



PLANO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL
PARA A PREFEITURA
MUNICIPAL DE ARACRUZ
2014 - 2016

Aracruz (ES), março de 2014

COORDENAÇÃO GERAL:

Marcelo de Souza Coelho
Prefeito de Aracruz

Aureo Machado Neto
Presidente da AMEAR

Antonio Eugenio Cunha
Secretário de Desenvolvimento Econômico de Aracruz

COORDENAÇÃO TÉCNICA:

Prof. Alvim Borges
Doutor em Administração, Université Aix-Marseille II.

Prof. Duarte Rosa Filho
Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ELABORAÇÃO:

Fundação Espírito-Santense de Tecnologia – FESTA/UFES

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS	3
2.METODOLOGIA	3
2.1. ETAPAS	3
2.1.1. Elaboração do Marco de Referência	3
2.1.2. Análise da Situação	3
2.1.3 Planejamento do Projeto Operacional	3
2.1.4 Relatório Final do Trabalho	3
3. MARCO DE REFERÊNCIA	4
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO	7
4.1. ANÁLISE DOS PROBLEMAS NAS OFICINAS REALIZADAS COM EMPRESÁRIOS, COM REPRESENTANTES DA COMUNIDADE E COM OS COMITÊS DA PMA: DE INFRAESTRUTURA, DE ATIVIDADES MEIO E DE POLÍTICAS PÚBLICAS.	8
4.1.1. Oficina com os empresários da AMEAR	8
4.1.2. Oficina com Comitê de Infraestrutura	9
4.1.3. Oficina com Comitê de Atividades Meio	10
4.1.4. Oficina com Comitê de Políticas Públicas	11
4.1.5. Oficina com Representantes das Comunidades	11
4.2. CONSOLIDAÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO	13
4.3. INTERSEÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO	17
4.4. QUANTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO	17
4.4.1. Problemática da administração interna à Prefeitura:	17
4.4.2. Problemática do município (serviços prestados pela Prefeitura):	19
5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	21
6. Referências	47
ANEXO A – PROBLEMÁTICA E PROJETOS IDENTIFICADOS NAS REUNIÕES COM SECRETÁRIOS	48
ANEXO B - OFICINAS DE PLANEJAMENTO REALIZADAS	65
ANEXO C - REGISTRO FOTOGRÁFICO DAS OFICINAS	75

PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL PARA A **PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACRUZ 2014 - 2016.**

A concepção deste plano de gestão estratégica sustentável é resultado da cooperação entre a Prefeitura Municipal de Aracruz (PMA), a Associação do Movimento Empresarial de Aracruz (AMEAR) e da Universidade Federal do Espírito Santo por meio da Fundação Espírito Santense de Tecnologia (FEST). Esta cooperação mostra a preocupação dos entes privados com a melhoria da atuação dos entes públicos, bem como a capacidade de mobilização e de interrelação da PMA com todos seus stakeholders.

Este plano de gestão estratégica sustentável visa definir e alinhar as metas prioritárias para a administração do município de Aracruz no triênio 2014-2016. Estas metas são aqui traduzidas em ações que melhorarão as condições gerais para o desenvolvimento sustentável do município. Este plano pretende servir como instrumento para que a administração municipal possa consolidar a expectativa de desenvolvimento sustentável de todos os *stakeholders* de Aracruz.

1. OBJETIVOS

Este plano de gestão estratégica sustentável está diretamente relacionado ao cenário estratégico definido no plano de trabalho e de governo da atual administração municipal. Ele visa determinar ações estratégicas para a administração municipal que transformem a expectativa política em uma realidade de desenvolvimento sustentável permanente com apoio inequívoco das ações públicas municipais.

2.METODOLOGIA

A partir de entrevistas semiestruturadas com diversas secretarias municipais, empresários, munícipes, ministério público, legislativo municipal, e outras relacionadas às políticas públicas municipais (Anexo A), foi implementada a metodologia da matriz de planejamento de projetos (MPP). Para a elaboração da MPP foi utilizado o Método ZOPP ou Estrutura Lógica de Projeto (*Logical Framework*), em oficinas de planejamento participativo (digitação dados painéis de visualização no Anexo B) com os representantes do Conselho Municipal (lideranças das comunidades municipais) e dos comitês de Políticas Sociais, de Infraestrutura e de Atividades Meio da Prefeitura Municipal de Aracruz (PMA), além de representantes da AMEAR (registro fotográfico das oficinas apresentado no Anexo C). As entrevistas e oficinas consumiram aproximadamente 200 horas de trabalho.

2.1 ETAPAS

Foram desenvolvidas as seguintes etapas do trabalho, apresentadas em detalhe nas próximas seções e no Anexo.

2.1.1. Elaboração do Marco de Referência

Coleta de dados geográficos, históricos, demográficos e sobre o contexto socioeconômico de Aracruz e região.

2.1.2. Análise da Situação

Análise de Problemas, Objetivos e Alternativas por meio de entrevistas semi-estruturadas nas secretarias da PMA, que incluíram os próprios secretários, sub-secretários e gerentes, com empresários e munícipes, e das oficinas de planejamento participativo. As datas, a ajuda memória e os grupos de participantes envolvidos são apresentadas no Anexo – Problemática e projetos identificados nas reuniões com Secretários.

2.1.3. Planejamento do Projeto e Operacional

Determinação dos indicadores e dos planos de atividades.

2.1.4. Relatório Final do Trabalho.

Contém o Marco de Referência do Município de Aracruz, a documentação das quatro oficinas de planejamento participativo, incluindo as análises de situação elaborada pelos quatro grupos e a matriz de planejamento de projetos resultante.

3. MARCO DE REFERÊNCIA

O município de Aracruz está localizado na região nordeste do Estado do Espírito Santo, a 83 km da capital no sentido norte. Faz parte da Microrregião do Rio Doce, cuja centralidade urbana nos municípios de Linhares e Aracruz (Vitória: Espírito Santo, 2013). Ocupa uma área de 1.426,83 km. Limita-se ao norte com Linhares, ao sul com Fundão, a leste com Oceano Atlântico e a oeste com Ibiracú e João Neiva. A Figura 1 indica sua localização no Estado e sua divisão em cinco distritos: Sede, Guaraná, Jacupemba, Vila do Riacho e Santa Cruz.

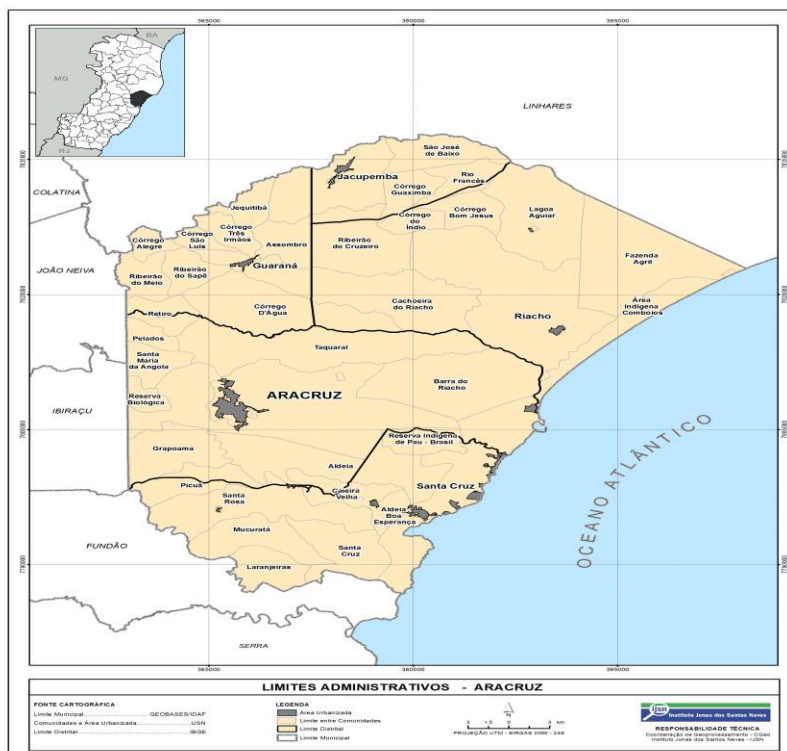


Figura 1: Localização do Município de Aracruz no Estado do Espírito Santo e seus limites administrativos.

Fonte: IJSN (2013)

A Figura 2 indica com o sistema viário regional, ou seja, as rodovias federais e estaduais que atendem ao município, a ferrovia EFVM, bem como a localização de seu porto.



Figura 2: Infraestrutura de Transporte do Município de Aracruz.
Fonte: IJSN (2013)

As melhores e mais atualizadas informações socioeconômicas de Aracruz estão disponíveis no Guia do Investidor, publicação da Prefeitura Municipal de Aracruz de 2014. Dentre elas, cabem ser mencionadas as seguintes:

Informação Socioeconômica	Valor
População (IBGE 2010)	81.832 habitantes
Royalties do Petróleo	R\$ 42.461.098,00
Orçamento/arrecadação/2013	
Royalties/Média mensal	R\$ 3.017.000,43

Até julho/2013	
PIB per capita 6ª maior economia capixaba	R\$ 34.711,98
Receita Orçamento/2013	R\$ 278.166.636,00
População (Estimada - IBGE)	91.562 habitantes

Fonte: Guia do Investidor, PMA (2014).

Ainda, o Guia do Investidor informa que Aracruz está a 83 km de Vitória, possui 47 km de litoral e tem ligação direta com a BR 101, além das rodovias estaduais ES-010, ES-124 e ES-257.

De acordo com o Atlas Brasil 2013, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, a população apresentou um crescimento anual de 2,38% ao ano, na década de 2000 a 2010. O município apresentou um grande progresso no seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) que subiu de 0,501 em 1991 para 0,638 em 2000 e para 0,752 em 2010, na faixa do IDHM Alto (IDHM entre 0,700 e 0,799).

Dos vários documentos elaborados anteriormente em que o município de Aracruz é citado, se destacam alguns aspectos:

- No Plano Estratégico ES 2025, elaborado em 2005 pelo governo estadual, consta que a descentralização da economia capixaba vem ocorrendo, especialmente em direção às polaridades emergentes de Anchieta e Aracruz, favorecidas por deterem estruturas portuárias.
- Plano de Desenvolvimento ES 2030, também elaborado pelo Governo do Espírito Santo em 2013, está prevista a implantação de uma das seis plataformas logísticas do Estado em Aracruz, no horizonte de 2030.
- Plano de Desenvolvimento de Aracruz para 2008 a 2020, elaborado pela Futura em outubro de 2008, que considera transformar condições naturais favoráveis e competências locais já adquiridas em desenvolvimento efetivo como principal desafio de Aracruz. Para isto propôs as seguintes principais estratégias: construir uma ambiência favorável ao desenvolvimento (infraestrutura adequada; legislação municipal moderna; serviços públicos de qualidade; população com educação básica e com qualificação profissional; empresariado local atuante; opções de cultura, esportes e lazer; segurança pública; mobilidade urbana; e saneamento básico); consolidar o município como um polo do Estado do Espírito Santo, através de um mercado local forte e uma ampla rede de comércio, serviços e indústria; proteger e recuperar o meio ambiente de (lixo e para os esgotos domésticos e industriais). O plano recomenda 52 projetos e vários deles estão em execução pela PMA para concretizar as estratégias sugeridas.
- Inventário da Oferta Turística do Município de Aracruz, de 2005, elaborado pelo SEBRAE/ES - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Espírito Santo, em parceria com a SEDETUR - Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turístico do Espírito Santo e o BANDES - Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo, do qual consta o levantamento de atrativos turísticos (atrativos naturais e culturais, atividades econômicas, eventos programados), dos equipamentos e serviços turísticos (como hospedagem, agências de viagens, transportes, parques, jardins e praças, clubes, cinemas) além de outras informações como história do

município e outros serviços de apoio (como delegacias e postos de) polícia, postos de polícia rodoviária, serviços de guarda vidas, busca e salvamento, sistema médico-hospitalar, farmácias, sistema educacional, locadoras de automóveis, embarcações, aeronaves, comércio, agências bancárias serviços mecânicos, postos de abastecimento, locais e templos de manifestações de fé.

Além destes, a atual administração municipal está realizando o Programa Municipal de Planejamento Integrado de Aracruz (Planejar), cujos componentes são:

- Planejamento Estratégico;
- Plano Municipal de Saneamento Básico;
- Plano Local de Habitação de Interesse Social;
- Plano Municipal de Resíduos Sólidos;
- Plano Diretor Municipal (PDM);
- Orçamento Cidadão;
- Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável;
- Plano de Mobilidade Urbana;
- Plano de Ação Social;
- Plano Municipal de Saúde;
- Plano Municipal de Educação; e
- Plano Plurianual e Lei do Orçamento Anual.

A fim de bem caracterizar o município de Aracruz, deve-se obrigatoriamente mencionar seus Arranjos Produtivos Locais (APL's), conforme o Guia do Investidor, apresentados a seguir, para implantação dos quais é necessária também a implantação do presente Plano de Gestão Sustentável Município de Aracruz:

- Agronegócios,
- Papel e Celulose,
- Metalmeccânico,
- Naval e Portuário,
- Energia, Petróleo e Gás,
- Construção Civil e Imobiliário,
- Comércio, Serviço e Indústria,
- Químico,
- Ciência, Tecnologia e Inovação,
- Qualificação Profissional,
- Rochas Ornamentais e
- Centros Empresariais.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A análise dos problemas, seus componentes e temáticas por meio das oficinas de planejamento participativo são apresentados nas seções a seguir.

4.1. ANÁLISE DOS PROBLEMAS NAS OFICINAS REALIZADAS

Durante as oficinas de trabalho realizadas com os envolvidos (*stakeholders*) da PMA, foram identificados os seguintes problemas que precisam ser trabalhados nos próximos três anos pela atual administração municipal.

4.1.1. Oficina com os empresários da AMEAR

1- Carências nos Centros Empresariais

- 1.1 Falta infraestrutura dos centros empresariais (8).
- 1.2 Legalização das propriedades dos centros empresariais e novos locais.

2- Carência de infraestrutura municipal

- 2.2 Carência de infraestrutura urbana – trânsito e mobilidade.
- 2.3 Preços elevados e baixa qualidade do transporte público.
- 2.4 Logística das estradas e fluxo de trânsito.

