



Desafios para o Processo de Planejamento Estratégico Territorial de Longo Prazo: o Caso do Plano Ceará 2050

Autoria

JOSÉ WELLITON SILVA DO NASCIMENTO - wmauriti@yahoo.com.br

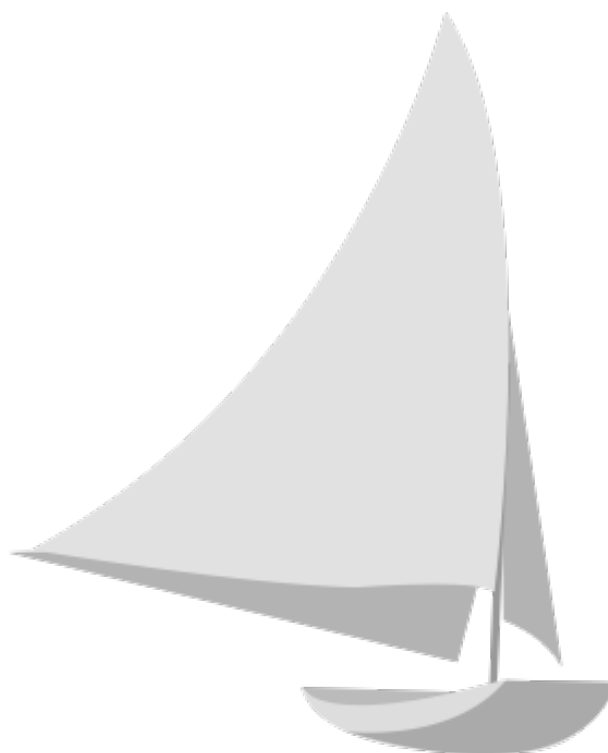
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

JOSE DE PAULA BARROS NETO - jpbarros@ufc.br

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Resumo

Este estudo têm como objetivos: apresentar o processo do Projeto Ceará 2050 e, descrever, de acordo com a literatura nacional e internacional os desafios para o uso do Planejamento Estratégico Territorial (PET). A presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à natureza. Quanto aos meios, este estudo é classificado como descritivo e exploratório. Para alcançar os resultados, realizou-se a análise documental, dos relatórios oficiais do Plano Ceará 2050. Este projeto divide-se em cinco etapas: 1) Diagnóstico; 2) Análise externa e construção de cenários; 3) Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos; 4) Concepção de projetos estratégicos; 5) Plano de governança, consolidação e lançamento do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo. Nas conclusões, a análise empreendida mostrou-se adequada para identificar os desafios para o processo de planejamento da Plataforma CEARÁ 2050.





Desafios para o Processo de Planejamento Estratégico Territorial de Longo Prazo: o Caso do Plano Ceará 2050

RESUMO

Este estudo têm como objetivos: apresentar o processo do Projeto Ceará 2050 e, descrever, de acordo com a literatura nacional e internacional os desafios para o uso do Planejamento Estratégico Territorial (PET). A presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à natureza. Quanto aos meios, este estudo é classificado como descritivo e exploratório. Para alcançar os resultados, realizou-se a análise documental, dos relatórios oficiais do Plano Ceará 2050. Este projeto divide-se em cinco etapas: 1) Diagnóstico; 2) Análise externa e construção de cenários; 3) Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos; 4) Concepção de projetos estratégicos; 5) Plano de governança, consolidação e lançamento do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo. Nas conclusões, a análise empreendida mostrou-se adequada para identificar os desafios para o processo de planejamento da Plataforma CEARÁ 2050.

Palavras-chave: Processo. Planejamento Governamental. Ceará 2050.

1. INTRODUÇÃO

Existem diversas definições para o conceito de planejamento estratégico. O planejamento pode ser compreendido por tudo aquilo que estruturamos antes da ação ser realizada (ACKOFF, 1976). Assim, para o autor, o planejamento é o processo de formular o que fazer e como fazer. O planejamento pode ser conceituado como uma forma racional de organizar os meios para alcançar os objetivos e metas desejados (ACKOFF, 1976).

No contexto das atividades dos Estados da América Latina, o planejamento pode ser abordado como um conjunto de procedimentos para relacionar o que se deseja alcançar (objetivos), como alcançá-lo (estratégias) e os recursos disponíveis para tais finalidades. intenções (políticas, programas, orçamentos, etc.) (SANDOVAL, 2014). Nesse contexto, o planejamento, surge da necessidade de recorrer a instrumentos que permitam resolver os problemas gerados pelos processos administrativos de cada território. A partir deste momento, o processo de planejamento tem sido submetido a várias análises e reflexões territoriais (LIDA GISELA, 2018).

