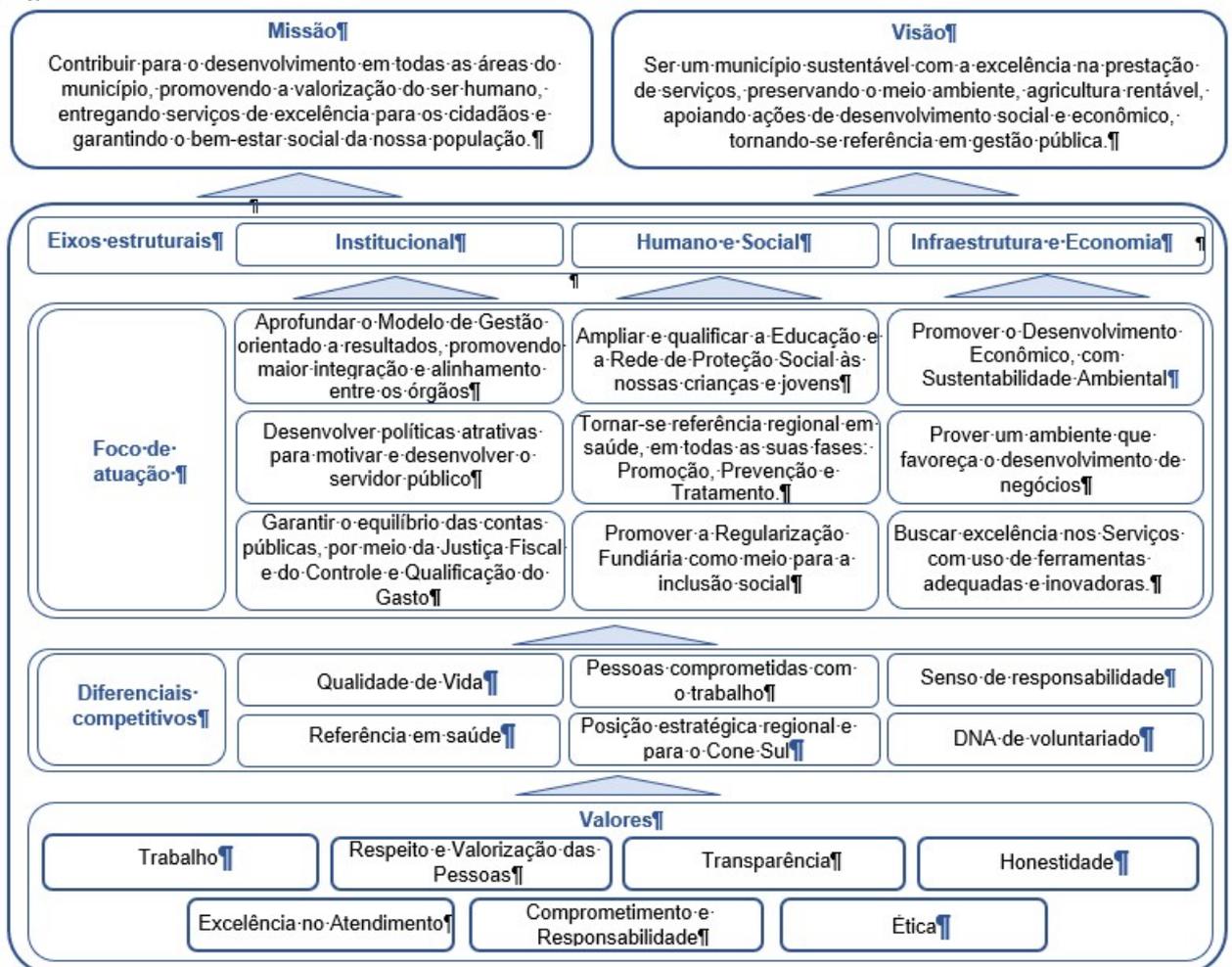


MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

10. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico foi desenvolvido com base nos estudos realizados, levando em conta as informações levantadas e decisões tomadas para a efetivação do presente projeto, conforme ilustrado na Figura 6 abaixo:

Figura 6: MAPA ESTRATÉGICO 2021 – 2031





MUNICÍPIO DE SANTA ROSA
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER EXECUTIVO

11. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

FEE. PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS MUNICÍPIOS. Disponível em:
<<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=santa+rosa>>

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2010>

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA ROSA. **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Município – PEDM**. 2014. Santa Rosa/RS.