3 - Problemas de saneamento básico e energia

- 3.1 Abastecimento de água e tratamento de esgoto – sede, orla e interior.
- 3.2 Falta investimento em suprimentos de água e lixo.
- 3.3 A estrutura atual de água e energia não têm estrutura para receber novos projetos.

4 – Dificuldades na aplicação do PDM

- 4.1 Dificuldades do PDM para o setor produtivo.
- 4.2 Falta coordenação das atividades de licenciamento de novos empreendimentos, gerando duplicação e custos.
- 4.3 Falta apoio da PMA para participação do empresariado local nos grandes investimentos no município

5 – Carência de mão-de-obra qualificada

- 5.1 Falta mão-de-obra qualificada para os grandes investimentos. (5).
- 5.2 Trabalhar junto ao IFES para trazer mais cursos técnicos para formação de mão-de-obra.

6 - Problemas de segurança pública

- 6.1 Falta segurança.
- 6.2 Monitoramento do centro de Aracruz.

7.1 Insegurança jurídica municipal.

8.1 Saúde deficitária.

- 8.2 Falta de hospital particular.
- 8.3 Absenteísmo devido a falta de saúde básica.
- 8.4 Falta plano municipal para atendimento a emergências químicas.

9.1 Falta qualificação do servidor para dar respostas em tempo hábil.

10 – Dificuldades de licenciamentos na PMA

- 10.1 Dificuldades de abertura de novos negócios (alvarás e licenças)
- 10.2 Fluxo demorado para obtenção de alvarás e licenças.
- 10.3 Falta de ambiência adequada de incentivos ao pequeno e médio investidor.

10.4 Falta de procedimentos claros na gestão pública.

10.5 Morosidade na aprovação de projetos em geral.

4.1.2. Oficina com Comitê de Infraestrutura

1- Problemas nos processos internos da PMA

1.1 Falta estabelecer rotinas de comunicação interna e externa: agenda padrão

1.2 Falta de infraestrutura interna da PMA: necessidade de ampliação e reforma do espaço físico, equipamentos especializados, redes de telefonia e de informática, *hardware* (PC's) e *software*, veículos e máquinas de serviço.

1.3 Carência de recursos humanos qualificados na PMA: pessoal operacional (pedreiros, marceneiros, eletricitas, bombeiros hidráulicos, etc.), vigilância no Parque de Exposições. Excesso de pessoal não qualificado.

1.4 Falta de política de Recursos Humanos na PMA: baixa remuneração, condições inadequada de trabalho, política de aposentadoria, de servidores afastados.

1.5 Demoras, idas e vindas e excessiva burocratização dos processos e seus fluxos: informações, licitações, contratação.

1.6 Falta de clareza e desconhecimento dos fluxos, processos e procedimentos para projetos e obras.

1.7 Normas e procedimentos municipais defasados

1.8 Ausência de indicadores e informações confiáveis para gestão e acompanhamento do desenvolvimento socioeconômico de Aracruz

1.9 Dificuldade de obtenção de informações

1.10 Falta histórico e registro confiável de ações anteriores e em andamento

1.11 Faltam editais-padrão de contratação de projetos, obras e serviços.

1.12 Falta de controle do acompanhamento dos processos (fluxos e protocolos).

2- Carência de infraestrutura municipal

2.1 Falta de infraestrutura urbana: drenagem, esgoto, calçadas, pavimentação: 800.000 m² que equivale a 115 km de vias, etc.

2.2 Falta completar a estação de tratamento de esgoto da sede do município.

2.3 Dificuldades de escoamento da produção por falta de estradas vicinais com manutenção adequada

3.1 54% da população residente sem ensino médio: carência de qualificação da população do município.

4.1 Falta produção de alevinos para distribuição à população: necessidade de reativar estação de piscicultura de Barra do Sahy

6 – Receitas insuficientes e de política de investimento/alocação de recursos

6.1 Diminuição da arrecadação municipal (royalties e legislação tributária), insuficiente para as necessidades, porém com elevado custeio da máquina.

6.2 Falta de política clara de prioridades para o orçamento das secretarias: investimento e custeio.

6.3 Falta definição de critérios para divisão de recursos do Orçamento Cidadão.

6.4 Necessidade de controle de gastos de custeio: contas de telefone, cópias combustível, transportes, etc.

6.5 Falta de projetos para alocação de recursos

6.6 Falta de organização e legislação adequada para os centros empresariais a fim de gerar recursos para a PMA.

7 – Educação e valorização ambientais deficitárias

7.1 Falta de investimento em paisagismo e educação ambiental.

7.2 Falta de projetos de valorização dos recursos naturais de Aracruz.

4.1.3. Oficina com Comitê de Atividades Meio

1 - Carências na infraestrutura de trabalho da PMA

1.1 faltam de equipamentos de trabalho (quantidade e qualidade insuficientes), falta água, ar condicionado, mesas, computadores e espaço físico.

1.2 Estrutura física ineficiente da Casa do Cidadão

1.3 Falta de segurança nos prédios municipais

2.1 Deficiente comunicação interna entre Secretarias, excesso de burocracia e desconhecimento dos procedimentos internos.

3 – Deficiências na política de pessoal

3.1 Quadro de servidores com quantidade de técnicos insuficiente e baixa qualificação dos demais. Resistência à mudança e à inovação.

3.2 Excesso de servidores: necessidade de fazer levantamento dos servidores e suas atividades (recadastramento e readequação do servidor e seu trabalho).

3.3 Baixo comprometimento dos servidores que resultam em projetos muito ruins.

3.4 Personalização do servidor e não do setor de trabalho

3.5 Baixa produtividade dos servidores: desmotivados e destreinados

3.6 Falta de critérios para contratação de servidores.

3.7 Muitos conselhos com membros com pouco conhecimento das políticas públicas.

3.8 Falta de vontade de resolver problemas de parte das equipes das Secretarias

3.9 Baixa capacidade dos gestores em gerir equipes

3.10 Faltam programas de treinamento e de qualificação dos servidores

3.11 Não existem avaliação de desempenho, monitoramento e controle das atividades dos servidores.

3.12 Pouca condição técnica da equipe, que carece de ferramentas e pessoas para gerir projetos e relações com a comunidade.

4 - Problemas nos processos internos da PMA

4.1 Legislação inadequada que incentiva a burocracia e aumenta o custeio

4.2 Falta de planejamento estratégico

4.3 Falta de padronização do fluxo de trabalho e estrutura organizacional ultrapassada

4.4 Inadequação da forma de atuação: excesso de atividades e atribuições acessórias de outros setores transferidas à Procuradoria Geral

4.5 Fragmentação da administração em diversos distritos

4.6 Falta de integração entre as Secretarias de administração do Município.

4.7 Inexistência de indicadores de desempenho interno e externo.

4.8 Falta de métodos claros de trabalho para ser seguido por todos.

4.9 Fluxograma deficiente de tramitação dos processos

4.10 Falta de informatização dos processos da Procuradoria Geral (4000 processos)

4.11 Procedimentos arcaicos de tramitação de processos (livros de protocolo) que cria problemas de acompanhamento

4.1.4. Oficina com Comitê de Políticas Públicas

1- Problemas nos processos internos da PMA

- 1.1 Falta de definição de prioridades de gestão e da estrutura da PMA
- 1.2 Morosidade e vai e vem na tramitação dos processos administrativos.
- 1.3 Burocratização e lentidão dos procedimentos para aquisição de bens e serviços
- 1.4 Ausência de indicadores de gestão

2 – Deficiências na política de pessoal

- 2.1 Servidores em excesso, porém desqualificados.
- 2.2 Carência e rotatividade de pessoal qualificado
- 2.3 Quadro organizacional deficiente, com funcionários inadequados às suas funções.
- 2.4 Falta de planos de cargos, salários e carreiras.
- 2.5 Quadro organizacional das gerências e coordenações mal remuneradas
- 2.6 Faltam equipe e estrutura de manutenção predial (prédios sucateados)

3- Problemas na educação municipal

- 3.1 Faltam 1500 vagas de educação infantil
- 3.2 Unidades de ensino inadequadas e necessitando de reformas.

4 – Faltam regularização fundiária e habitações

- 4.1 Déficit habitacional e de infraestrutura urbana
- 4.2 Imóveis irregulares, áreas privadas e públicas que necessitam regularização fundiária.

5 - Gentrificação

- 5.1 Depredação do patrimônio público
- 5.2 Baixa autoestima e imagem negativa da cidade e de sua administração.

6 – Receitas insuficientes e de política de investimento/alocação de recursos

- 6.1 Carência de recursos frente às necessidades

4.1.5. Oficina com Representantes das Comunidades

1 - Problemas na educação municipal

- 1.1 Falta escola pública. Educação infantil, ensino médio e fundamental.
- 1.2 Falta curso profissionalizante para a comunidade. Santa Rosa e Biriricas.
- 1.3 Construção de mais uma creche em Bela Vista para atender Bela Vista, COHAB IV, Portelinha e outros.
- 1.4 Oportunidade para jovens 1º emprego.
- 1.5 Construção de creche para bairros Itaputera, Nova Esperança, Santa Luzia e Nova Jequitibá.
- 1.6 Construção de escola de 1ª e 2ª graus para atender os bairros de Planalto, São Marcos, Cupido,
- 1.7 Espaço para atender educação de jovens e adultos diurno.

1.8 Creche está caindo (Santa Rosa).

2 – Problemas de integração social

2.1 Trabalhar as famílias nas questões das drogas. É um dos principais problemas de nossa cidade.

2.2 Faltam áreas de lazer em Fátima, Vila Rica e Nova Santa Cruz.

2.3 Falta de cobertura da quadra (usada pela comunidade e pela escola) quando chove os alunos ficam sem aula em João Paulo.

2.4 Praças depredadas, iluminação precária, falta de manutenção.

3 - Problemas de segurança pública

3.1 Melhoria da segurança pública. Assaltos constantes nos comércios locais de Vila Rica.

3.2 Policiamento. Biriricas e Santa Rosa.

3.3 Falta abordagem policial para identificar criminosos.

3.4 Policiamento. Falta reforço policial nos bairros.

4 - Problemas de saneamento básico

4.1 Falta coleta seletiva.

4.2 Alagamentos / Valão. Fátima, Segatto e Clemente.

4.3 Falta drenagem e calçamento do Putiri.

4.4 Esgotamento sanitário da enseada do Putiri. Esgoto ao ar livre. Esgoto a céu aberto em Vila Rica. Alagamento na Rua Antonio Soares em Vila Nova.

5 – Faltam regularização fundiária e habitações

5.1 Casas populares em Nova Santa Cruz

6- Carência de infraestrutura municipal

6.1 Falta acessibilidade. Melhorar o que já existe.

6.2 Deficiência na mobilidade urbana. Urbano congestionado.

6.3 Calçamento da rua do CRAS bairro Itaputera. Calçamento das ruas do bairro Vila do Riacho. Falta de calçamento no bairro Novo Irajá. Quando chove fica ruim o acesso no local, bem como em João Paulo.

6.4 Infraestrutura das estradas entre sede e orla. Transporte Biriricas e Santa Rosa. Horário do transporte coletivo deficitário. Melhorar rodovias de Aracruz.

8 Saúde deficitária.

8.1 Falta de médicos e salas para atender pacientes João Paulo. Hospital São Camilo. Pediatria Santa Cruz. Atendimento médico deficitário. Posto de saúde de Guaraná. Falta de médico. Mau atendimento. Saúde. Construção de unidade de saúde. Assistência (apoio) domiciliar aos idosos com doenças crônicas. Melhoria no posto de saúde – estrutura. Vila Rica.

8.2 Desigualdade social inicia-se com o PSF. Ignorou 8 dias doente que faleceu. Falta de atendimento nas áreas rurais. Serviço deficitário dos agentes de saúde (domicílio). Falta pediatra, reumatologista. Falta clínico geral.

4.2. CONSOLIDAÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO

Nesta seção são agrupadas e consolidadas as temáticas dos problemas levantados em todas as oficinas de envolvidos (*stakeholders*).

1- Carências nos Centros Empresariais

- 1.1 Falta infraestrutura dos centros empresariais (8 vezes).
- 1.2 Legalização das propriedades dos centros empresariais e novos locais.

5 – Faltam regularização fundiária e habitações

- 5.1 Casas populares em Nova Santa Cruz
- 4.1 Déficit habitacional e de infraestrutura urbana
- 4.2 Imóveis irregulares, áreas privadas e públicas que necessitam regularização fundiária.

2- Carência de infraestrutura municipal (saneamento, trânsito, mobilidade e sistema viário).

- 2.3 Preços elevados e baixa qualidade do transporte público.
- 2.4 Logística das estradas e fluxo de trânsito.
- 2.1, calçadas, pavimentação: 800.000 m² que equivale a 115 km de vias, etc.
- 2.3 Dificuldades de escoamento da produção por falta de estradas vicinais com manutenção adequada
- 6.1 Falta acessibilidade. Melhorar o que já existe.
- 6.2 Deficiência na mobilidade urbana. Urbano congestionado.
- 6.3 Calçamento da Rua do CRAS bairro Itaputera. Calçamento das ruas do bairro Vila do Riacho. Falta de calçamento no bairro Novo Irajá. Quando chove fica ruim o acesso no local. João Paulo.
- 6.4 Infraestrutura das estradas entre sede e orla. Transporte Biriricas e Santa Rosa. Horário do transporte coletivo deficitário. Melhorar rodovias de Aracruz.

3 - Problemas de saneamento básico e energia

- 3.1 Abastecimento de água e tratamento de esgoto – sede, orla e interior.
- 2.2 Falta completar a estação de tratamento de esgoto da sede do município.
- 3.2 Falta investimento em suprimentos de água e coleta de lixo.
- 3.3 A estrutura atual de água e energia não têm estrutura para receber novos projetos.
- 4.1 Falta coleta seletiva.
- 4.2 Alagamentos / Valão. Fátima, Segatto e Clemente.
- 4.3 Falta drenagem e calçamento do Putiri.
- 4.4 Esgotamento sanitário da enseada do Putiri. Esgoto ao ar livre. Esgoto a céu aberto em Vila Rica. Alagamento na Rua Antonio Soares em Vila Nova.

4 – Dificuldades na aplicação do PDM

- 4.1 Dificuldades do PDM para o setor produtivo.
- 4.2 Falta coordenação das atividades de licenciamento de novos empreendimentos, gerando duplicação e custos.
- 4.3 Falta apoio da PMA para participação do empresariado local nos grandes investimentos no município

6 - Problemas de segurança pública

- 6.1 Falta segurança.
- 6.2 Monitoramento do centro de Aracruz.

