



# Um método de gestão para prefeitos no mundo da Inteligência Artificial (IA) e por que a maioria dos prefeitos não consegue realizar uma boa gestão

"Costumo voltar atrás, sim, não tenho compromisso com o erro."

*Presidente Juscelino Kubistchek*

"Eu percebi depois de todos esses anos que uma cidade que tenha uma boa qualidade de vida atrai empregos. As pessoas não querem investir em lugares se não houver qualidade de vida."

*Arquiteto e urbanista, ex-prefeito de Curitiba e governador Jaime Lerner*

 **Hélio Mendes**

# Ficha catalográfica

Um método de gestão para prefeitos na era da Inteligência Artificial (IA) e por que a maioria dos prefeitos não consegue realizar uma boa gestão / Hélio A. Mendes – MG - Uberlândia - 2025

■ Planejamento

■ Administração

■ Política



# Agradecimento

Aos meus pais

Que, através do exemplo, mostraram a importância de cuidar da coisa pública, de cultivar boas amizades e que Deus está em todo lugar.



# Prefácio

A gestão de uma cidade é sem dúvida a mais importante, por se tratar da principal organização do país. Corresponde à atividade fim. O plano estadual e o federal são atividades-meios. É no município que as pessoas moram, trabalham e geram as riquezas de uma nação. País bom é o que tem boas cidades.

Este e-book, escrito na era das organizações exponenciais e da Inteligência Artificial (IA) tendo o objetivo de contribuir com a melhora na gestão das cidades.

O método aqui apresentado, do qual sou autor, destaca-se e se diferencia por utilizar o Planejamento Estratégico Reverso – PER, uma evolução do tradicional. Tem como propósito agilizar as organizações, permitindo atualizar e trazer os objetivos e as metas do longo prazo para o presente. Suas etapas contêm ferramentas tradicionais como a Matriz SWOT e a Estratégia do Oceano Azul, um novo marco na literatura da área de administração. Ela permite utilizar melhor os recursos e criar um diferencial, tanto para todos os modelos de organizações, como para as cidades.

Hélio Mendes

# Introdução

Sou um apaixonado pela gestão de uma cidade, em razão de pertencer a uma família eminentemente política, ter tido a oportunidade de ocupar cargos nas áreas federal e municipal e estudado na Universidade de Brasília - UnB, num contexto cujo projeto era preparar gestores públicos. Passei a ter no DNA o desejo de acompanhar e vivenciar esta nobre atividade que tem como dever cuidar de pessoas e do meio ambiente.

Grande parte dos prefeitos é idealista. Mas são eleitos sem preparo para exercer a função. Alguns se comunicam bem, são líderes; entretanto, por falta de oportunidade, não ocuparam um cargo público antes. Outros vieram da iniciativa privada – mas administrar a coisa pública exige conhecimentos, sensibilidade e práticas bem diferentes.

Com base na minha formação acadêmica e em vivências, customizei a prática do setor privado à administração de uma prefeitura, dando origem a este método de gestão para prefeitos, área de grande importância, mas com pouca literatura específica. E a existente, em parte já não atende ao quadro atual.

Utilizei, para construir alguns exemplos, a Inteligência Artificial (IA), ferramenta em evolução que dará grande contribuição para se gerir uma cidade e uma empresa, independentemente de seu porte. Após mapear as demandas, será possível monitorar todas as atividades da prefeitura, colher contribuições para resolver problemas, melhorar os processos e o atendimento aos moradores, com mais eficácia e menor custo. Já temos bons exemplos na gestão de prefeituras: Curitiba utiliza IA para supervisionar o trânsito e prevenir acidentes.

# Introdução (continuação)

Não temos dúvida de que a Inteligência Artificial veio para ficar, mas exigirá mais preparo e responsabilidade do prefeito e da sua equipe, porque será utilizada em todas as áreas, requisitando cuidado. E não podemos esquecer que as redes sociais colocaram todos os gestores em um "aquário", estabelecendo total transparência em todas as atividades.

É essencial abordar um pouco de história e destacar a relevância da gestão pública na era da Inteligência Artificial (IA). Essa nova ferramenta, que já está moldando o presente e impactará profundamente o futuro, permeia todo o conteúdo deste e-book. A IA está em constante evolução, com centenas de aplicações atualmente, e em breve serão milhares, avançando de forma exponencial e transformadora.