Com o propósito de aprofundar o assunto e com base na contextualização exposta anteriormente e diante da importância do PET, busca-se informações com respostas para a seguinte pergunta: **Quais são os desafios para o uso do planejamento estratégico territorial, no plano de longo prazo CEARÁ 2050?**

Para responder este questionamento, foi imprescindível um embasamento teórico sobre planejamento estratégico territorial (PET), além de verificar a relação desta ferramenta de gestão no plano estratégico do estado do Ceará, uma vez que o objetivos da pesquisa consistem em: apresentar o processo do Projeto Ceará 2050 e, descrever, de acordo com a literatura nacional e internacional os desafios para o uso do PET, sobre a ótica do projeto.

Assim, espera-se que a análise do plano estratégico, com um olhar atento à questão das dificuldades de implantação e desenvolvimento, possa incentivar o engajamento de acadêmicos e/ou pesquisadores, junto aos gestores estaduais, na formulação de políticas públicas que, efetivamente, estejam comprometidas com a promoção do planejamento estratégico de longo prazo na administração pública cearense.

Além da parte introdutória, o artigo está organizado em mais quatro seções. A segunda seção apresenta a construção do referencial teórico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho. A quarta seção aborda a análise e interpretação dos resultados do estudo de caso. Já quinta seção apresenta as considerações finais provenientes do estudo desenvolvido.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se diversos conceitos encontrados na literatura para planejamento estratégico territorial. Destaca-se que o foco deste trabalho é o planejamento voltado para território, no caso, o estado do Ceará.

2.1 Planejamento Estratégico Territorial (PET)

Em síntese, a prospectiva territorial é um instrumental consistente de promoção do desenvolvimento e sua importância pode ser avaliada em diversos textos e livros que foram produzidos, apresentando o planejamento estratégico, justificando sua aplicabilidade à gestão do território (GODET, et al., 2008).

Zhikharevich e Pribyshin (2014) definem PET, como a determinação independente de objetivos, bem como a direção principal do desenvolvimento socioeconômico sustentável em um ambiente competitivo dinâmico, pelas comunidades locais na criação da visão de seu próprio futuro com base nos recursos locais e nas condições externas e internas, bem como determinar as atividades e etapas necessárias para atingir as metas pretendidas (ZHIKHAREVICH; PRIBYSHIN, 2014).

Nesse sentido, Viktorovna (2014) reconhece o PET “como o elemento mais importante no sistema de gestão estratégica, contribuindo para a criação de condições para o desenvolvimento territorial”. O autor fundamenta a conveniência e comprova a necessidade de adoção legislativa de normas e princípios do planejamento estratégico (VIKTOROVNA, 2014).

De acordo com o autor, o PET envolve aspectos técnicos e metodológicos, sendo um processo contínuo e sistemático, que diz respeito à definição de uma visão de futuro, à formulação de diretrizes estratégicas e à elaboração de projetos que viabilizem e sustentem o caminho traçado, levando em conta as condições internas e externas à região e sua evolução esperada. Além disso, o planejamento territorial abrange questões físico-naturais, econômicas, sociais, políticas e legais, sendo um instrumento capaz de provocar mudanças, a partir de um espaço privilegiado de participação e envolvimento da sociedade civil junto ao governo (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Parafraseando com os autores, o PET demanda uma estrutura de governança que organize o contínuo planejamento e repactuação, com participação social, conexão com políticas públicas, monitoramento e informação ampla e objetiva para a tomada de decisão. Para tanto, é necessário um aparato de governança inclusiva, que permita o estabelecimento de prioridades constituídas no próprio território e com clara perspectiva de efetividade. Em paralelo, há que se estruturar modelos de financiamento. Finalmente, o monitoramento dos processos de implementação das políticas e ações e de seus resultados para o desenvolvimento local deve ser estruturados como meio para revalidação e revisão constante de caminhos e metas que instrumentalizem a tomada de decisão (VIANA, 2016).

Mas para que isso aconteça, o investimento precisa fazer parte de algo maior: um planejamento territorial que ajude a pensar de maneira integrada quais são as oportunidades e como aproveitá-las, preparar e capacitar todos para essa chegada, e criar espaços efetivos de governança territorial, onde possa haver uma discussão contínua sobre o modelo de desenvolvimento que aquele território quer” (VIANA, 2018).

2.2 Da governança à governança territorial

O uso do termo governança, origina-se em análises sobre o mundo das empresas. Ronald Coase, em 1937, publicou um artigo intitulado “*The Nature of the Firm*”, que não desencadeou grandes debates, mas foi retomado nos anos 70 por Oliver Williamson, quando se passou a utilizar o termo governança para designar os dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes. Mais tarde o termo foi importado do campo empresarial, para o das relações de poder local e das organizações (DALLABRIDA, 2007).