- 3.1 Melhoria da segurança pública. Assaltos constantes nos comércios locais de Vila Rica.
- 3.2 Policiamento. Biriricas e Santa Rosa.
- 3.3 Falta abordagem policial para identificar criminosos.
- 3.4 Policiamento. Falta reforço policial nos bairros.

7.1 Insegurança jurídica municipal.

8.1 Saúde deficitária.

- 8.2 Falta de hospital particular.
- 8.3 Absenteísmo devido a falta de saúde básica.
- 8.4 Falta plano municipal para atendimento a emergências químicas.
- 8.1 Falta de médicos e salas para atender pacientes João Paulo. Hospital São Camilo. Pediatria Santa Cruz. Atendimento médico deficitário. Posto de saúde de Guaraná. Falta de médico. Mau atendimento. Saúde. Construção de unidade de saúde. Assistência (apoio) domiciliar aos idosos com doenças crônicas. Melhoria no posto de saúde – estrutura. Vila Rica.
- 8.2 Desigualdade social inicia-se com o PSF. Ignorou 8 dias doente que faleceu. Falta de atendimento nas áreas rurais. Serviço deficitário dos agentes de saúde (domicílio). Falta pediatra, reumatologista. Falta clínico geral.

10 – Dificuldades de licenciamentos na PMA

- 10.1 Dificuldades de abertura de novos negócios (alvarás e licenças)
- 10.2 Fluxo demorado para obtenção de alvarás e licenças.
- 10.3 Falta de ambiência adequada de incentivos ao pequeno e médio investidor.
- 10.4 Falta de procedimentos claros na gestão pública.
- 10.5 Morosidade na aprovação de projetos em geral.

1- Problemas nos processos internos da PMA

- 1.1 Falta estabelecer rotinas de comunicação interna e externa: agenda padrão
- 1.2 Falta de infraestrutura interna da PMA: necessidade de ampliação e reforma do espaço físico, equipamentos especializados, redes de telefonia e de informática, *hardware* (PC's) e *software*, veículos e máquinas de serviço.
- 1.3 Carência de recursos humanos qualificados na PMA: pessoal operacional (pedreiros, marceneiros, eletricitas, bombeiros hidráulicos, etc.), vigilância no Parque de Exposições. Excesso de pessoal não qualificado.
- 1.4 Falta de política de Recursos Humanos na PMA: baixa remuneração, condições inadequada de trabalho, política de aposentadoria, de servidores afastados.
- 1.5 Demoras, idas e vindas e excessiva burocratização dos processos e seus fluxos: informações, licitações, contratação.
- 1.6 Falta de clareza e desconhecimento dos fluxos, processos e procedimentos para projetos e obras.
- 1.7 Normas e procedimentos municipais defasados
- 1.8 Ausência de indicadores e informações confiáveis para gestão e acompanhamento do desenvolvimento socioeconômico de Aracruz
- 1.9 Dificuldade de obtenção de informações
- 1.10 Falta histórico e registro confiável de ações anteriores e em andamento
- 1.11 Faltam editais-padrão de contratação de projetos, obras e serviços.
- 1.12 Falta de controle do acompanhamento dos processos (fluxos e protocolos).

2.1 *Deficiente comunicação interna entre Secretarias*, excesso de burocracia e desconhecimento dos procedimentos internos.

4.1 Legislação inadequada que incentiva a burocracia e aumenta o custeio

4.2 Falta de planejamento estratégico

4.3 Falta de padronização do fluxo de trabalho e estrutura organizacional ultrapassada

4.4 Inadequação da forma de atuação: excesso de atividades e atribuições acessórias de outros setores transferidas à Procuradoria Geral

4.5 Fragmentação da administração em diversos distritos

4.6 Falta de integração entre as Secretarias de administração do Município.

4.7 Inexistência de indicadores de desempenho interno e externo.

4.8 Falta de métodos claros de trabalho para ser seguido por todos.

4.9 Fluxograma deficiente de tramitação dos processos

4.10 Falta de informatização dos processos da Procuradoria Geral (4000 processos)

4.11 Procedimentos arcaicos de tramitação de processos (livros de protocolo) que cria problemas de acompanhamento

1.5 Falta de definição de prioridades de gestão e da estrutura da PMA

1.6 Morosidade e vai e vem na tramitação dos processos administrativos.

1.7 Burocratização e lentidão dos procedimentos para aquisição de bens e serviços

1.8 Ausência de indicadores de gestão

1 - Carências na infraestrutura de trabalho da PMA

1.1 faltam de equipamentos de trabalho (quantidade e qualidade insuficientes), falta água, ar condicionado, mesas, computadores e espaço físico.

1.2 Estrutura física ineficiente da Casa do Cidadão

1.3 Falta de segurança nos prédios municipais

3- Problemas na educação municipal

5 – Carência de mão-de-obra qualificada

5.1 Falta mão-de-obra qualificada para os grandes investimentos. (5).

5.2 Trabalhar junto ao IFES para trazer mais cursos técnicos para formação de mão-de-obra.

3.1 Faltam 1500 vagas de educação infantil

3.2 Unidades de ensino inadequadas e necessitando de reformas.

3.1 *54% da população residente sem ensino médio: carência de qualificação da população do município.*

1.9 Falta escola pública. Educação infantil, ensino médio e fundamental.

1.10 Falta curso profissionalizante para a comunidade. Santa Rosa e Biriricas.

1.11 Construção de mais uma creche em Bela Vista para atender Bela Vista, COHAB IV, Portelinha e outros.

1.12 Oportunidade para jovens 1º emprego.

1.13 Construção de creche para bairros Itaputera, Nova Esperança, Santa Luzia e Nova Jequitibá.

1.14 Construção de escola de 1ª e 2ª graus para atender os bairros de Planalto, São Marcos, Cupido,

1.15 Espaço para atender educação de jovens e adultos diurno.

1.16 Creche está caindo (Santa Rosa).

4.1 *Falta produção de alevinos para distribuição à população: necessidade de reativar estação de piscicultura de Barra do Sahy*

6 – Receitas insuficientes e de política de investimento/alocação de recursos

6.1 Diminuição da arrecadação municipal (royalties e legislação tributária), insuficiente para as necessidades, porém com elevado custeio da máquina.

6.2 Falta de política clara de prioridades para o orçamento das secretarias: investimento e custeio.

6.3 Falta definição de critérios para divisão de recursos do Orçamento Cidadão.

6.4 Necessidade de controle de gastos de custeio: contas de telefone, cópias combustível, transportes, etc.

6.5 Falta de projetos para alocação de recursos

6.6 Falta de organização e legislação adequada para os centros empresariais a fim de gerar recursos para a PMA.

6.1 Carência de recursos frente às necessidades

7 – Educação e valorização ambientais deficitárias

7.1 Falta de investimento em paisagismo e educação ambiental.

7.2 Falta de projetos de valorização dos recursos naturais de Aracruz.

3 – Deficiências na política de pessoal

3.1 Quadro de servidores com quantidade de técnicos insuficiente e baixa qualificação dos demais. Resistência à mudança e à inovação.

3.2 Excesso de servidores: necessidade de fazer levantamento dos servidores e suas atividades (recadastramento e readequação do servidor e seu trabalho).

3.3 Baixo comprometimento dos servidores que resultam em projetos muito ruins.

3.4 Personalização do servidor e não do setor de trabalho

3.5 Baixa produtividade dos servidores: desmotivados e destreinados

3.6 Falta de critérios para contratação de servidores.

3.7 Muitos conselhos com membros com pouco conhecimento das políticas públicas.

3.8 Falta de vontade de resolver problemas de parte das equipes das Secretarias

3.9 Baixa capacidade dos gestores em gerir equipes

3.10 Faltam programas de treinamento e de qualificação dos servidores

3.11 Não existem avaliação de desempenho, monitoramento e controle das atividades dos servidores.

3.12 Pouca condição técnica da equipe, que carece de ferramentas e pessoas para gerir projetos e relações com a comunidade.

2.1 Servidores em excesso, porém desqualificados.

2.2 Carência e rotatividade de pessoal qualificado

2.3 Quadro organizacional deficiente, com funcionários inadequados às suas funções.

2.4 Falta de planos de cargos, salários e carreiras.

2.5 Quadro organizacional das gerências e coordenações mal remuneradas

2.6 Faltam equipe e estrutura de manutenção predial (prédios sucateados)

9.1 Falta qualificação do servidor para dar respostas em tempo hábil.

5 - Gentrificação

5.1 Depredação do patrimônio público

5.2 Baixa autoestima e imagem negativa da cidade e de sua administração.

2 – Problemas de integração social

- 2.1 Trabalhar as famílias nas questões das drogas. É um dos principais problemas de nossa cidade.
- 2.2 Faltam áreas de lazer em Fátima, Vila Rica e Nova Santa Cruz.
- 2.3 Falta de cobertura da quadra (usada pela comunidade e pela escola) quando chove os alunos ficam sem aula em João Paulo.
- 2.4 Praças depredadas, iluminação precária, falta de manutenção.

4.3. INTERSEÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO

As principais temáticas abrangidas pelos problemas podem ser resumidas em 19 grandes grupos, indicados a seguir:

- 1 – Carência nos centros empresariais
- 2 – Carência na mobilidade urbana
- 3 – Problemas no saneamento básico e energia
- 4 – Dificuldade na aplicação do PDM
- 6 - Falta segurança.
- 7 - Insegurança jurídica municipal
- 8 – Saúde deficitária
- 10 – Dificuldade para licenciamentos na prefeitura
- 11- Problemas nos processos internos da PMA
- 12 - Receitas insuficientes e falta de política de investimento/alocação de recursos
- 13- Educação e valorização ambiental deficitárias
- 14 - Carência na infraestrutura de trabalho da PMA
- 15 – Deficiência na política/gestão de pessoal
- 16 – Problemas na educação municipal
- 17 – Falta regularização fundiária e habitações
- 18 – Gentrificação
- 19 – Problemas de integração social

4.4. QUANTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DO UNIVERSO PESQUISADO.

Após a verificação das temáticas dos problemas da PMA para os próximos 3 anos, eles foram divididos em 2 grandes grupos: internos e externos à PMA, como indicado a seguir.

4.4.1. Problemática da administração interna à Prefeitura

1- Problemas nos processos internos da PMA

1. Falta estabelecer rotinas de comunicação interna e externa: agenda padrão
2. Falta de infraestrutura interna da PMA: necessidade de ampliação e reforma do espaço físico, equipamentos especializados, redes de telefonia e de informática, *hardware* (PC's) e *software*, veículos e máquinas de serviço.
3. Carência de recursos humanos qualificados na PMA: pessoal operacional (pedreiros, marceneiros, eletricitas, bombeiros hidráulicos, etc.), vigilância no Parque de Exposições. Excesso de pessoal não qualificado.
4. Falta de política de Recursos Humanos na PMA: baixa remuneração, condições inadequada de trabalho, política de aposentadoria, de servidores afastados.

5. Demoras, idas e vindas e excessiva burocratização dos processos e seus fluxos: informações, licitações, contratação.
6. Falta de clareza e desconhecimento dos fluxos, processos e procedimentos para projetos e obras.
7. Normas e procedimentos municipais defasados
8. Ausência de indicadores e informações confiáveis para gestão e acompanhamento do desenvolvimento socioeconômico de Aracruz
9. Dificuldade de obtenção de informações
10. Falta histórico e registro confiável de ações anteriores e em andamento
11. Faltam editais-padrão de contratação de projetos, obras e serviços.
12. Falta de controle do acompanhamento dos processos (fluxos e protocolos).
13. Deficiente comunicação interna entre Secretarias, excesso de burocracia e desconhecimento dos procedimentos internos.
14. Legislação inadequada que incentiva a burocracia e aumenta o custeio
15. Falta de planejamento estratégico
16. Falta de padronização do fluxo de trabalho e estrutura organizacional ultrapassada
17. Inadequação da forma de atuação: excesso de atividades e atribuições acessórias de outros setores transferidas à Procuradoria Geral
18. Fragmentação da administração em diversos distritos
19. Falta de integração entre as Secretarias de administração do Município.
20. Inexistência de indicadores de desempenho interno e externo.
21. Falta de métodos claros de trabalho para ser seguido por todos.
22. Fluxograma deficiente de tramitação dos processos
23. Falta de informatização dos processos da Procuradoria Geral (4000 processos)
24. Procedimentos arcaicos de tramitação de processos (livros de protocolo) que cria problemas de acompanhamento
25. Falta de definição de prioridades de gestão e da estrutura da PMA
26. Morosidade e vai e vem na tramitação dos processos administrativos.
27. Burocratização e lentidão dos procedimentos para aquisição de bens e serviços
28. Ausência de indicadores de gestão.

2 – Deficiências na política de pessoal

1. Quadro de servidores com quantidade de técnicos insuficiente e baixa qualificação dos demais. Resistência à mudança e à inovação.
2. Excesso de servidores: necessidade de fazer levantamento dos servidores e suas atividades (recadastramento e readequação do servidor e seu trabalho).
3. Baixo comprometimento dos servidores que resultam em projetos muito ruins.
4. Personalização do servidor e não do setor de trabalho
5. Baixa produtividade dos servidores: desmotivados e destreinados
6. Falta de critérios para contratação de servidores.
7. Muitos conselhos com membros com pouco conhecimento das políticas públicas.
8. Falta de vontade de resolver problemas de parte das equipes das Secretarias
9. Baixa capacidade dos gestores em gerir equipes
10. Faltam programas de treinamento e de qualificação dos servidores
11. Não existe avaliação de desempenho, monitoramento e controle das atividades dos servidores.
12. Pouca condição técnica da equipe, que carece de ferramentas e pessoas para gerir projetos e relações com a comunidade.
13. Servidores em excesso, porém desqualificados.

14. Carência e rotatividade de pessoal qualificado
15. Quadro organizacional deficiente, com funcionários inadequados às suas funções.
16. Falta de planos de cargos, salários e carreiras.
17. Quadro organizacional das gerências e coordenações mal remuneradas
18. Faltam equipe e estrutura de manutenção predial (prédios sucateados)
19. Falta qualificação do servidor para dar respostas em tempo hábil.