## Pandemia COVID-19 (2020-2022)

Período sabático dediquei a cursos em universidades renomadas com foco em gestão, estratégia e geopolítica

## Aprendizado contínuo

Cursos na USP, Faculdade Exame e plataformas online



## Lançamento do ChatGPT (30/11/2022)

Revolução global que exigiu reengenharia completa na consultoria

## Transformação da gestão municipal

Oportunidade para prefeitos repensarem a gestão de suas cidades

# Parte I: Por que as cidades geralmente são mal planejadas



## Contexto histórico

Os "descobridores" vieram para buscar as nossas riquezas, algo que em vários aspectos não mudou muito.



## Urbanização acelerada

O Brasil passou, em menos de um século, de rural para urbano. Temos hoje 85,3% da população vivendo na área urbana. (Censo de 2010).



## Êxodo rural intenso

A população rural no Brasil diminuiu num ritmo acima da média mundial nos últimos 22 anos. De 2000 a 2022, a redução foi de 33,8%, enquanto no mundo foi de 19,2%.



## Concentração de poder

Concentração de receita e de poder no governo central, levando a maioria dos prefeitos a uma dependência desnecessária e, em muitos casos, cruel.



# Efeitos colaterais do crescimento desordenado

## Crescimento acelerado e desordenado

Cidades cresceram de forma acelerada e desordenada, com graves problemas estruturais e de planejamento.

## Falta de cultura urbana

A população apresenta pouca cultura urbana, ou melhor, não desenvolveu a devida educação para viver em ambiente urbano.

## Gestores despreparados

Os prefeitos, em boa parte, são resultados desse modelo: nasceram, foram criados e educados em cidades sem qualidade urbana, em todo sentido.

Requer-se agora dos representantes e dos moradores um olhar diferente sobre o que é uma cidade plena. A aposta de um prefeito é adotar uma boa gestão – e este método pode contribuir.



# Desafios das cidades



## Transição demográfica acelerada

Estamos envelhecendo mais rápido do que os países desenvolvidos. Vamos ter dentro de pouco tempo uma nova pirâmide etária, com mais idosos, o que demandará maior investimento na área de saúde, em mobilidade urbana, moradia, lazer; e teremos menor número de pessoas trabalhando.



## Exigência com o meio ambiente

É necessário um novo olhar, com fiscalização dura, mas algumas decisões são importadas de outras culturas, com custo acima das possibilidades dos brasileiros.



## Problema da mobilidade urbana

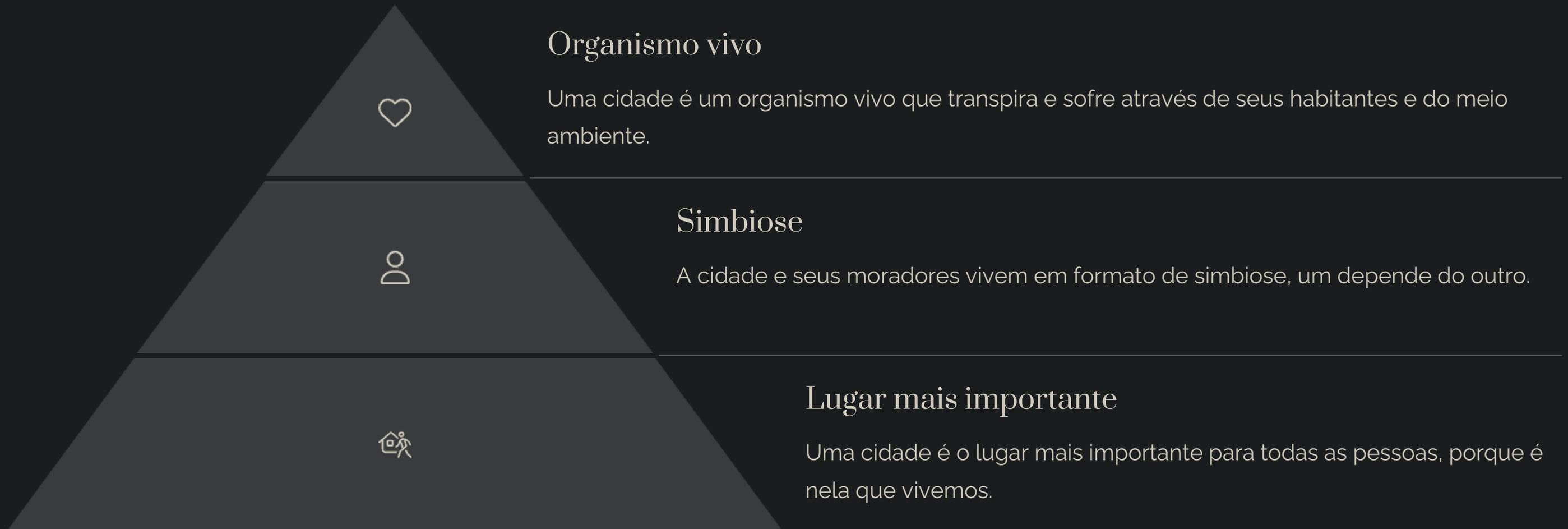
As cidades não foram preparadas para ter o atual número de veículos. O sistema viário não os comporta e tanto acidentes como custo de manutenção crescem acima das receitas.