A noção de governança não é nova. Ela perpassa por diversos períodos da história e assume significados específicos em determinadas épocas e em diferentes países (TORRE; WALLET, 2011; HERMET *et al.*, 2014, p. 126). Segundo Bevir (2011) governança surgiu e se espalhou como uma consequência de novas teorias modernistas e das reformas do setor público que foram inspiradas por tais teorias. Assim, a nova governança consiste nas teorias e nas reformas interconectadas por meio das quais passou-se a conceber a crise do Estado e a dar respostas à mesma (CANÇADO, 2013). Por fim, uma questão da maior importância e pertinente ao debate sobre a origem e evolução conceitual de governança, é a relação entre governo e governança (CANÇADO, 2013).

Ferrão (2012) afirma, ainda, que a relação governo - governança é dinâmica e depende dos contextos políticos, institucionais e culturais. Complementarmente, Tewdwr-Jones (2012, p. 205) relembra-nos como, numa perspectiva de transição de uma ótica de governo para uma ótica de governança, é fácil esquecer que a lógica de governo ainda existe lado a lado com os processos de governança, e que “[...] os procedimentos formais de governo constituem um legado que se sobrepõe e influencia a natureza, a forma e os resultados dos novos modos de governança” (PEREIRA, 2013).

Numa tentativa de síntese, seria possível assim definir governança:

uma nova forma de governar e de formulação de políticas públicas, tendo por base a interação em rede de instituições e atores públicos, associativos, mercantis e comunitários, como um arquétipo de regulação coletiva não mais sustentado na dominação nem na violência legítima do Estado soberano, senão na negociação e cooperação, tendo, preferencialmente, como princípios basilares a priorização dos interesses coletivos e a prática da democracia (DALLABRIDA, 2013b).

Nesse sentido, entra em cena a governança territorial.

2.3 Governança Territorial

Dallabrida (2006, 2007) introduz o conceito governança territorial, para referir-se ao “conjunto de iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente, para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais, como fonte sinergizadora do processo de gestão do desenvolvimento territorial”. O conjunto de ações relacionadas ao desenvolvimento territorial, constitui, assim, a dinâmica territorial do desenvolvimento, está concebida como demonstrativa dos diferentes padrões de territorialização do processo de gestão do desenvolvimento (DALLABRIDA; BECKER 2003, DALLABRIDA, 2007).

A governança territorial pode ser percebida como uma instância institucional de exercício de poder de forma simétrica no nível territorial. A sua prática incide sobre três tipos de processos: (1) a definição de uma estratégia de desenvolvimento territorial e a implementação das condições necessárias para sua gestão; (2) a construção de consenso mínimos, através da instauração de diferentes formas de concertação social como exercício da ação coletiva e, por fim, (3) a construção de uma visão prospectiva de futuro (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2000; DALLABRIDA, 2007).

Uma prática qualificada de governança territorial é um requisito indispensável para a efetivação da gestão social dos territórios, com vistas ao desenvolvimento territorial. A gestão do desenvolvimento, realizada na perspectiva da concertação público-privada, implica numa revalorização da sociedade, assumindo o papel de protagonista, com postura propositiva, sem, no entanto, diminuir o papel das estruturas estatais nas suas diferentes instâncias (MORGAN, 2005; DALLABRIDA, 2007, 2011, 2013, 2015).

Assumir a gestão territorial a partir de estruturas de governança tem uma relação direta com a ampliação da prática democrática, não só na sua dimensão representativa, mas também a democracia participativa - ou deliberativa, como vários autores preferem chamá-la -, principalmente pelo fato de que a democracia não pode resumir-se a um regime político que



contempla eleições livres para os cargos políticos nas diferentes escalas territoriais. A defesa da necessidade de estruturas de governança que possibilitem associar democracia representativa com democracia deliberativa é feita por diferentes autores (DALLABRIDA, 2007, 2011, 2013, 2015).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à natureza. Pois visa contribuir para uma maior compreensão do fenômeno estudado (GRAY, 2012; COLLIS; HUSSEY, 2005; DENZIN; LINCOLN, 2006). Quanto aos meios, este estudo é classificado como descritivo e exploratório. (COLLIS; HUSSEY, 2005; ANDRADE, 2006, BEUREN, 2012, GRAY, 2012. Na análise de dados, realizou-se a análise documental, nos documentos oficiais do Plano Ceará 2050. A pesquisa bibliográfica também é utilizada para embasar a seção teórica vista anteriormente. Aquela, é uma técnica de pesquisa que tem como fonte documentos diversos que são analisados em profundidade para que deles sejam extraídas informações e indicações relativas ao objeto de estudo (MIRANDA NETO *et al.*, 2015)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este projeto tem como objetivo a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado do Ceará – Ceará 2050, em conformidade com o seu Termo de Referência (TR), elaborado pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG) e a Universidade Federal do Ceará - UFC.