3 – Receitas insuficientes e de política de investimento/alocação de recursos

1. Diminuição da arrecadação municipal (royalties e legislação tributária), insuficiente para as necessidades, porém com elevado custeio da máquina.
2. Falta de política clara de prioridades para o orçamento das secretarias: investimento e custeio.
3. Falta definição de critérios para divisão de recursos do Orçamento Cidadão.
4. Necessidade de controle de gastos de custeio: contas de telefone, cópias, combustível, transportes, etc.
5. Falta de projetos para alocação de recursos
6. Falta de organização e legislação adequada para os centros empresariais a fim de gerar recursos para a PMA.
7. Carência de recursos frente às necessidades

4 - Carências na infraestrutura de trabalho da PMA

1. Faltam equipamentos de trabalho (quantidade e qualidade insuficientes), falta água, ar condicionado, mesas, computadores e espaço físico.
2. Estrutura física ineficiente da Casa do Cidadão
3. Falta de segurança nos prédios municipais

5 – Dificuldades de licenciamentos na PMA

1. Dificuldades de abertura de novos negócios (alvarás e licenças)
2. Fluxo demorado para obtenção de alvarás e licenças.
3. Falta de ambiência adequada de incentivos ao pequeno e médio investidor.
4. Falta de procedimentos claros na gestão pública.
5. Morosidade na aprovação de projetos em geral.

6 – Dificuldades na aplicação do PDM

1. Dificuldades do PDM para o setor produtivo.
2. Falta coordenação das atividades de licenciamento de novos empreendimentos, gerando duplicação e custos.
3. Falta apoio da PMA para participação do empresariado local nos grandes investimentos no município

4.4.2 – Problemática do município (serviços prestados pela Prefeitura)

1 - Problemas na educação municipal

1. Carência de mão-de-obra qualificada
2. Falta mão-de-obra qualificada para os grandes investimentos. (5 vezes).
3. Trabalhar junto ao IFES para trazer mais cursos técnicos para formação de mão-de-obra.
4. Faltam 1500 vagas de educação infantil

5. Unidades de ensino inadequadas e necessitando de reformas.
6. *54% da população residente sem ensino médio: carência de qualificação da população do município.*
7. Falta escola pública. Educação infantil, ensino médio e fundamental.
8. Falta curso profissionalizante para a comunidade. Santa Rosa e Biriricas.
9. Construção de mais uma creche em Bela Vista para atender Bela Vista, COHAB IV, Portelinha e outros.
10. Oportunidade para jovens 1º emprego.
11. Construção de creche para bairros Itaputera, Nova Esperança, Santa Luzia e Nova Jequitibá.
12. Construção de escola de 1ª e 2ª graus para atender os bairros de Planalto, São Marcos, Cupido,
13. Espaço para atender educação de jovens e adultos diurno.
14. Creche está caindo (Santa Rosa).

2 - *Carências de infraestrutura municipal* (trânsito, mobilidade urbana, transporte, infraestrutura viária).

1. Preços elevados e baixa qualidade do transporte público.
2. Logística das estradas e fluxo de trânsito.
3. Calçadas, pavimentação: 800.000 m² que equivale a 115 km de vias, etc.
4. Dificuldades de escoamento da produção por falta de estradas vicinais com manutenção adequada
5. Falta acessibilidade. Melhorar o que já existe.
6. Deficiência na mobilidade urbana. Urbano congestionado.
7. Calçamento da Rua do CRAS bairro Itaputera. Calçamento das ruas do bairro Vila do Riacho. Falta de calçamento no bairro Novo Irajá. Quando chove fica ruim o acesso no local. João Paulo.
8. Infraestrutura das estradas entre sede e orla. Transporte Biriricas e Santa Rosa. Horário do transporte coletivo deficitário. Melhorar rodovias de Aracruz.

3 - *Problemas de saneamento básico e energia*

1. Abastecimento de água e tratamento de esgoto – sede, orla e interior.
2. Falta completar a Estação de Tratamento de Esgoto da sede do município.
3. Falta investimento em suprimentos de água e lixo.
4. A estrutura atual de água e energia não têm estrutura para receber novos projetos.
5. Falta coleta seletiva.
6. Alagamento / Valão. Fátima, Segatto e Clemente.
7. Falta drenagem e calçamento do Putiri.
8. Esgotamento sanitário da enseada do Putiri. Esgoto ao ar livre. Esgoto a céu aberto em Vila Rica. Alagamento na Rua Antonio Soares em Vila Nova.

4 *Saúde deficitária.*

1. Falta de hospital particular.
2. Absenteísmo devido a falta de saúde básica.
3. Falta plano municipal para atendimento a emergências químicas.
4. Falta de médicos e salas para atender pacientes João Paulo.
5. Hospital São Camilo. Pediatria Santa Cruz. Atendimento médico deficitário.
6. Posto de saúde de Guaraná. Falta de médico. Mau atendimento. Saúde. Construção de unidade de saúde.

7. Assistência (apoio) domiciliar aos idosos com doenças crônicas.
8. Melhoria no posto de saúde – estrutura. Vila Rica.
9. Desigualdade social inicia-se com o PSF. Ignorou 8 dias doente que faleceu. Falta de atendimento nas áreas rurais. Serviço deficitário dos agentes de saúde (domicílio). Falta pediatra, reumatologista. Falta clínico geral.

5 - Carências nos Centros Empresariais

1. Falta infraestrutura dos centros empresariais (8 vezes).
2. Legalização das propriedades dos centros empresariais e novos locais.

6 – Faltam regularização fundiária e habitações

1. Déficit habitacional e de infraestrutura urbana
2. Imóveis irregulares, áreas privadas e públicas que necessitam regularização fundiária.
3. Casas populares em Nova Santa Cruz

6 - Problemas de segurança pública

1. Falta segurança.
2. Monitoramento do centro de Aracruz.
3. Necessidade de melhoria da segurança pública. Assaltos constantes nos comércios locais de Vila Rica.
4. Falta Policiamento em Biriricas e Santa Rosa.
5. Falta abordagem policial para identificar criminosos.
6. Falta reforço policial nos bairros.

8 – Problemas de integração social

1. Trabalhar as famílias nas questões das drogas. É um dos principais problemas de nossa cidade.
2. Faltam áreas de lazer em Fátima, Vila Rica e Nova Santa Cruz.
3. Falta de cobertura da quadra (usada pela comunidade e pela escola) quando chove os alunos ficam sem aula em João Paulo.
4. Praças depredadas, iluminação precária, falta de manutenção.

9 – Educação e valorização ambientais deficitárias

1. Falta de investimento em paisagismo e educação ambiental.
2. Falta de projetos de valorização dos recursos naturais de Aracruz.

10 - Gentrificação

1. Depredação do patrimônio público
2. Baixa autoestima e imagem negativa da cidade e de sua administração.

11 - Insegurança jurídica municipal.

12 - Falta produção de alevinos para distribuição à população: necessidade de reativar estação de piscicultura de Barra do Sahy

2. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Nesta seção é apresentada a Matriz de Planejamento de Projetos (MPP) proposta por secretaria, inclusive os indicadores e planos de atividades para atacar os problemas levantados, após consulta aos responsáveis por sua implantação na equipe de executivos da PMA. Parte significativa dos problemas mencionados já está em processo de resolução pelas atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto PLANEJAR, descrito na seção 3. Marco de Referência e, por esta razão, não será abordado na MPP.

Alguns pontos mostrados na listagem dos problemas identificados durante a pesquisa realizada merecem ser ressaltados:

- a) A prefeitura municipal de Aracruz encontra grande entrave para a prestação de um bom serviço em seus próprios trâmites internos;
- b) O comitê de atividades meio representa a grande maioria das atividades que precisam ser melhoradas e que mais afetam a eficiência da atividade pública municipal atualmente;
- c) As secretarias de Administração e Suprimentos precisam trabalhar em estreita colaboração já que têm um grande número de processos inter-relacionados que afetam diretamente o desempenho das demais secretarias;
- d) O gabinete do prefeito necessita de uma estrutura mais robusta para que possa operacionalizar as diretrizes estratégicas definidas;
- e) A PMA precisa comunicar melhor suas atividades e decisões;

2.1 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Implantação de um sistema de protocolo confiável e automatizado	- Análise dos produtos disponíveis no mercado (custos e características).	- Preparar licitação para compra do sistema, manutenção e treinamento dos funcionários.	Convênio com a PMV.	Em espera de resposta da PMV	180 dias.	Sistema operacional.	Secretário de Administração.
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar no máximo 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Secretário de Administração.
Cadastramento de todos os servidores municipais	Atualização dos dados cadastrais (formação, cargo, função, tempo de trabalho, etc.)	- Definição de um formulário padrão. - Criação de banco de dados informatizado. - Análise da situação do quadro funcional.	- Identificação de funcionários com competência para fazer o levantamento. - Estruturação do banco de dados.	30 dias.	180 dias.	Todos os funcionários cadastrados.	Subsecretário de Administração.
Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável

Definição do quadro de funcionários ótimo para a PMA.	- Levantamento das necessidades de cada secretaria.	Cada secretaria deve determinar o quadro de funcionários que precisa.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		90 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretaria de Administração. Gerente de RH.
Estratégia para adequação do quadro de funcionários da PMA.	- Programação de contratações. - Definição do PCS.	Contratação de consultoria ou identificação de servidor competente. - Implementação de concursos e terceirizações. - Envio de lei do PCS a câmara municipal.	Definição do quadro de funcionários ótimo para a PMA.	90 dias.	3 anos.	Evolução do quadro de servidores anualmente.	Secretaria de Administração. Juntamente com Secretário de Planejamento e de Finanças.

2.2 Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE AGRICULTURA

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar no máximo 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Secretário de agricultura.
Produção de alevinos e crustáceos.	- Disponibilização de alevinos para os criadores municipais. - Pesquisa juntamente com o dept. de Oceanografia da UFES produção comercial de crustáceos.	- Orçamento e definição das obras e atividades a serem realizadas para que o criadouro de alevinos seja operacional. - Convênio para pesquisa com a UFES via base oceanográfica de Santa Cruz.	Disponibilidade orçamentária. Renovação da cessão em comodato da área da base oceanográfica de Santa Cruz.	30 dias.	180 dias para a produção de alevinos e 2 anos para a produção comercial de crustáceos.	Quantidade produzida e distribuída. - Renda gerada para o produtor.	Subsecretário de Agricultura.

2.3 – Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar no máximo 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Secretário de comunicação.
Uniformização e interatividade social da comunicação de toda a PMA.	Acompanhamento permanente de todas as ações da PMA para valorização e anúncios.	- Estabelecer canais de contato permanente entre as secretarias municipais com a SECOM. - Estruturar mídias sociais de comunicação da PMA.	Necessidade de comunicar para esclarecer a evolução das melhorias esperadas na atuação da PMA.	45 dias.	90 dias.	- Todos os atendimentos feitos pela PMA devidamente sinalizados e com linguagem única. - Acessos e número de interações entre a PMA e os interessados.	Secretário de comunicação.

2.4 – Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar no máximo 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Secretário de desenvolvimento econômico.
Regularização dos títulos de propriedade terrenos dos centros empresariais.	Regularização fundiária	Levantamento da real situação de utilização dos terrenos dos centros empresariais.	Definição das áreas disponíveis para empreendimento produtivo.		180 dias.	Número de áreas regularizadas e a regularizar.	Subsecretário de desenvolvimento econômico.
Definição das atividades logísticas suscetíveis de serem desenvolvidas em Aracruz.	Pesquisa junto aos setores produtivos dos serviços logísticos.	Regularização das áreas a serem utilizadas como pólo logístico.	Articulação com o governo do estado e federal para estruturação das áreas prestadoras de serviço.	180 dias.	3 anos.	- Área regularizada para o pólo.	Secretário de Desenvolvimento Econômico.

2.5 – Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E TRABALHO (SEMDS).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretária de desenvolvimento social e trabalho.
Definição dos indicadores de gestão de cada secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretária de Desenvolvimento Social e Trabalho.
Indicadores de ações e programas municipais.	Sistematização do registro dos indicadores das ações da SEMDS	- Definição das ações. - Lista de prioridades. - Busca de dados anteriores.	Implantação de sistema informatizado de registro.	60 dias.	180 dias.	Ranking das ações para atuação gerencial por meio dos indicadores.	Secretária de Desenvolvimento Social e Trabalho.

2.6 – Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE EDUCAÇÃO (SEMED).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário de educação.
Definição dos indicadores de gestão de cada secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário de educação.
Diagnóstico para atendimento das condições de infraestrutura das instalações municipais.	- Levantamento das condições atuais de cada instalação. - Definição das prioridades.	- Orçamento aproximado para cada instalação padrão (custo/sala de aula; etc.) - Criação de um código de prioridades (cores?).	Definição da necessidade de infraestrutura do município (onde e quanto de cada tipo de instalação).		120 dias.	Investimento por aluno. - Investimento em cada bairro/região.	Secretário de Educação.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Programa de formação continuada para professores e técnicos educacionais.	Definição dos parceiros para realização dos treinamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das principais temáticas. - Elaboração de cronograma. - Definição de um índice para treinamento de cada profissional (horas/2 anos?) 	Conhecimento sobre a situação atualizada de cada profissional.	120 dias.	3 anos.	Clima organizacional e sessões de discussão e divulgação dos treinamentos recebidos.	Secretário de Educação.
Qualificação profissional dos cidadãos (EJA).	Definição de parceiros e das áreas em que a PMA fará formação profissional de jovens e adultos.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de quais formações podem ser oferecidas nas próprias escolas municipais (secretariado, etc.) - Definição junto com os setores produtivos da necessidade de formação. 	- Definição de metas de formações e de atendidos junto com os setores produtivos.	120 dias.	3 anos	Número de formações e número de atendidos nas formações.	Secretário de Educação.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Alvarás de funcionamento do corpo de bombeiros nas escolas.	Adequar as instalações da SEMED às condições impostas pelo corpo de bombeiros.	Levantamento das necessidades de todas as instalações e elaboração de cronograma juntamente com a SEMOB.	Necessidade legal de adequação das instalações.	60 dias	3 anos	Número de instalações adaptadas e orçamento investido.	Secretário de educação.
Sistemas de informação e tecnologia para atendimento externo e interno.	Implantação de sistemas informatizados de gestão e operação educacional.	Sistema de orçamento das unidades, de comunicação interna e diário escolar eletrônico.	Conhecimento instantâneo da situação administrativa e educacional de cada unidade.	Em operação.	1 ano.	Número de unidades com sistemas funcionando.	Secretário de educação.