## Novas tecnologias

Facilitarão muito a gestão das cidades, mas vão impor novos investimentos. Entretanto, não podem ignorar a cultura e a história das cidades.

# O que é de fato uma cidade



A maioria dos prefeitos, quando se senta na sua cadeira pela primeira vez, não sabe onde está e o que fazer, e boa parte das pessoas que formam a sua equipe nunca atuou na área pública; alguns, em área nenhuma.

O primeiro desafio do prefeito e de sua equipe, algo que já deveriam saber, ou ter aprendido durante a campanha, é o que de fato é uma cidade.

# A cidade como organismo vivo

A cidade tem saúde, e adoecemos juntos quando não cuidamos dela e do meio ambiente, das nossas vias, das praças e dos prédios públicos. A cidade e seus moradores vivem em formato de simbiose, um depende do outro. E precisamos lembrar que nossa pirâmide etária está mudando, terá mais idosos e jovens mais rapidamente do previsto. O modelo de cidade precisa ser repensado.

O ponto de partida para qualquer planejamento é a distribuição de renda – temos uma das piores do mundo e um custo muito alto para manter a estrutura pública.

Um terço dos municípios brasileiros não tem recursos próprios para manter a estrutura da prefeitura e da câmara municipal. Mais de 40% deles estão com as contas públicas em situação crítica ou difícil. Os dados constam do estudo Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF), divulgado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan).

O prefeito tem que ver e sentir a cidade com visão diferente do cidadão comum. Deverá considerar que o morador de rua é tão dono de tudo que é público, quanto o habitante que paga mais impostos. Esse é um ponto mais difícil de ser percebido, e os gestores das médias e grandes cidades desconhecem a periferia. As ações têm de começar da periferia para o centro; afinal, uma pizza começa a queimar nas bordas.



# A força de um prefeito



## Preparo

O que define a força de um prefeito é o preparo e o nível de suas convicções.



## Comunicação

É necessário criar uma comunicação direta com os moradores, o que requer competência, cuidado e uma boa equipe.



## Servidor público

A coisa pública não pode ser considerada apenas de alguns. Assim que um prefeito toma posse, passa a ser o principal servidor da maior organização do município.



## Imparcialidade

O prefeito deve administrar para todos, não apenas para seus amigos ou seu partido político.

# Parte 2: Por que a maioria dos prefeitos não conseguem realizar uma boa gestão

## Problema

Grande parte dos prefeitos, como foi mencionado, é resultado de uma cultura com pouco valores urbanos, mas quase todos os problemas têm solução – a questão é se os ocupantes do Executivo estão preparados e têm vontade política para resolvê-los.

As questões já começam durante a campanha, ao se adotar um plano de governo apresentado para ganhar (e não para administrar), algo que não precisava e não deve ser tão diferente.

## Solução

**Solução:** fazer um Planejamento Estratégico Reverso de campanha que vá além das eleições. Inúmeras cidades não têm planejamento, quando a maioria das boas empresas já utiliza essa ferramenta há anos. É possível e necessário mostrar aos habitantes de uma cidade onde ela está e aonde ela pode chegar. O Planejamento Reverso permite acelerar e trazer objetivos e metas do longo prazo para o médio, e a gestão deixa de ser cartesiana e linear para ser exponencial.

# Acordos políticos e seus impactos

## Problema

Os acordos de interesse meramente político inviabilizam qualquer gestão, os cargos são loteados sem muito critério, é o que mais acontece.