A Plataforma Ceará 2050, divide-se em cinco etapas: 1) Diagnóstico; 2) Análise externa e construção de cenários; 3) Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos; 4) Concepção de projetos estratégicos; 5) Plano de governança, Consolidação e lançamento do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo (CEARÁ, 2018). A seguir descreve-se cada etapa do plano.

4.1 Diagnóstico

Nessa fase foi realizado um diagnóstico da situação histórica dos últimos 30 anos e atual do Ceará, em suas múltiplas dimensões: econômicas, sociais, institucionais, territoriais e ambientais avaliada em sua forma quantitativa e qualitativa para identificar padrões e fatos capazes de mostrar problemáticas que merecem ser investigadas. Com a consolidação desses dados, identificara os pontos fracos e pontos fortes, ressaltando aqueles que influenciam fortemente no desenvolvimento do Estado com o propósito de elaborar, adiante, uma visão de futuro e estratégias para trabalharmos por um futuro melhor.

4.2 Análise Externa e Construção de Cenários

Alimentada pelos resultados do diagnóstico, esta etapa fora dedicada ao estudo das possibilidades de desenvolvimento futuro do Ceará com o objetivo de antecipar oportunidades e riscos que podem ser identificados em cada cenário. Dessa forma, um estudo foi realizado de referenciais de outros estados e outros países de modo a mapear algumas soluções testadas e saber quais são aplicáveis no nosso Estado bem como um estudo das tendências de longo prazo que podem impactar nessa caminhada. A partir desses estudos, podemos elaborar os cenários positivos e negativos que permitirá nos prevenir quanto aos riscos e nos preparar para as oportunidades.

4.3 Elaboração da Visão de Futuro e Objetivos Estratégicos

Aqui, determinara juntos com a sociedade, o futuro desejado pela sociedade cearense em 2050 e ao longo das próximas décadas sempre observando nossa realidade presente e às possibilidades vistas nos cenários. Consultou-se as partes interessadas em contribuir com a



construção dessa visão de futuro e as estratégias traçadas para o desenvolvimento do Ceará como a população e os setores estratégicos através da realização de encontros e pesquisas. Isso foi feito com os representantes das 14 regiões estratégicas do Estado sendo elas: Litoral Norte, Oeste e Leste, Sertão Central, de Sobral, dos Crateús, dos Inhamuns, de Canindé, Serra da Ibiapaba, Vale do Jaguaribe, Macio de Baturité, Centro Sul, Cariri e Grande Fortaleza.

4.4 Concepção de Projetos Estratégicos

“Como vamos chegar lá?” Essa pergunta foi norteadora para desenhar a trajetória do Ceará no período de 2018 a 2050. Apoiados nos resultados das etapas anteriores, um portfólio de projetos estratégicos públicos e privados, iniciativas e experimentos inovadores fora definido para de fato iniciar as mudanças desejadas no estado. Considerando a viabilidade desses projetos, os investimentos também foram estabelecidos nessa fase do projeto e são de caráter público, privado, nacionais, internacionais ou de parcerias entre agentes públicos e privados.

4.5 Consolidação e Lançamento do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo

Com o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo do Ceará definido, precisamos elaborar um modelo de Governança e Gestão multi-institucional (empresas públicas e privadas). Esse modelo ajudará a aplicar e monitorar a aplicação desse Plano. A consolidação também se dará com o preparo de toda a documentação técnica para registro e referências futuras. Com tudo finalizado, lançaremos publicamente em um evento realizado em conjunto com o Governo com participação de representantes da sociedade, dos setores produtivo e acadêmico e das entidades governamentais.

4.6 Dificuldades associadas ao planejamento estratégico para territórios, alinhadas ao CEARÁ 2050

Nesta seção, os temas com as etapas do projeto – 1) Diagnóstico; 2) Análise externa e construção de cenários; 3) Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos; 4) Concepção de projetos estratégicos; 5) Plano de governança, consolidação e lançamento do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo, foram agrupados no (Quadro 1). As categorias para análise, continham duas colunas: a primeira com o desafio encontrado na literatura e sua respectiva descrição (cujas questões de análise vieram a partir da revisão teórica), conforme se vê a seguir.