2.7 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE ESPORTE, LAZER E JUVENTUDE (SEMESP).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas de cada secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMESP.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário da SEMESP.
Inserção das atividades esportivas como base de turismo e inclusão social.	Levantamento das modalidades esportivas a serem usadas.	Projeto para dimensionamento e captação de financiamento.	Levantamento das fontes legais de recursos.	60 dias	180 dias.	Número de atendidos e volume de recursos captados.	Secretário da SEMESP.

2.8 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE FINANÇAS (SEMFI).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário de finanças.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário de finanças.
Aumento na arrecadação direta municipal	Acompanhamento do comportamento das receitas diretas.	- Evoluções das fontes de receita. - Recadastramento imobiliário. - Sistema para controle eficiente de lançamentos fiscais.	Aquisição/implantação de sistema de controle fiscal	Em andamento	3 anos.	Evolução das receitas diretas.	Secretário de finanças.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Transparência das contas públicas.	Divulgação <i>on line</i> da execução de receitas e despesas da PMA.	Acompanhamento do fluxo de receita do município e de execução orçamentária nas secretarias com divulgação permanente e atualizada.	Estruturação de sistema de controle financeiro na SEMFI.	60 dias.	180 dias	Nível de informação em relação ao executado em cada secretaria municipal.	Secretário de finanças municipal.

2.9 Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE GABINETE.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Chefe de gabinete.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Chefe de gabinete.
Melhoria dos processos de licenciamento da PMA	- Integração do atendimento - Capacitação dos funcionários - Estabelecimento de rotinas de licenciamento	- Reunir as secretarias envolvidas - Estudar a legislação e o fluxo dos processos	- Decisão municipal - Alocação de espaço físico	30 dias	120 dias.	- Tempo de processamento das demandas - Número de demandas atendidas - Índice de atendimentos por funcionário	- Vice-Prefeito - Gabinete do Prefeito.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Levantamento patrimonial e avaliação da adequação às atividades desempenhadas	- Levantamento da situação do patrimônio da PMA. - Identificação das necessidades dos servidores e das secretarias para suas atividades.	- Levantamento prévio da situação patrimonial de cada secretaria. - Decisão sobre contratação do serviço externo ou realização pela PMA.	Adequação da situação patrimonial da PMA a legislação.	60 dias.	180 dias.	Todo levantamento patrimonial realizado.	Gabinete do Vice-Prefeito.

2.10 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE (SEMAM).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário de meio ambiente.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário de meio ambiente.
Programa de educação ambiental	Definição das temáticas para cada público.	Mobilização com aulas e outras atividades que educam sobre o ambiente.	Incorporação da preocupação com o ambiente nas ações e comunicação da PMA.	90 dias.	3 anos.	Ações realizadas e público atingido.	Secretário de meio Ambiente.

2.11 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE OBRAS E INFRAESTRUTURA (SEMOB).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMOB.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário Da SEMOB.
Determinação do fluxo de atividades para elaboração de projetos e execução e fiscalização de obras	- Levantamento do fluxo para elaboração ou contratação dos projetos. - Registro do fluxo de atividades. - Treinamento dos funcionários da secretaria de obras.	- Definir os funcionários - Consultar a procuradoria sobre a legalidade do fluxo desenhado. - Registrar e distribuir o fluxo de atividades determinado	- Listar os tipos básicos de projetos. - Listar os tipos básicos de obras.	30 dias.	150 dias	- Tempo para elaboração de cada tipo de projeto.	Secretário de Obras.

2.12 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (SEMPLA).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMPLA.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário da SEMPLA.
Definição e controle do orçamento municipal	- Definição dos valores disponíveis para cada secretaria e dentro destas para cada atividade. - Controle das aplicações de recursos.	- Definição do fluxo de aplicação periódico de recursos. - Relatórios de controle de gastos em cada secretaria.	Elaboração de sistema de informação atualizada do orçamento municipal.	120 dias	3 anos.	Informação das despesas empenhadas e realizadas.	Subsecretaria da SEMPLA.

2.13 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE SAÚDE (SEMSA).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMSA.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretária da SEMSA.
Controle automatizado de atuação das equipes de PSF.	Implantação de um sistema de controle do PSF	Comunicação imediata sobre os atendimentos/visitas dos agentes de saúde da família.	Treinamento e motivação das equipes PSF	60 dias.	150 dias	Relatório das atividades de cada equipe ou agente do PSF.	Secretaria de saúde.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional	Indicadores	Responsável
Incremento das atividades do consórcio poli-norte	Organização com os demais municípios das prioridades e atuação do consórcio para provimento de serviços e de produtos.	- Definição de prioridades para aquisição. - Sistematização dos processos.	Articulação política dos municípios participantes.	90 dias.	3 anos.	Tempo para o provimento de serviços e produtos.	Secretária de saúde.
Organização dos processos de atendimento aos usuários.	Registro e descrição dos processos de atendimento aos usuários.	- Definição da equipe responsável pelas atividades. - Treinamento dos servidores da SEMSA nas rotinas descritas.	Determinação e priorização da lista de processos.	30 dias.	12 meses.	Número de processos e de treinamentos internos realizados.	Secretária de saúde.
Ouvidoria da Saúde	Comunicação permanente com os usuários da SEMSA sobre as atividades para atendimento das demandas.	Implementação de sistema de acompanhamento da demanda por meio de programa disponibilizado pelo governo federal.	Montagem do projeto e recebimento de equipamentos e sistema do governo federal e treinamento dos servidores.	60 dias.	120 dias.	Número de demandas tratadas e respondidas satisfatoriamente e aos usuários da SEMSA.	Subsecretária de saúde.

2.14 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE SUPRIMENTOS (SEMSU)

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMSU.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário da SEMSU.
Conhecimento do fluxo de atividades e prazos para aquisição dos diversos TIPOS de bens (em tipos ou categorias)	Treinamento de funcionários de todas as secretarias sobre o fluxo a ser seguido para a aquisição de cada tipo de bem.	- Preparação de manuais. - Preparação de slides e exemplos.	- Fluxo de procedimentos para compras.. - Padronização de editais. - Pregão eletrônico.		60 dias.	Número de funcionários treinados.	Sub-secretário de suprimentos.

2.15 - Matriz de Planejamento de Projeto da SECRETARIA DE TURISMO E CULTURA (SEMTUR).

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subsecretário da SEMTUR.
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Secretário da SEMTUR.
Evento cultural com atividades locais contínuas.	Estruturação de um evento cultural anual que possa ter atividades paralelas durante todo o ano.	Estruturação do evento com ações culturais durante todo o ano. Ex: literatura com oficinas de redação para jovens escritores e seminários com autores.	Valorização da cultura local com concursos sobre a realidade regional.	120 dias.	3 anos.	Número de participantes e de ações anuais relativas ao evento.	Secretário de SEMTUR.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Programa municipal de incremento do turismo.	Atração e manutenção de fluxo turístico durante todo o ano.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das temáticas atraentes do fluxo turístico para Aracruz (praia, esporte, cultura, etc). - Avaliação quantitativa do impacto de cada iniciativa. 	Diagnóstico da infraestrutura para atendimento ao turista no município.	180 dias.	3 anos.	<ul style="list-style-type: none"> - Instalações cadastradas. - Número de eventos. - Treinamentos para atendimento ao turismo. - Volume do fluxo turístico. 	Secretário da SEMTUR.

2.16 - Matriz de Planejamento de Projeto da PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Subprocurador municipal .
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Procurador municipal.
Conhecimento e segurança nos procedimentos internos.	Ampla conhecimento sobre a legalidade das manifestações dos servidores nos processos administrativos.	Treinamento sobre as competências dos servidores para se manifestarem nos processos internos de suas secretarias.	Estruturação de "cursos" sobre como analisar e decidir as ações municipais em processos nas secretarias.	60 dias.	180 dias.	Treinamentos feitos e diminuição no tempo de tramitação dos processos.	Procuradoria Geral do Município.

2.17 - Matriz de Planejamento de Projeto da OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Planej.	Operacional.	Indicadores	Responsável
Determinação do fluxo de procedimentos das atividades básicas da secretaria	- Determinação dos funcionários responsáveis pelo levantamento em cada secretaria.	- Levantamento das atividades básicas.	Os responsáveis devem conhecer os processos ou entrevistar quem os conhece.	Uma atividade deve tomar até 2 dias para que seja determinada em todas as suas etapas.	180 dias para todas as atividades.	Número de atividades discriminadas.	Ouvidor municipal .
Definição dos indicadores de gestão da secretaria.	- Avaliação do serviço prestado por cada secretaria. - Definição de objetivos para os serviços prestados.	- Levantamento dos dados sobre os serviços prestados. - Definição de referências básicas.	Conhecimento dos objetivos da atuação de cada secretaria.		30 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Ouvidor municipal.
Ampla divulgação da atuação da ouvidoria para resolução de problemas com a PMA.	Comunicação permanente com todas as secretarias e com a comunidade.	Estruturação de canal de comunicação protocolado e com prazos com todas as secretarias.	Sistema de controle das demandas.	60 dias	120 dias.	Benchmarking com outras instituições.	Ouvidor municipal.

Referências:

Espírito Santo Estado; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa; SEDETUR - Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turístico do Espírito Santo; BANDES - Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo. **Inventário da Oferta Turística do Município de Aracruz / 2005**. Vitória, ES, 2005.

Espírito Santo. **Espírito Santo 2030**: Plano de Desenvolvimento. Vitória, Dezembro, 2013.

IJSN - Instituto Jones dos Santos Neves. **ES em mapas**. Disponível em http://www.ijsn.es.gov.br/Sitio/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=109. Acesso em 12 dez 2014.

IJSN - Instituto Jones dos Santos Neves. **Implantação de projetos de grande porte no Espírito Santo**: análise do quadro socioeconômico e territorial na fronteira de expansão metropolitana sul capixaba. Vitória, ES, 2011.

INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural. **Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural (PROATER) 2011 – 2013 de Aracruz**. Vitória, ES, 2011.

Anexo A – Problemática e projetos identificados nas reuniões com Secretários

A ajuda memória da problemática e projetos identificados das reuniões é apresentada a seguir, em ordem cronológica de sua realização.

1 – 23/09/2013: Reunião com Prefeito Municipal de Aracruz, Marcelo Coelho, representantes da Associação Movimento Empresarial Aracruz e Região (AMEAR), Áureo e Armando, Secretário do Planejamento, Gilton.

Assuntos:

- Diretrizes e escopo do trabalho, no sentido de elaborar um programa de ação de gestão sustentável para os anos 2014 a 2016, em nível operacional.

Problemas mencionados:

- Perda de receitas ICMS, FUNDAP. IPTU representa apenas 0,3% da receita municipal.
- Necessidade de regularização fundiária das indústrias do polo portuário.
- Planos em desenvolvimento: PDM edital elaborado; Mobilidade Urbana (contratado pelo Governo do Estado, pesquisas em execução); vários contratos em execução (PLANEJAR);
 - Programa PLANEJAR: juntaram 12 planos, de várias secretarias, com nomeação dos subsecretários como responsáveis pelo acompanhamento. Dificuldade: coordenar os cronogramas e compatibilizar resultados. Exemplos: PDM com Mobilidade Urbana. Futuro de um Observatório da Cidade.
- Crescimento da população: 27% de 2000 a 2010.
- Empregos gerados: 7000 em 3 anos => \pm 35000 habitantes.
- Saúde: único Hospital São Camilo. 69 a 70% são \$ da PMA.
- Principais problemas: saúde, educação, saneamento básico e finanças municipais.

2 – 26/09/2013: reunião na Secretaria Planejamento, Orçamento e Gestão (SEMPLA), com Secretário Gilton Luis Ferreira e Secretário Antonio Eugênio Cunha, da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SEMDE).

Programas em andamento:

- Orçamento participativo: 60 delegados, oficinas para leigos.

- Secretaria do Planejamento: PDM e geoprocessamento, Orçamento, gerenciamento dos programas, captação de recursos.

Problemas mencionados:

- Termos de ajuste de conduta (TAC) assinados pela PMA com Ministério Público.
- Aldeias indígenas: questões econômicas, culturais, de saúde, do PDM.
- Excesso de pessoal: aproximadamente 19 funcionários/habitante (91.562 hab./± 4800 funcionários = 19,07 hab./funcionário).

3 – 24/10/2013:

3.1 – Reunião com Prefeito, AMEAR e Secretários.

- Assinatura do Termo de convênio entre a AMEAR e a FESTA em benefício do plano de gestão sustentável da Prefeitura Municipal de Aracruz (PMA).
- Apresentação do Programa Municipal de Planejamento Integrado (**PLANEJAR**) com os planos a cargo de cada secretaria:

Id.	Plano	Unidade Executora
1	Plano Diretor Municipal (PDM)	SEMPLA
2	Planejamento Estratégico	SEMDE
3	Plano Municipal de Saneamento Básico	SAAE, SEMAM
4	Plano de Mobilidade Urbana	SEMPLA, SEMOB, SETOP
5	Plano Municipal de Resíduos Sólidos	SETRANS
6	Plano Municipal de Transporte Coletivo	SETRANS
7	Plano Municipal de Habitação de Interesse Social	SEHAB
8	Plano de Desenvolvimento Rural Sustentável	SEMAG, INCAPER, IDAF
9	Plano Plurianual/ Lei do Orçamento Anual	SEMPLA
10	Orçamento Cidadão	SEMPLA
11	Plano Municipal de Saúde	SEMSA
12	Plano de Regularização Fundiária	SEHAB
13	Plano de Desenvolvimento Social	SEMDS

3.2 – Reunião na Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), com Secretária Nalva Bernadete Barros de Amorim e subsecretária Roseana.

Problemas mencionados:

- Dificuldade de contratação de médicos por salário reduzido (concursos sem candidato).