## Solução

**A solução:** após a posse, criar metas e indicadores de resultados para cada secretaria e avaliação de desempenho para os cargos de confiança. Depois de seis meses, quem for mal-avaliado deve ser substituído, e solicita-se ao partido que indique outro, mas forneça antes os quesitos do cargo. As boas empresas sobrevivem porque adotam essas práticas. Isso se tornou mais fácil com a Inteligência Artificial.

# Parte 3: Um método para administrar uma prefeitura no nível estratégico

## 1 Método de gestão

Uma boa administração exige um método de gestão, os valores da equipe têm que ser compatíveis com as demandas da cidade e com potencial para analisar a tendência da localidade. E, se os valores não são suficientes, é preciso conquistar novos; se a tendência da cidade não é boa, é necessário mudá-la.

## 3 Conhecimentos e competências

É preciso ter e cultivar conhecimentos e competências – se o prefeito não tem todos, é importante adquiri-los durante a campanha; se algum membro da equipe não tem, é necessário prepará-lo; mas, se não for possível, não poderá continuar no time.

## 2 Bons valores

Uma boa gestão depende de ter bons valores, os quais são os preceitos todos devem seguir, como trabalho em equipe, competência, imparcialidade, honestidade, transparência. Necessário tê-los e praticá-los para exercer o cargo.

## 4 Organizações complexas

As cidades são uma organização complexa e exponencial, as demandas sempre foram maiores do que os modelos de gestão. Se o prefeito e sua equipe não entenderem isso, não conseguirão realizar uma boa administração.

# Fluxograma do Planejamento Estratégico Reverso - PER

## Equipe

Escolher uma boa equipe, prática que se inicia durante a campanha, pois não é possível realizar a gestão sem uma boa equipe.

## Discurso de posse

É o Marco Zero de uma gestão, com muita emoção, mas orientado pela razão, afinal, o prefeito é o principal líder de uma comunidade.

## Diagnóstico - PER

Deve começar pela equipe de transição, com objetivo de atualizar o que se prometeu na campanha, em razão do acesso amplo às informações internas; em seguida, pesquisas e introspecção e seminário do PER.

## Matrizes SWOT e Oceano Azul

Essas duas ferramentas, que fazem parte do Planejamento Estratégico Reverso – PER, devem ser utilizadas pelo prefeito e pelos secretários.

## Estrutura de sustentação

O que o prefeito tem que entender é que as atividades são realizadas através das secretarias.



# Primeira etapa: Equipe

## Escolha durante a campanha

Como já dissemos, escolher uma boa equipe é uma prática que se inicia durante a campanha. Não é possível fazer uma gestão sem uma boa equipe.

## Crítérios para indicações

Quando se tratar de uma coligação, coloque critérios para os partidos indicarem seus candidatos – uma prefeitura não pode ser um cabide de empregos.

## Função de "catequizador"

Após eleito, cabe ao prefeito, ou a quem ele delegar, assumir a função de "catequizador": todos os dias lembrar a todos qual a missão do governo, que estão administrando a coisa pública, que são servidores e que o cargo e os bens pertencem à população.

# Segunda etapa: O discurso de posse



## Emoção e razão

Com muita emoção, mas orientado pela razão, pois o prefeito é o principal líder de uma comunidade. Será o Marco Zero da gestão.



## Sinceridade e pragmatismo

O prefeito precisa ser sincero e pragmático e, neste momento, apresentar sua equipe e sua primeira versão do plano de governo com ênfase nos primeiros 100 dias.



## Valores e avaliação

Abordar os valores que seus secretários deverão cultivar, como dedicação, honestidade, trabalho em equipe; a importância de lembrar que serão servidores, e não servidos em seus cargos, e que a cada seis meses todos que tiverem sido convidados para a jornada serão avaliados.



## Participação cidadã

Valioso conclamar, neste momento, cada cidadão para ser fiscal da sua administração.

# Postura com o antecessor

## Respeito ao antecessor

Não deve desfazer do seu antecessor, e sim adotar o comportamento de um bom atleta: o que ganha no final da competição cumprimenta o perdedor.