Quadro 1 – Descrição dos principais desafios do Planejamento Territorial

1ª Etapa: Diagnóstico	
Desafios	Descrição
Instabilidade das coalizões políticas	A continuidade das ações está sujeita a continuidade das coalizões políticas. (RING & PERRY, 1985; BRYSON <i>et al.</i> , 2009; OTA, 2014).
Descontinuidade administrativa	Mudança das pessoas na direção e gestão, o que implica alterações nas políticas públicas (PINTO, 1982; GIACOBBO, 1997; SPINK <i>et al.</i> , 2001; BRYSON, 2009; OTA, 2014).
Conflitos territoriais	Os conflitos estão vinculados à integração econômica da região. A proteção dos conhecimentos tradicionais é outro desafio que merece ser destacado (LITTLE, 2015); CES – FGV EAESP, 2016); (VIANA, 2018).
Dimensão ambiental	A consciência da necessidade de preservação dos recursos naturais, aliada à exploração agropecuária. desafio regional (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO – SPGG, 2015); SPGG (2016).
Dimensão social	Articular esforços em toda a região para diminuir a disparidade de renda per capita, reduzir a descontinuidade escolar e a evasão



	populacional dos pequenos municípios cearenses (SPGG, 2015, 2016; ALLEBRANDT, et al., 2016).
Dimensão econômica	Os desafios econômicos são de estimular o empreendedorismo e inserir a inovação na base produtiva do estado, articulando as demandas da iniciativa privada com a capacidade instalada das universidades (SPGG 2015, 2016).
Dimensão institucional	Os desafios estão voltados à uma efetiva integração e articulação interinstitucional, com maior participação de novas lideranças competentes e comprometidas (SPGG, 2015, 2016); CES – FGV EAESP, 2016).
2ª Etapa: Análise externa e construção de cenários	
Desafios	Descrição
Mudança na forma como o desenvolvimento é planejado	O planejamento regional costumava ser uma réplica do nacional. Deve ser acelerada, as incentivas de decisões que sejam tomadas em nível local (HEVIA, 2003; DALLABRIDA, 2007a; DALLABRIDA, 2007b).
A perspectiva territorial como um instrumental consistente de promoção do desenvolvimento.	Antecipar tendências, com vistas a reduzir as incertezas e os riscos da improvisação diante de situações em constante mudança no processo político, econômico, social e tecnológico (GODET, 2006; GODET, et al., 2008); (SCHRÖEDER, et. al, 2012); (EGLER, et al., 2013); (PEREIRA, 2013); (DALLABRIDA, 2015).
3ª Etapa: Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos	
Desafios	Descrição
Uma visão da vertente global para a vertente regionalista	Os desafios da territorialização do desenvolvimento servem de alento e ao mesmo tempo desafio para os que acreditam na possibilidade de o desenvolvimento centrar-se na perspectiva territorial (DALLABRIDA <i>et. al</i> , 2004; ZHITKOVA, 2008).
Conciliar a dimensão ambiental do desenvolvimento econômico e social e no planejamento territorial	Os aspectos ambientais do desenvolvimento, não sendo possível colocar no mesmo plano hierárquico as leis físicas, ecológicas, políticas, sociais ou econômicas (DOS SANTOS <i>et. al</i> , 1992).
Desenvolver as potencialidades locais como formas de organização da produção em um determinado território	O desenvolvimento local é alcançado através do desenvolvimento produtivo responsável e do fortalecimento da sociedade. (HEVIA, 2003; GONÇALVES, 2005).
4ª Etapa: Concepção de projetos estratégicos	
Desafios	Descrição
Necessidade tratar diferenciadamente o espaço semiárido.	O semiárido exige uma atuação articulada em suas diferentes dimensões (econômica, sociocultural, tecnológica e ambiental) (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA, 2006).
A superação das desigualdades regionais.	O entendimento de que a política de desenvolvimento regional deve ter um escopo seletivo, ocupando-se tão somente de elementos estratégicos, capazes de alavancar transformações sustentáveis para a população regional (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL – MIN, 2006; SANTANA, et al. 2006; DELGADO, 2007; ALLEBRANDT, et al., 2016).
Articulação de políticas públicas	A existência de uma grande diversidade de territórios e de várias escalas e instâncias de territorialidades a serem articuladas no fomento a processos de desenvolvimento (DELGADO, 2007; ZHITKOVA, 2008; SILVA, 2012; SCHRÖEDER; FINAMORE, 2012; SILVEIRA, et al., 2014; TUR, 2014) CES – FGV EAESP, 2016; VIANA, 2018).
Dimensão de infraestrutura	Os desafios estruturais da região voltam-se para a melhoria dos aspectos voltados ao saneamento básico, a redução dos gastos públicos com recolhimento e destinação de lixo, a melhoria da estrutura viária e dos acessos aos municípios, a necessidade de articulação para melhorar a infraestrutura de telecomunicações (SPGG, 2015, 2016).
5ª Etapa: Plano de governança, consolidação e lançamento do plano estratégico de longo prazo	
Desafios	Descrição