- 24 equipes do Programa de Saúde da Família (PSF), com apenas 12 médicos, faltam 12. Salário de médico do PSF = R\$ 9.500,00 líquido para 40 horas; não há interesse dos médicos.
- Orçamento aquém das necessidades: R\$ 49,0 milhões para 2013 e R\$ 48,6 milhões para 2014. Estimativas de necessidades: R\$ 69,0 milhões por ano para 2013 e 2014.
- Maiores necessidades: folha de pagamentos. Não pode investir em novos serviços porque não conseguiria pagar o pessoal no futuro.
- Ministério da saúde não repassa o suficiente.
- **Orçamento da Saúde:**
 - $\frac{1}{4}$ representa pessoal + custeio = PSF
 - $\frac{1}{3}$ Hospital filantrópico, que possui contrato de prestação de serviços com município para serviços de maternidade, pediatria e cirurgia. Internação: 70% são leitos para o SUS.
 - 13 Unidades de Saúde (US): R\$ 3,5 milhões/ano (7% do orçamento).
 - CIM POLINORTE: Consórcio Público da Região Polinorte. Composto pelos municípios de Aracruz, Fundão, Ibiracú, João Neiva, Rio Bananal, Santa Leopoldina, Santa Teresa, São Roque do Canaã e Sooretama. Consultas de especialidades. Repassa anualmente 100 vagas de cardiologia. 50 consultas semanais, R\$40,00 por consulta. Filas para consultas: \pm 800 para cardiologia, \pm 600 para oftalmologia, não tem prestador para reumatologia \pm 200 na fila.
 - Assistência farmacêutica
 - Ordens judiciais para fornecimento de medicamentos e internações.
- **Problemas de pessoal:**
 - Agentes comunitários de saúde (nível de instrução fundamental) descontentes com salários, não cumpriam com suas atividades obrigatórias.
 - Processos de trabalho não eram compridos (famílias não eram visitadas de 3 a 5 anos). Novo processo seletivo para seleção e substituição de profissionais; faltava lei na Câmara para aprovar, que foi feito em Junho/2013.
 - Nº funcionários: 894 em toda a SEMSA: 465 Designação Temporária (DT) em PSF + 68 comissionados + 61 efetivos (último concurso em 1993).

Celetistas em atenção básica ou secundária em saúde: 163 funcionários. Vigilância em saúde (ambiental e sanitária): 54 funcionários. Com exceção dos médicos, tem funcionários suficientes para atender a população.

- Faltam qualidade e compromisso dos servidores para atender a população.
- Deficiências em protocolos, procedimentos e processos de trabalho de atenção à saúde; problemas na gestão de almoxarifados e na gestão de compras.
- Gerências sem perfil gerencial. Falta de cursos e treinamentos para pessoal da SEMSA. A PMA não possui auditório, embora obtenha por empréstimo com outras organizações do município.
- Dificuldades no processo de prestação de contas: movimento da SEMSA, Contador da PMA, Conselho de Saúde, TCE, Câmara Municipal e Ministério da Saúde.
- Descontinuidade administrativa: 7 trocas de secretários entre 2011 e 2012.
- População reclama do Hospital filantrópico: não tem outro em Aracruz. Pertence a entidades da sociedade. Não possui setor de acolhimento, Estado do ES aloca poucos recursos financeiros na urgência e na maternidade. PMA (R\$ 9 milhões) + SUS (R\$ 6 milhões) alocam um total de R\$ 15 milhões para custeio do hospital. Atende também a Ibirapu e João Neiva. Os médicos são pagos pela PMA.
- SEMSA possui 78 veículos para atender as equipes de PSF, transporte da população para hemodiálise, quimio e radioterapia fora de Aracruz (Colatina, Linhares ou Vitória), por falta de hospital de referência estadual.
- Existe PA pronto em Barra do Riacho, porém não equipado. U anexa ao PA. Centro de especialidades custou R\$ 6 milhões, não foi concluído e não possui elevador para o 3º andar. 3 PA's funcionando e 1 não, por falta de equipe. UPA: União contribui para custeio.
- Irá receber 4 médicos do Programa Mais Médicos do Governo Federal.
- Dívida de 1 ano do Hospital R\$ 6 milhões. PA, com serviços de urgência e emergência, é mantido pela PMA, UTI é mantida pelo Estado do ES.
- Hospital em processo de mudança da administração pelo Instituto Solidário de Domingos Martins, formado por médicos, economistas, advogados, etc. que conhecem os procedimentos do SUS, FNS, FMS, etc. Está elaborando diagnóstico e

projeto de 15 anos. Assumiriam o Hospital. Querem trazer hemodiálise para Aracruz.

- Aumentou faturamento do SUS em R\$ 40.000,00.
- Existem dificuldades na SEMFIN (finanças) em relação ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde (SIOPS). A SEMSA necessita de informações mais ágeis para trabalhar.

4 – 04/11/2013: Reunião na Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho (SEMDS), com subsecretária Maria de Fátima Furtado Menes.

- Trabalha no Sistema Único de Assistência Social (SUAS) com:
 - Público prioritário:
 - 4653 famílias em extrema pobreza, com renda *per capita* inferior a R\$70,00, beneficiadas pelo programa Bolsa Família, ou seja, aproximadamente 23000 habitantes (média 5 pessoas por família), e.
 - Aproximadamente 1200 beneficiários do INSS com o Benefício de Pensão Continuada (BPC), ou seja, idosos com mais de 65 anos, deficientes físicos e população com renda média familiar inferior a ¼ do Salário Mínimo, que nunca contribuíram com o INSS.
 - Programa de proteção básica: Proteção e Atendimento Integral à Família (Paif) junto com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS).
 - Proteção Social Especial: Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (Paefi) também junto com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), para aqueles cujos direitos sociais já foram afetados: idosos abandonados, moradores de rua, medidas socioeducativas a menores, proteção às mulheres violentadas, etc.
- Administram 5 Centros de Referência em Assistência Social mais 2 centros em áreas indígenas e em Bela Vista.
- Possuem 1 equipe de Assistência Social em Santa Cruz, porém faltam equipes para outras áreas.
- São responsáveis no Município por atualizar o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (Cadastro Único), com informações a respeito das

famílias brasileiras de baixa renda (até 3 Salários mínimos), em situação de pobreza e extrema pobreza.

- Possuem uma rede de proteção à criança e ao adolescente em Barra do Riacho.
- Administram a Casa dos Conselhos que recebe os seguintes conselhos:
 - Conselho da Criança e do Adolescente,
 - Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional,
 - Conselho Municipal de Defesa da Pessoa Idosa de Aracruz – CMDPI,
 - Conselho Municipal de Assistência Social.
- A PMA, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEMDE) e em conjunto com a SEMDS possui também cursos profissionalizantes para jovens no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), em parceria com o Centro Integrado SESI/SENAI/IEL, e cursos gratuitos do PROJOVEM Trabalhador, em que os participantes receberão uniforme, lanche, vale-transporte, material didático, além de uma bolsa mensal de R\$ 100, paga pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para o aluno que frequentar no mínimo 75% das aulas.

Problemas mencionados:

- Gargalo dos processos de compras em outros setores da PMA, e possui apoio da Secretaria das Finanças (SEMFI) e Secretaria da Administração e Recursos Humanos (SEMAH). Os processos são lentos para no âmbito da Procuradoria Geral do Município (PGM) e da Secretaria de Suprimentos (SEMSU).
- Foi realizado processo seletivo para pessoal recentemente e não possuem dificuldades com recursos humanos, apesar do *turnover* (rotatividade em termos de contratações e demissões frequentes de pessoal) devido aos baixos salários. São 26 comissionados, 15 efetivos e outros servidores de Designação Temporária (DT), do último processo seletivo.
- Salário de servidor de nível superior da PMA é de, aproximadamente, R\$1500,00 e de nível médio é de R\$1300,00. Foi informado que em Anchieta o salário seria de R\$2500,00 reais.
- A estrutura física para os trabalhos da SEMDS apresenta problemas com equipamentos, locação de imóveis e acessibilidade de deficientes físicos às dependências da Secretaria.

- Necessidade de pequenos reparos nos imóveis, como as oficinas de trabalhos sociais.
- O Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) e possui equipe, mas não possui equipamentos de informática e rede de telecomunicações (Internet), assim como os Centros de Referência Social (CRAS) de Barra do Riacho, de Guaraná, de Itaputera, de Jacupemba e de Vila do Riacho. Esta falta de equipamento obriga a retrabalho com o Cadastro Único do MDS, uma vez que são digitados e impressos nos CRAS e CREAS e devem ser digitados novamente na sede da Secretaria.

5 – 04/11/2013: Reunião na Secretaria de Educação (SEMED) com o Secretário Saulo Rodrigues Meirelles.

- Possuem 4 escolas de referência até o 9º ano, bem localizadas.
- São aproximadamente 750 professores efetivos e 400 com contrato Designação Temporária (DT).
- Meta para 2016: crianças de 4 e 5 anos na escola.
- Merenda escolar: receberam prêmio por serem das melhores do país. A licitação é feita pela SEMED e entregue semanalmente às escolas.

Problema atípico: relacionamento com os professores que tiveram reajuste de acordo com a Lei Federal do piso salarial do professor em 2010, que representa um passivo de R\$ 30,0 milhões. Possuem a maior remuneração do Estado do Espírito Santo.

Problemas:

- Sucateamento das escolas, com falta de manutenção predial: licitação em andamento para consertos no sistema elétrico, hidrossanitário, pintura, obras, humanização das instalações.
- Necessitarão 80 a 100 professores a mais para atender a demanda de alunos.
- Déficit grande e cobrança da população de educação infantil (creches) para crianças de 0 a 3 anos, cujo total alcança a, aproximadamente, 2 mil crianças. Ao invés de 1 única creche com vagas concentradas no município, pretende distribuir salas em vários bairros.
- 6 escolas novas estão em construção e existem recursos disponíveis para obras, porém o problema reside em que a PMA não consegue bancar posteriormente os gastos com os professores.
- Disponibilidade de recursos para pessoal da SEMED:

- 2012: R\$ 68 milhões,
 - 2013: R\$ 57 milhões
 - 2014 (previsão): R\$ 79 milhões.
- Transporte escolar:
- Recursos: R\$ 7 milhões,
 - Município tem alunos e escolas dispersos no território,
 - Opera através de cooperativas.
- Obras nas escolas: dependem da Secretaria de Obras. São 53 escolas. Tem muro de escola caindo.
- Necessidade de que o Orçamento municipal seja mais integrado.
- Falta de comunicação entre escolas e a Secretaria
- Clima de conflito entre as escolas e a Secretaria.
- Diretores das escolas se tornaram administradores de recursos federais da educação, embora a prestação de conta e contabilidade sejam feitas na Secretaria:
- Programa de Descentralização de Recursos (PRODER), implantado nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental, Centros Municipais de Educação Infantil e Centros Municipais de Educação Básica.
 - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).
 - Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)
 - Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) Ambiental
- Dados e informações: imprecisas, sem tratamento dos dados.
- 50% dos servidores da PMA estão locados na SEMED: aproximadamente 2700 servidores dos quais
 - 1200 são professores.
 - 400 auxiliares de serviços gerais
 - 100 manipuladores de alimentos
 - 1100 servidores na sede da Secretaria e no apoio das escolas: limpeza segurança, etc. (Não são terceirizados).
 - Na sede da SEMED estão 23 comissionados e 117 servidores que entregam a merenda escolar.
 - 15 patrulheiros escolares para fazer a segurança.

- Dispõe de informações sobre número de alunos: aproximadamente 15000 alunos.
 - RH da SEMED só dispõe de 1 pessoa.
 - Está em implantação o sistema de gestão de matrículas escolares *on line*. Etapa atual: projeto básico para licitar.
 - Serão contratados 1300 professores em Designação Temporária (DT) para substituir os que estão trabalhando em 2013.
- Dificuldades para atender as recomendações do Ministério Público.
- Necessidade de um gestor coordenador ou líder do secretariado, para resolver os problemas e liberar o Prefeito e o Vice Prefeito para as atividades políticas.

Projetos:

- Humanização das escolas: comunicação visual e climatização,
- Implantação de sistema de gestão escolar,
- Implantar Aracruz Literária como Santa Cruz (cidade irmã) Literária, com pessoas do ES.
- Palco das Escolas e Música nas escolas, com participação dos alunos. Em implantação na área indígena. Em Guaraná mora um luthier (fabricante de violinos).
- Recuperar Caminhada da Paz.
- Melhorias nos recursos didáticos: quadro branco e pincéis.

6 – 04/11/2013: Reunião na Secretaria de Obras (SEMED) com o Subsecretário Junio.

- Possuem 12 obras em andamento, com recursos da ordem de R\$ 12, milhões.

Problemas:

- Pendências da Administração Municipal anterior: assuntos ainda amarrados, de difícil solução: obras inacabadas, o Centro de Reabilitação de Aracruz (CREARA) se tornou elefante branco, falta de habite-se. Setor de Fiscalização da PMA fez mais de janeiro a julho de 2013 do que em todo o ano anterior. Falta de pagamento da execução da Praça Jardim; escola de Coqueiral é necessário destrato porque empreiteira não consegue terminar a obra.
- Quadro de pessoal precário, com apenas 1 engenheiro no quadro, como assessor especial, tendo em vista que o salário é em torno de R\$ 1200,00. Carência de

pessoal em especial na fiscalização de obras: dispõem de apenas 6 fiscais de obras públicas e 6 fiscais de obras privadas. Possui 38 servidores, porém ninguém para pregar 1 prego.

- Iluminação pública: terceirizada.

Problema sério: necessidade de despendar tempo e recursos para atender às recomendações do Ministério Público (são 3 procuradores para área pública), uma vez que obras são paralização das obras.

Projetos (em licitação):

- Manutenção de vias públicas;
- Projetos de engenharia;
- Manutenção elétrica;
- Através do Governo do Estado, 11.000 m² de calçamento, sem projeto;
- Saneamento básico em projeto. Já existia do Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Aracruz (SAAE), porém é inviável, devido aos custos elevados, muito superiores aos valores do Orçamento Municipal.
- Nenhum projeto novo foi licitado.

7 – 11/11/2013: 1ª Reunião na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEMDE), com o Secretário Antonio Eugênio Cunha.

Aspectos socioeconômicos de Aracruz indicativos de seu desenvolvimento econômico e social:

- Crescimento anual da população – de 2000 a 2010: 2,38% ao ano.
- Pequenas empresas que solicitam área para instalação: a SEMDE recebe aproximadamente 5 visitas de interessados por semana.
- Vocação logística: possui Complexo Portuário Especializado (Portocel e terminal da Petrobrás em Barra do Riacho), BR101 e Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM). Portocel possui projeto de expansão, com possibilidade de exporta o de vários tipos de carga: granito, a o, contêineres, etc. Já   um porto privado. Pode se tornar um importante centro de logística para MG, RJ E SP.
- Porto da IMETAME: já possui sua Licença de Implanta o (LI). Prestar  serviços de logística e de manuten o de plataformas de petróleo.