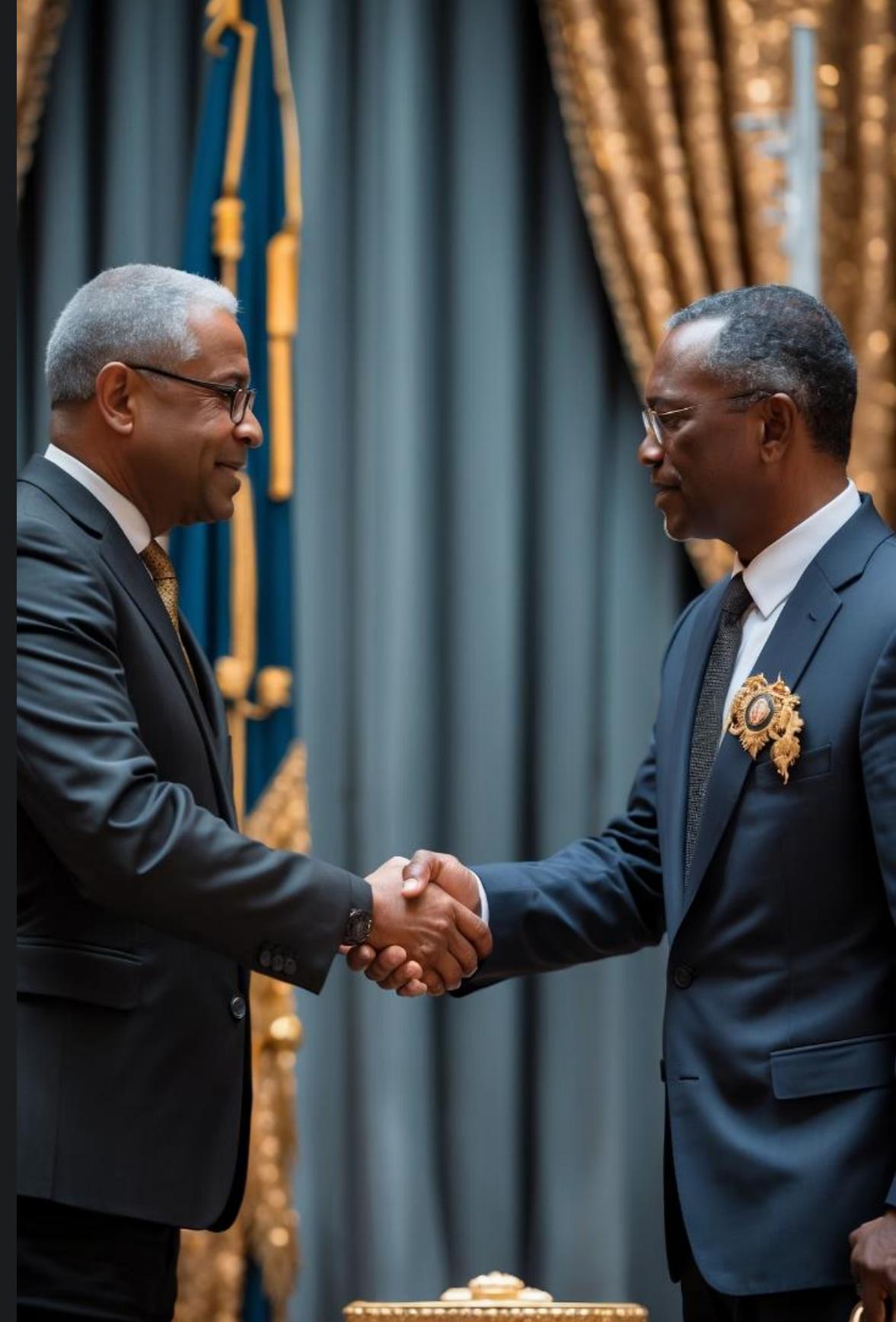
## Foco no futuro

Se quem está deixando o cargo fez algo errado, cabe à Justiça e ao povo julgá-lo. Desafio e obrigação: fazer o melhor.

## Política elevada

O bom político não passa troco. Deputado Homero Santos

"Há duas formas de fazer política: diminuindo o adversário ou trabalhando mais do que ele. Tenho escolhido a segunda". - Virgílio Galassi



# Terceira etapa: Diagnóstico e Planejamento Estratégico Reverso

## Equipe de transição

Começa pela equipe de transição, com objetivo de atualizar as promessas de campanha

## Monitoramento

Monitorado todo mês ou quando acontecer algo significativo no ambiente externo



## Pesquisas

Realizar várias pesquisas com diversos segmentos da cidade

## Elaboração do PER

Com base nos índices das demandas, elabora-se o PER com visão mínima de 12 anos

Um prefeito jamais deve ficar justificando que não está conseguindo bom desempenho devido ao que herdou, algo que não dá mais para acreditar e, geralmente, muitos assim procedem porque falta competência da equipe.