Ação articulada de atores públicos e privados.	Destaque as diferentes formas de organização socio territorial, a inovação coletiva territorial, além da necessária reconsideração do papel do Estado e do setor privado (DALLABRIDA <i>et. al</i> , 2004, 2005; DALLABRIDA, 2007a; DALLABRIDA, 2007b; ZHITKOVA, 2008; CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE (CES) – FGV EAESP, 2016).
Um modelo de gestão participativa, com foco na abordagem territorial.	Planejar de forma estratégica, assim como elaborar propostas, administrar de forma responsável e monitorar ações e projetos, mas também é importante que sejam levados em consideração elementos de gestão social, tais como: inclusão social, inclusão produtiva, garantia de acesso a direitos básicos e formação para uma participação consciente e efetiva nos processos de desenvolvimento dos territórios de identidade (DALLABRIDA <i>et. al</i> , 2005; (DAGNINO, 2004); OLIVEIRA <i>et. al</i> , 2013; EGLER, <i>et al.</i> , 2013); CES – FGV EAESP, 2016).
Articulação de atores sociais, econômicos e institucionais em redes de poder socio territorial e a participação social para a tomada de decisão	Consolidar novos espaços de governança, trazendo os atores sociais e a participação dos mesmos para os processos decisórios. A articulação dos atores sociais, pode, e parece, ocorrer intraterritório e interterritório. A participação social, ao mesmo tempo em que é um dos alicerces do Plano, é um dos seus maiores desafios (DALLABRIDA; BECKER, 2003); (DALLABRIDA <i>et. al</i> , 2005); (TAPIA, 2005); (ESPON PROJECT, 2006); (DALLABRIDA, 2006, 2007 E 2011); DELGADO, 2007; (DELGADO, <i>et. al</i> , 2007); FARINÓS DASI (2008); (FARINÓS, 2008); (FEIO; CHORINCAS, 2009); (GUEZALA, 2009); (FERRÃO, 2010); (GRISEL; VAN DE WAART, 2011); (SCHRÖEDER; FINAMORE, 2012); FUINI (2013); (SILVA, 2013; OLIVEIRA <i>et. al</i> , 2013; COSTA, 2014; TUR, 2014); (RIO GRANDE DO SUL, 2015); CES – FGV EAESP, 2016; (VIANA, 2016, 2018).
Monitorar os processos e a implantação do que foi planejado.	Monitorar os processos de implementação das políticas e ações e de seus resultados para o desenvolvimento local deve ser estruturados como meio para revalidação e revisão constante de caminhos e metas que instrumentalizem a tomada de decisão (PEREIRA, 2013); (DALLABRIDA, 2015); (VIANA, 2018).

Fonte: Elaborado pelos autores

Vê-se assim, que esta classificação apresenta relevância na pesquisa e para o plano CEARÁ 2050. Para além disso, é possível pensar em outros aspectos que sobressaem na reflexão sobre os resultados encontrados. Como descritos na próxima seção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O presente trabalho tinha como o propósito, busca-se informações com respostas para a seguinte pergunta: Quais são os desafios para o uso do planejamento estratégico territorial, no plano de longo prazo CEARÁ 2050? A análise documental dos relatórios do Plano Estratégico CEARÁ 2050, apresentou o processo do Projeto Ceará 2050: 1) *Diagnóstico*; 2) *Análise externa e construção de cenários*; 3) *Elaboração da visão de futuro e objetivos estratégicos*; 4) *Concepção de projetos estratégicos*; 5) *Plano de governança, Consolidação e lançamento do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo*, descrevendo de acordo com a literatura nacional e internacional os desafios, em cada etapa, para o uso do PET, sobre a ótica do projeto.

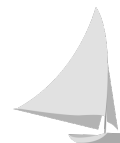
Como uma de suas principais contribuições, a pesquisa feita para esse artigo deixa os seguintes benefícios: (1) proporcionou um elo da literatura nacional e internacional com as etapas do planejamento estratégico CEARÁ 2050; (2) exploração de novas contribuições para o planejamento estratégico territorial; (3) trazer para o conhecimento da comunidade científica as etapas do plano; e (4) identificar oportunidades para o aprimoramento do plano.