SEMDE utiliza a base de informa es da SEMPLA, porém falta pessoal para analisar: total de 10 funcionários, dos quais 3 analisam projetos empresariais, um atua na parte organizacional, 2 com forma o técnica e 1 secretária. 3 servidores trabalham com

microcrédito (capital de investimento) através de convênio SEBRAE, BANDES e BANESTES.

Problemas:

- Remuneração muito baixa para atrair servidores do mercado;
- Falta de planejamento do trabalho;
- Falta operacionalizar, executar o planejado.
- As oportunidades que surgem tem prioridade.

Projetos (em execução):

- Centro Empresarial em Barra do Riacho.
- PMA tem Zona de Processamento de Exportações (ZPE) autorizada até junho de 2014 que aguarda implantação. Administração municipal detém o direito de operação. Exportar 80% da produção.
- Terras de PMA foram doadas para empreendedores e estão na justiça por falta de implantação das melhorias. Terras da PMA e cedidas num total de 40.000 m², divididas em 16 lotes de 2.500 m².
- Termoelétrica com licenciamento aprovado pela PMA, com relatórios elaborados pela COPPE/UFRJ.
- Área alfandegada da CBC, projeto do Governo de Minas Gerais (TVR Participações) de tancagem, tratamento e processamento de óleo e água.
- A PMA é parceira nos grandes empreendimentos, a cargo do Estado do ES.
- Apoia médias e pequenas empresas e apoia a transferência da sede para outras áreas, como oficinas mecânicas, serralherias e marmorarias, além de prestadores de serviços para o Estaleiro Jurong.
- Atua como escritórios para negociação, apoio de novos negócios.
- Pretende implantar Estação Aduaneira Interior (EADI) em área disponível, que está em litígio com a PMA.
- Apoia a agricultura e pretende implantar beneficiamento: café, mamão, seringueiras.
- Apoia turismo, que possui Secretaria Municipal específica (de Turismo e Cultura SEMTUR): possui área de preservação ambiental na qual não é possível implantar indústrias. Prevê elaborar projeto de polo turístico no rio Piraquê-Açu, com marina, através de concurso para arquitetos e estudantes de arquitetura, com premiação. O município carece de informações turísticas, necessita mais hotéis e eventos ao longo do ano.

8 – 14/11/2013: Reunião na Secretaria de Finanças (SEMFI), com o Secretário José Abreu Júnior.

Aspectos das finanças da PMA:

- Todos os secretários são ordenadores de despesas.
- A receita é boa em Aracruz, 6º lugar em relação aos outros municípios do ES.

Projetos (em execução):

- Sistemas de informação defasados e não se comunicam:
 - De Contabilidade (uma única empresa presta serviços aos municípios é a IPM Sistemas de Informação Pública).
 - Sistema tributário possui problemas (SMARapd Informática Ltda.).
 - Sistema de Gestão de materiais (IPM Sistemas de Informação Pública).
 - Ordem de serviço em outubro de 2013.
- Atualização da Planta Genérica de Valores (PGV), recadastramento imobiliário e ampliação do perímetro urbano: ordem de serviço dada em outubro de 2013. É necessário enviar a PGV à Câmara de Vereadores. PMA possui voo aerofotogramétrico de 2003 e a Petrobrás realizou em 2013.
- PMA enviou projetos de lei à Câmara de Vereadores:
 - Ampliação da Junta de Impugnação Fiscal, que possui 500 processos pendentes;
 - Autorização para reduzir o pagamento de produtividade fiscal: era maior que a receita do ISSQN. Já foi votado.

Problemas:

- Encontrou a SEMFI sucateada. A disposição (layout) era ruim e os móveis doados pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE).
- Parece ser cultural no município não pagar tributos, que teria um cofre grande para obter direitos, mas pequeno para obrigações;
- A receita própria de tributos municipais (IPTU, ITBI e taxas) é baixa, com pequena renúncia fiscal.
- Carência na fiscalização da arrecadação de tributos: nenhum auto de infração. São apenas 6 fiscais, dos quais alguns há pouco tempo. É comum cancelar autos de infração no sistema de informações ultrapassado.
- O protocolo de processos ainda é feito através de caderninhos, muito ruim.

- Carece de uma rotina do fluxo dos processos de licitação e contratos administrativos, inclusive fluxograma dos pagamentos dos contratos (existe retrabalho, ao passar o processo 2 vezes pelo mesmo encarregado). A Procuradoria elabora relatório final, porém já se manifestou várias vezes ao longo do processo.
- A Secretaria de Suprimentos (SEMSU) faz as licitações, outras a SEMFI. A SEMSU faz o Edital, volta para a Procuradoria Geral elaborar a minuta do contrato e depois retorna para fazer o relatório final;
- O fluxo dos processos é muito demorado: cada um tinha 4 assinaturas, tudo é feito através de lei. Quando é necessário alterar a lei levasse 4 meses ou mais.
- Necessidade de atualizar o Código Tributário Municipal.
- SEMFI era considerada como secretaria de pagamentos, ninguém a considerava em secretaria para receitas.
- Excesso de funcionários na PMA, porém todas as Secretarias necessitam de pessoal qualificado. Tem em quantidade, em número, mas não qualificados.
 - A SEMFI possui 65 funcionários sendo 12 comissionados e 4 de fora da PMA, dos quais 2 são Subsecretários.
 - São aproximadamente 44 habitantes por funcionário por em Aracruz, enquanto que na Serra e em Vitória este indicador é de 22 habitantes por funcionário.
 - Necessidade de realizar censo dos servidores da PMA, em qual órgão estão e o que fazem. A maioria seria Auxiliar de Serviços Gerais (ASG).
 - Pessoal representa 48% da receita do município e a tendência é aumentar. Custeio e outras atividades, mesmo com a receita aumentando irá diminuir o investimento.

9 - Oficinas de Levantamento de Problemas: Foram realizadas nos seguintes datas:

Comitê de Infraestrutura – 19/11/2013;

Comitê de Atividades Meio – 20/11/2013;

Comitê de Políticas Públicas – 20/11/2013;

Oficina com os Empresários – 18/12/2013; e

Representantes da Comunidade – 18/12/2013.

Os trabalhos desenvolvidos nestas oficinas são apresentados no corpo do presente plano.

10 – 11/11/2013: 2ª Reunião na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEMDE), com o Secretário Antonio Eugênio Cunha.

Principal projeto de interesse da SEMDE: implantação de Centro Empresarial de Barra do Riacho.

- Ponto importante para o desenvolvimento de Aracruz.
- Infraestrutura já existente: gasoduto, ferrovia (EFVM), rodovia (BR101), aeroporto e porto próximos (da FIBRIA).
- Empresários do ES já possuem projeto como melhor local do ES para implantar plataforma logística. FIBRIA está expandindo o PORTOCEL e precisa diversificar sua produção.
- Existe ligação com Minas Gerais, através da BR257, que leva à fábrica da FIBRIA, e com a BR101.
- PMA possui terreno entre a sede do município, a fábrica da FIBRIA e do Estaleiro Jurong. São áreas grandes disponíveis, com novas possibilidades produtivas, em comum com a logística do ES.
- Faz-se necessário estabelecer política de atração de investimentos e estabelecer previsão para que o estudo da área se incorpore ao presente trabalho. A FIBRIA possui interesse no estudo.
- Para 2014: CODESA possui plano para implantação de tancagem, dutos para área da Petrobrás e ODJFELL (empresa norueguesa de produtos químicos e combustíveis) ao lado de GNL. Já existe base de apoio da Petrobrás Distribuidora e centro de gaseificação. Será implantada uma refinaria de petróleo em Jaguaré, ao norte.

11 – 13/01/2014: Reunião com representantes da AMEAR

Foram discutidos e aprovados os próximos passos a serem dados para apresentação do Plano de Gestão oferecido pela AMEAR à Prefeitura Municipal de Aracruz e à sociedade de Aracruz, como instrumento de apoio à gestão e compromisso de apoio na sua implantação por parte da administração municipal.

12 – 21/01/2014: Reunião no Gabinete do Prefeito, com o Prefeito Marcelo de Souza Coelho, o Vice-prefeito Anderson Segatto Ghidetti e com o Secretário Antonio Eugênio Cunha, da SEMDE.

- Foram apresentados, discutidos e aprovados pelos presentes os resultados da pesquisa que identificou 20 Temáticas de gestão, com 123 problemas nestas temáticas. A partir dos problemas identificados foram desenvolvidos 13 projetos de gestão interna à PMA e 15 externos, num total de 28 projetos a serem implementados nos 3 anos da atual administração municipal, para o que foi elaborada a matriz de planejamento de projetos.
- Cabe destacar que nesta reunião concluiu-se pela necessidade de um coordenador da implementação dos projetos de gestão, junto à autoridade máxima do município, que ficou definida como o Vice-Prefeito.

13 – 27/01/2014:

13.1 Reunião no Gabinete do Vice-Prefeito, Anderson Segatto Ghidetti, e com o Secretário Antonio Eugênio Cunha, da SEMDE.

- Foram apresentadas, em detalhe, as matrizes de planejamento de projetos e estabelecidos os procedimentos para definição dos prazos e responsáveis pelo desenvolvimento de cada um deles nas várias secretárias.

13.2 Reunião na sede do Ministério Público em Aracruz, com a Promotora Mariana Peisino do Amaral.

- Foi mencionado que o Ministério Público cumpre seu papel constitucional e compulsório de buscar respostas para atender à população em suas necessidades, em especial quanto a saúde, educação e assistência social. Este papel é feito de 2 formas: através de contato direto, através de ofícios, ou ingressando com ações judiciais, quando as providências não são tomadas, sejam organizações privadas ou públicas. Os esclarecimentos e respostas não necessitam ser encaminhadas à Procuradoria Geral da PMA.
- Durante a reunião foi mencionada a necessidade de implantação de ouvidorias descentralizadas nas Secretarias de Saúde (SEMSA), da Educação (SEMED) e de

Desenvolvimento Social e Trabalho (SEMDS) da na PMA, em complementação à Ouvidoria Central, para atendimento aos munícipes. Estas ouvidorias fariam atendimento humanizado, com servidores capacitados, cadeiras, água e acessibilidade nos locais de acesso.

ANEXO B - OFICINAS DE PLANEJAMENTO REALIZADAS

Oficina Comitê de Infraestrutura – 19/11/2013 (continua).

Quais são os principais problemas de Aracruz a cargo de sua Secretaria para os próximos 3 anos? (Administração Marcelo Coelho).

Falta estabelecer rotinas de comunicação interna e externa: agenda padrão

Falta de infraestrutura urbana: drenagem, esgoto, calçadas, pavimentação: 800.000 m² que equivale a 115 km de vias, etc.

54% da população residente sem ensino médio: carência de qualificação da população do município.

Falta completar a estação de tratamento de esgoto da sede do município

Dificuldade de escoamento da produção por falta de estradas vicinais com manutenção adequada

Falta produção de alevinos para distribuição à população: necessidade de reativar estação de piscicultura de Barra do Sahy

Falta de infraestrutura interna da PMA: necessidade de ampliação e reforma do espaço físico, equipamentos especializados, redes de telefonia e de informática, *hardware* (PC's) e *software*, veículos e máquinas de serviço.

Falta de política de Recursos Humanos na PMA: baixa remuneração, condições inadequada de trabalho, política de aposentadoria, de servidores afastados.

Carência de recursos humanos qualificados na PMA: pessoal operacional (pedreiros, marceneiros, eletricitas, bombeiros hidráulicos, etc.), vigilância no Parque de Exposições.
Excesso de pessoal não qualificado.

Oficina Comitê de Infraestrutura – 19/11/2013 (continuação).

Quais são os principais problemas de Aracruz a cargo de sua Secretaria para os próximos 3 anos? (Administração Marcelo Coelho).

<p>Diminuição da arrecadação municipal (royalties e legislação tributária), insuficiente para as necessidades, porém com elevado custeio da máquina.</p>	<p>Falta de política clara de prioridades para o orçamento das secretarias: investimento e custeio.</p>	<p>Falta definição de critérios para divisão de recursos do Orçamento Cidadão.</p>	<p>Necessidade de controle de gastos de custeio: contas de telefone, fotocópias, combustível, transportes, etc.</p>
<p>Demoras, idas e vindas e excessiva burocratização dos processos e seus fluxos: informações, licitações, contratação.</p>	<p>Falta de clareza e desconhecimento dos fluxos, processos e procedimentos para projetos e obras.</p>	<p>Falta de projetos para alocação de recursos</p>	<p>Normas e procedimentos municipais defasados</p>
<p>Falta de investimento em paisagismo e educação ambiental.</p>	<p>Falta de projetos de valorização dos recursos naturais de Aracruz.</p>	<p>Falta de organização e legislação adequada para os centros empresariais a fim de gerar recursos para a PMA.</p>	
<p>Ausência de indicadores e informações confiáveis para gestão e acompanhamento do desenvolvimento socioeconômico de Aracruz</p>	<p>Dificuldade de obtenção de informações</p>	<p>Faltam editais padrão de contratação de projetos, obras e serviços.</p>	
	<p>Falta histórico e registro confiável de ações anteriores e em andamento</p>	<p>Falta de controle do acompanhamento dos processos (fluxos e protocolos).</p>	

Oficina Comitê de Políticas Públicas – 20/11/2013.

Quais são os problemas principais de Aracruz a cargo de sua Secretaria ou órgão para melhorar nos próximos 3 anos da gestão do Prefeito Marcelo Coelho.

Falta de definição de prioridades de gestão e da estrutura da PMA

Morosidade e vai e vem na tramitação dos processos administrativos.

Burocratização e lentidão dos procedimentos para aquisição de bens e serviços

Ausência de indicadores de gestão

Servidores em excesso, porém desqualificados.

Carência e rotatividade de pessoal qualificado

Quadro organizacional deficiente, com funcionários inadequados às suas funções.

Falta de planos de cargos, salários e carreiras.

Quadro organizacional das gerências e coordenações mal remuneradas

Faltam equipe e estrutura de manutenção predial (prédios sucateados)

Faltam 1500 vagas de educação infantil

Déficit habitacional e de infraestrutura urbana

Unidades de ensino inadequadas e necessitando de reformas.

Imóveis irregulares, áreas privadas e públicas que necessitam regularização fundiária.

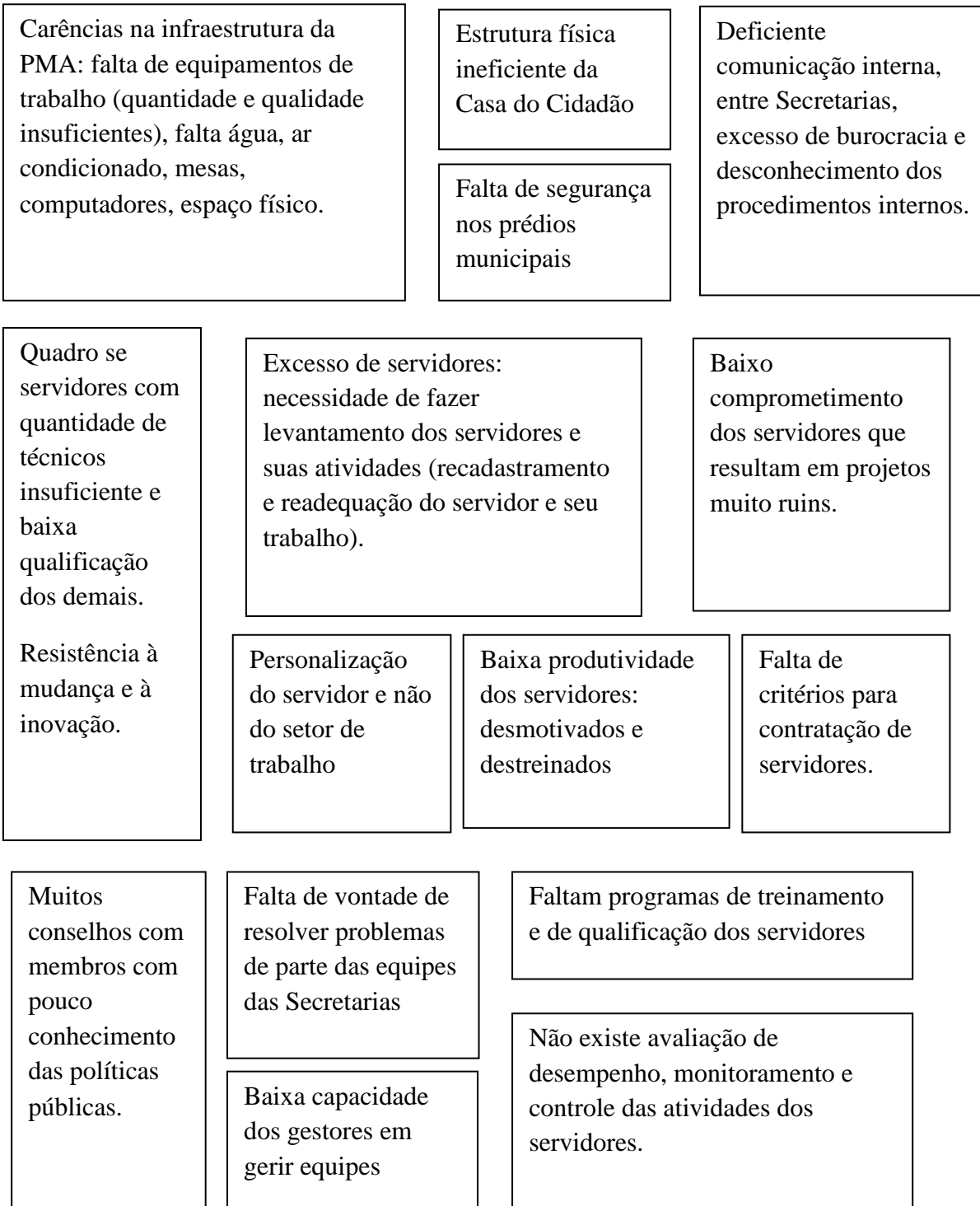
Depredação do patrimônio público

Baixa autoestima e imagem negativa da cidade e de sua administração.

Carência de recursos frente às necessidades

Oficina Comitê de Atividades Meio – 20/11/2013 Parte 1 (continua).

Quais são os problemas principais de Aracruz a cargo de sua Secretaria ou órgão para melhorar nos próximos 3 anos da gestão do Prefeito Marcelo Coelho.



Oficina Comitê de Atividades Meio – 20/11/2013 Parte 2 (continuação).

Quais são os problemas principais de Aracruz a cargo de sua Secretaria ou órgão para melhorar nos próximos 3 anos da gestão do Prefeito Marcelo Coelho.

Legislação inadequada que incentiva a burocracia e aumenta o custeio

Falta de planejamento estratégico

Pouca condição técnica da equipe, que carece de ferramentas e pessoas para gerir projetos e relações com a comunidade.

Fragmentação da administração em diversos distritos

Falta de integração entre as Secretarias de administração do Município.

Inexistência de indicadores de desempenho interno e externo.

Falta de métodos claros de trabalho para ser seguido por todos.

Falta de informatização dos processos da Procuradoria Geral (4000 processos)

Fluxograma deficiente de tramitação dos processos

Inadequação da forma de atuação: excesso de atividades e atribuições acessórias de outros setores transferidas à Procuradoria Geral

Procedimentos arcaicos de tramitação de processos (livros de protocolo) que cria problemas de acompanhamento

Falta de padronização do fluxo de trabalho e estrutura organizacional ultrapassada

Oficina com AMEAR – Representantes dos Empresários 18-12-2013

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE ARACRUZ?

Falta infraestrutura dos centros empresariais (8x).

Legalização das propriedades dos centros empresariais e novos locais.

Falta mão-de-obra qualificada para os grandes investimentos. (5x).

Trabalhar junto ao IFES para trazer mais cursos técnicos para formação de mão-de-obra.

Carência na mobilidade urbana.

Carência de infraestrutura urbana – trânsito e mobilidade.

Preços elevados e baixa qualidade do transporte público.

Logística das estradas e fluxo de trânsito.

Falta segurança.
Monitoramento do centro de Aracruz.

Insegurança jurídica municipal.

Saúde deficitária.

Falta de hospital particular.

Absenteísmo devido a falta de saúde básica.

Falta plano municipal para atendimento a emergências

Abastecimento de água e tratamento de esgoto – sede, orla e interior.

Falta investimento em suprimentos de água e lixo.

A estrutura atual de água e energia não tem estrutura para receber novos projetos.

Falta qualificação do servidor para dar respostas em tempo hábil.

Dificuldade de abertura de novos negócios (alvarás e licenças)

Fluxo demorado para obtenção de alvarás e licenças.

Falta de ambiência adequada de incentivos ao pequeno e médio investidor.

Falta de procedimentos claros na gestão pública.

Morosidade na aprovação de projetos em geral.

Dificuldades do PDM para o setor produtivo.

Falta coordenação das atividades de licenciamento de novos empreendimentos, gerando duplicação e custos.

Falta apoio da PMA PARA Participação do empresariado local nos grandes investimentos no município

Oficina com AMEAR – Representantes dos Empresários 18-12-2013

O QUE FAZER?

Fazer a transição do n^o de funcionários da PMA.

Informações dos processos e fluxos (índices e referências).

Definição do fluxo de processos na PMA.

Aperfeiçoamento da Ouvidoria.

Atendimento centralizado para demandas empresariais.

Desenvolver cultura da importância das empresas.

Profissionalização e organização da gestão pública para atendimento às empresas.

Falta de profissional para a área técnica da PMA.

Treinamento do servidor para licenciamentos.

Formação contínua de pessoal efetivo da PMA.

Definição de alternativas para capacitação do RH da PMA.

Aperfeiçoar e qualificar RH em saúde.

Programa emergencial do ensino médio.

Definição de metas para aumentar a formação do ensino médio.

Estímulo dos professores para a continuidade da formação profissional e educacional dos alunos.

Apoio das empresas para uso do FAT (projetos).

Investimento em infraestrutura.

Investimento em mobilidade urbana.

Drenagem, saneamento e pavimentação dos centros

Rever PDM.

Conselho do PDM.

Fontes de recursos financeiros PMA.

Captação de recursos federais (FAT, etc.).

Oficina com representantes das Comunidades – 18-12-2013

Falta escola pública. Educação infantil, ensino médio e fundamental.

Construção de mais uma creche em Bela Vista para atender Bela Vista, COHAB IV, Portelinha e outros.

Melhoria da segurança pública. Assaltos constantes nos comércios locais de Vila Rica.

Falta curso profissionalizante para a comunidade. Santa Rosa e Biriricas

Oportunidade para jovens 1º emprego.

Policiamento. Biriricas e Santa Rosa.

Praças depredadas, iluminação precária, falta de manutenção.

Trabalhar as famílias nas questões das drogas. É um dos principais problemas de nossa cidade.

Falta abordagem policial para identificar criminoso.

Construção de creche para bairros Itaputera, Nova Esperança, Santa Luzia e Nova Jequitibá.

Falta área de lazer em Fátima, Vila Rica e Nova Santa Cruz.

Policiamento. Falta reforço policial nos bairros.

Construção de escola de 1ª e 2ª graus para atender os bairros de Planalto, São Marcos, Cupido,

Falta de cobertura da quadra (usada pela comunidade e pela escola) quando chove os alunos ficam sem aula em João Paulo.

Espaço para atender educação de jovens e adultos diurno.

Creche está caindo (Santa Rosa).

Oficina com representantes das Comunidades – 18-12-2013 (continuação)

Falta coleta seletiva.	Casas populares em Nova Santa Cruz.
Alagamento / Valão. Fátima, Segatto e Clemente.	Falta acessibilidade. Melhorar o que já existe.
Faltam drenagem e calçamento do Putiri.	Deficiência na mobilidade urbana. Urbano congestionado.
Esgotamento sanitário da enseada do Putiri. Esgoto ao ar livre. Esgoto a céu aberto em Vila Rica. Alagamento na Rua Antonio Soares em Vila Nova.	Calçamento da Rua do CRAS bairro Itaputera. Calçamento das ruas do bairro Vila do Riacho. Falta de calçamento no bairro Novo Irajá. Quando chove fica ruim o acesso no local. João Paulo.
	Infraestrutura das estradas entre sede e orla. Transporte Biriricas e Santa Rosa. Horário do transporte coletivo deficitário. Melhorar rodovias de Aracruz.

Oficina com representantes das Comunidades – 18-12-2013 (continuação)

Falta de médicos e salas para atender pacientes. João Paulo. Hospital São Camilo.

Pediatria. Santa Cruz.

Atendimento médico deficitário.

Posto de saúde de Guaraná. Falta de médico. Mau atendimento.

Saúde. Construção de unidade de saúde.

Assistência (apoio) domiciliar aos idosos com doenças crônicas.

Melhoria no posto de saúde – estrutura. Vila Rica.

Desigualdade social inicia-se com o PSF. Ignorou 8 dias doente que faleceu.

Falta de atendimento nas áreas rurais.

Serviço deficitário dos agentes de saúde (domicílio).

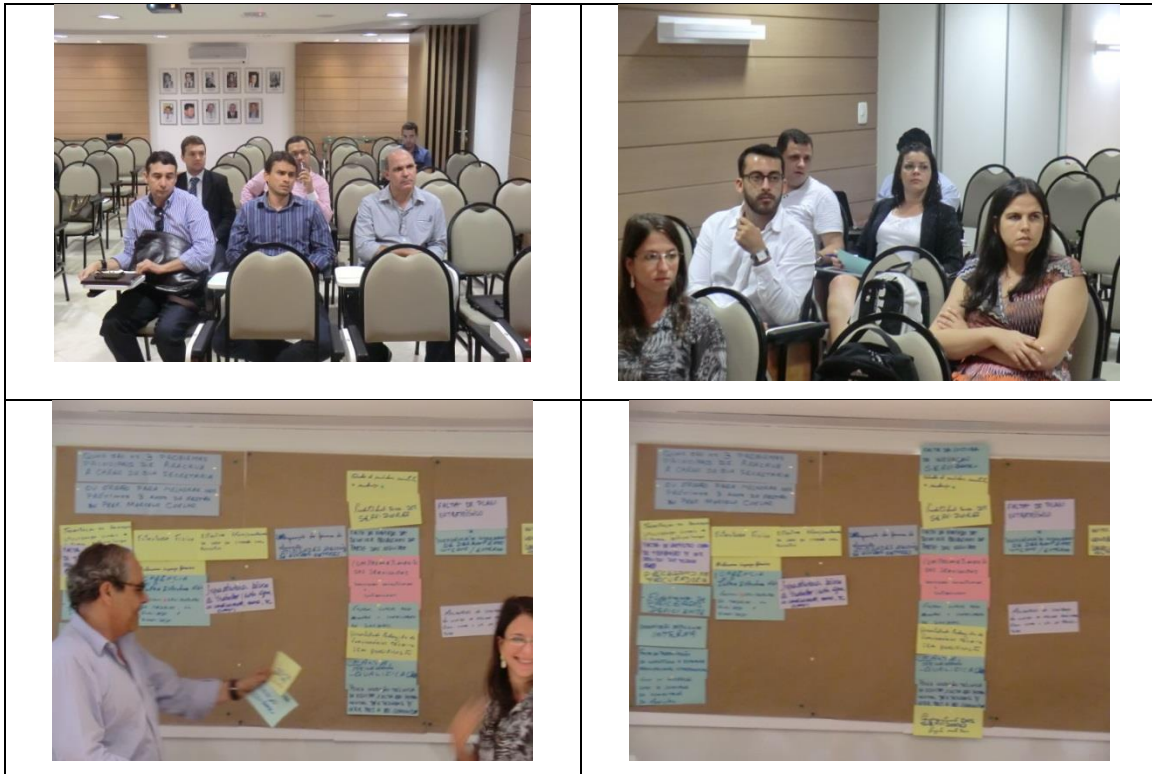
Falta pediatra, reumatologista.

ANEXO C - REGISTRO FOTOGRÁFICO DAS OFICINAS

Oficina com Comitê de Infraestrutura – 19/11/2013



Oficina com Comitê Políticas Públicas 20-11-2013



Oficina com Comitê Atividades Meio 20-11-2013



Oficina com AMEAR - Representantes dos Empresários 18-12-2013