O artigo apresenta algumas limitações, pois as discussões feitas aqui não pretendem esgotar o assunto. Pelo fato de trabalhar com uma amostra selecionada, não é possível buscar uma generalização dos resultados. Desta forma, percebe-se a necessidade, de um olhar mais atento, quanto a investigação, que pode vir acompanhada de outras tradicionais da pesquisa qualitativa, como entrevistas, questionários e observação, além de por vezes ser parte da metodologia de estudos de caso.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEVIR, M. Governança democrática: Uma Genealogia. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 19, n. 39, jun. 2011, p. 103-114.
- BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3ª Edição. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2009.
- CANÇADO, A. C.; TAVARES, B.; DALLABRIDA, V. R. Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR** • v. 9, n. 3, p. 313-353, set-dez/2013, Taubaté, SP, Brasil.
- CEARÁ. SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO CEARÁ (SEPLAG). **Termo de referência para contratação de instituição de notória especialidade para a elaboração do plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo do estado do Ceará – Ceará 2050**. Fortaleza, 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAGNINO, E. **Confluência perversa, deslocamentos de sentido, crise discursiva**. IN: GRIMSON, A. (comp.). *La cultura en las crisis latinoamericanas*. Buenos Aires: Clacso, 2004.
- DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança Territorial - Um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em Questão**, ano 1, n. 2. Ijuí: Editora UNIJUÍ, jul./dez./2003, p. 73 -98.
- DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F.. Dinâmicas territoriais do desenvolvimento. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2004 (no prelo).
- DALLABRIDA, V. R. Governança Territorial. In: SIEDENBERG, D. R. **Dicionário do Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, p. 99-100.
- DALLABRIDA, V. R. A gestão social dos territórios nos processos de desenvolvimento territorial: uma aproximação Conceitual. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, segundo semestre de 2007. Artigo submetido em 6 de junho de 2007 e aprovado em 3 de dezembro de 2007. Origem: RS. 44.
- DALLABRIDA, V. R. **Governança territorial e desenvolvimento: uma introdução ao tema**. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). *Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais*. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2011, p. 15-38.
- DALLABRIDA, V. R. **GOVERNANÇA: Debates recorrentes nas abordagens do tema e relações com sua prática**. Canoinhas (SC): Universidade do Contestado, Inédito, 2013b.



- DALLABRIDA, V. R.; BÜTTENBENDER, P. L.; IMMICH, A.; MANTOVANI, C. A.; HÖFLER, E.; ROTTA, E.; RAMBO, J. A.; Kohler, R. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL: um processo de concertação público privada com vistas à definição do futuro.** 2015.
- DALLABRIDA, V. R. **Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática.** *Análise Social*, 215, 1 (2.º), 2015.
- DELGADO, N. G.; BONNAL, P.; LEITE, S. P.; KATO, K. **DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E ATORES SOCIAIS.** **Convênio IICA – OPPA/CPDA/UFRJ.** Rio de Janeiro. 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens.** Tradução de Sílvia Regina Netz. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DOS SANTOS, M. A.; NASCIMENTO, J. A. S. do. A INSERÇÃO DA VARIÁVEL AMBIENTAL NO PLANEJAMENTO DO TERRITÓRIO. **Rev. Adm. Pub.**, Rio de Janeiro, 26 (1): 6-12, jan. - mar. 1992.
- EGLER, C. A. G.; BESSA, V. de C.; GONÇALVES, A. de F. **PENSAR O TERRITÓRIO E A REGIÃO: por uma agenda de desenvolvimento regional.** Mercator, Fortaleza, v. 12, n. 28, p.7-17, mai./ago. 2013.
- ESPON PROJECT. **Governance of Territorial and Urban Policies from eu to Local Level, Final Report**, 1.ª parte, 2006. Disponível em www.espon.eu [consultado em 20-08-2018].
- FARINÓS DASÍ, J. Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. **Boletín de la A.G.E.**, 1er Cuatrimestre, n. 46, p. 11-32, 2008.
- FEIO, P. A.; CHORINCAS, J. Governação territorial e inovação das políticas públicas. **Prospectiva e Planeamento.** Lisboa: DPP, v. 16, p. 137-157, 2009.
- FERRÃO, J. Governança, Governo e Ordenamento do Território em Contextos Metropolitanos. Lisboa/ICS: Universidade de Lisboa, Inédito, Nov./2012 (Versão preliminar, como documento para debate, de circulação restrita).
- FERRÃO, J. Governança e ordenamento do território: reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática, **Prospectiva e Planeamento**, Lisboa: DPP, v. 17, p.129-139, 2010.
- FUINI, L. L. A GOVERNANÇA TERRITORIAL E SUAS MANIFESTAÇÕES: ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS) E CIRCUITOS TURÍSTICOS. **Revista da Casa da Geografia de Sobral**, Sobral - CE, v. 13, n. 1, p. 9-22, 2013.
- GODET, M. **Creating futures. Scenario planning as a strategic management tool.** Paris: Economica, 2006.
- GODET, M.; DURANCE, P.; MIRÉNOWICZ, P.; PACINI, V. La Prospective Territoriale. Pour quoi faire? Comment faire?, Série Recherche n°7. **Cahiers du LIPSOR**, Paris: Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation. 2008 (Disponível em http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/prospective_territoriale_complet_2008.pdf).
- GONÇALVES, R. G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão.** Um estudo do Planejamento Estratégico Situacional. Tese apresentada ao Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Planejamento Urbano e Regional. 2005.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GRISEL, M.; VAN DE WAART, F. (Eds). **Multilevel urban governance or the art of working together. methods, instruments and practices.** Amsterdam: EUKN, 2011.
- GUEZALA, D. M. **El sistema navarro de gobernanza territorial.** El papel del Observatorio Territorial de Navarra”. In FARINÓS, Joaquín; ROMERO, Joan; SALOM, Julia (Ed.) - Cohesión e intelegencia territorial. Dinámicas y procesos para una mejor planificación y toma de decisiones. PUV, Valencia, pp. 215- 244, 2009.
- HERMET, G.; BADIE, B.; BIRNBAUM, P.; BRAUD, P. **Dicionário de ciência política e**



das instituições políticas. Lisboa: Escolar Editora, 2014.

HEVIA, A. E. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social (ILPES). **SERIE gestión pública** 29. Santiago de Chile, febrero de 2003.

MIRANDA NETO M.V.; LEONELLO, V.M. OLIVEIRA, M.A.C. **Multiprofessional residency in health: a document analysis of political pedagogical projects**. Rev Bras Enferm. 2015;68(4):586-93.

MORGAN, K. Ciudades-región em Europa: innovación, aprendizaje y la nueva gobernanza territorial. *Ekonomiaz* N. 58, 1º Cuatrimestre 2005, p. 176-195.

OLIVEIRA, C. D.; PERAFÁN, M. E.; MARCELO A. C. **Percepção de atores sociais sobre gestão estratégica e gestão social no âmbito da política de desenvolvimento territorial no brasil**. DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSN 2237-9029) Ano 3, n. 2, p. 154-175, jul./dez. 2013.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2014.

PEREIRA, M. **Da governança à governança territorial colaborativa uma agenda para o futuro do desenvolvimento regional**. DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSN 2237-9029) Ano 3, n. 2, p. 52-65, jul./dez. 2013.

QUINHÕES, R. C. PLANEJAMENTO E GESTÃO TERRITORIAL. ANÁLISE DAS DINÂMICAS TERRITORIAIS NA TRIFRONTEIRA ENTRE PERU, BRASIL E BOLÍVIA. **Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, 2014. Rio de Janeiro**. Porto Alegre: Editora Letra1; Rio de Janeiro: REBRAGEO, 2014, p. 985-998.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG. **Plano estratégico de desenvolvimento docorede central 2015-2030**. Porto Alegre. 2015.

SCHRÖEDER, C. da S.; FINAMORE, E. B. PLANEJAMENTO TERRITORIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GOVERNANÇA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO MAPA ESTRATÉGICO DO COREDE PRODUÇÃO. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 17, n. 1, p. 164 – 181, jan/abr 2012.

TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, nº 1, p.132-139, jan./mar, 2005.

TEWDWR-JONES, M. **Spatial planning and governance**. Understanding UK planning. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.

TORRE, A.; WALLET, F. La gouvernance territoriale au service des processus et politiques de développement des territoires. In: RESMINI, L.; TORRE, A. (Ed.) **Competitività territoriale: determinanti e politiche**. Milão: Franco Angeli, 2011.

VIANA, D. **Necessário, mas não suficiente. Projetos de infraestrutura na Amazônia deixam aprendizados: o licenciamento ambiental não basta, é preciso haver também um planejamento territorial integrado**. REPORTAGEM GRANDES EMPREENDIMENTOS, 2018.

VIANA, D. **RESUMO DAS DISCUSSÕES - Planejamento territorial e monitoramento do desenvolvimento**. Grandes Obras na Amazônia – Aprendizados e Diretrizes. FGV, 2016.

VIKTOROVNA, B. I. **Extrapolational look at the current state of territorial strategic planning in russia**. Russian National Security Strategy, December, 2014.

ZHIKHAREVICH, B. S.; PRIBYSHIN, T. K. Difusão da prática do planejamento estratégico em cidades e vilas da Rússia em 1997 – 2013. **Regional Research of Russia**, 2014, Vol. 4, Nº. 4, pp. 279–285.