# Planejamento Estratégico Reverso - PER

Nesta etapa, é necessário utilizar o método do Planejamento Estratégico Reverso - PER, uma evolução do planejamento tradicional, no qual a visão de futuro é do conhecimento de todos e os objetivos e metas deverão, ao máximo possível, ser trazidos para o presente.

Ele é preparado com base em múltiplas pesquisas, sendo monitorado todo mês ou quando acontecer algo significativo no ambiente externo. O PER tornou-se mais eficaz com a Inteligência Artificial. Ambos nasceram na era das organizações exponenciais.

Os planejamentos táticos e operacionais deverão ter como referência o Estratégico Reverso, algo não muito fácil, porque exige mudança de cultura, mas garante grandes resultados.

A área pública precisa investir mais do que área privada em desenvolvimento das equipes, algo que ainda não acontece. Os poucos treinamentos feitos geralmente não têm relação com o Estratégico. Alguns, sem relação com as atividades do cargo, são de pouca ou nenhuma eficácia. Tudo deve ser medido, toda despesa tem que gerar um benefício para a cidade.

# As duas matrizes que fazem parte do PER



## Matriz SWOT

A análise SWOT ajuda a identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa. Pode e deve ser utilizada na gestão de uma prefeitura, possibilitando à equipe planejar de modo estratégico a prefeitura de modo geral e cada secretaria.



## Matriz do Oceano Azul

Fomos um dos pioneiros a utilizar no Brasil a Estratégia do Oceano Azul. Participei em São Paulo de um seminário com um dos seus criadores, W. Shan Kim, que escreveu em parceria com Renée Mauborgne o livro "A Estratégia do Oceano Azul", um novo pensamento estratégico.

Recomendamos que estas duas ferramentas que fazem parte do Planejamento Estratégico Reverso – PER devem ser utilizadas pelo prefeito e por secretários de áreas-chaves da prefeitura. Elas garantem bons resultados e contribuem com a formação das equipes, criam diferencial na gestão. E podem ser usadas também em campanha política.

# Simulação de uma Matriz SWOT de uma cidade de 800 mil habitantes

## Matriz Swot de uma cidade com 800 mil habitantes

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Positivos	<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Conhecimento da comunidade</li><li>2- Reputação positiva</li><li>3- Rede de apoio</li><li>4- Cultura e turismo</li></ul>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Segurança Pública</li><li>2- Mobilidade Urbana</li><li>3- Saneamento Básico</li><li>4- Educação</li><li>5- Saúde Pública</li></ul>
Fatores Externos	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Investimentos em Infraestrutura</li><li>2- Desenvolvimento do Setor Industrial</li><li>3- Expansão do Turismo</li><li>4- Sustentabilidade Ambiental</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Crise Econômica</li><li>2- Competição entre Cidades</li><li>3- Desastres Naturais</li><li>4- Mudanças Climáticas</li></ul>

# Posturas estratégicas baseadas na Matriz SWOT

## 1 Expansão de conquista

Quando as oportunidades predominam sobre as ameaças e os pontos fortes sobre os fracos, a cidade tem postura estratégica de **expansão de conquista**.

## 2 Crescimento

Quando as oportunidades predominam sobre as ameaças e os pontos fracos predominam sobre fortes, a cidade está com a postura estratégica de **crescimento**, necessitando melhorar os pontos fracos.

## 3 Manutenção

Quando as ameaças predominam sobre as oportunidades e os pontos fortes, sobre os fracos, está na postura de **manutenção**, ou seja, tem que acompanhar melhor os cenários.

## 4 Recuo

Quando as ameaças predominam sobre as oportunidades e os fracos sobre os fortes, é a pior situação. Se é uma empresa, a recomendação é **recuar ou fechar**; mas, tratando-se de uma cidade, é necessário recuar e o desafio é melhorar a gestão e buscar recursos fora.

Neste exemplo a **postura estratégica** da cidade é a de número 2, ou seja, de crescimento.

# Simulação de uma Matriz do Oceano Azul de uma prefeitura

"Oceano azul" é uma metáfora para explicar a nova estratégia. A linha azul na matriz representa o que o prefeito prometeu realizar: uma gestão diferente e inovadora, o núcleo do seu plano de governo, elemento que o levou a vencer a eleição. A linha vermelha é o que foi realizado até a data. Essa estratégia traz a possibilidade de se criar um modelo único de gestão, ou de uma nova cidade.

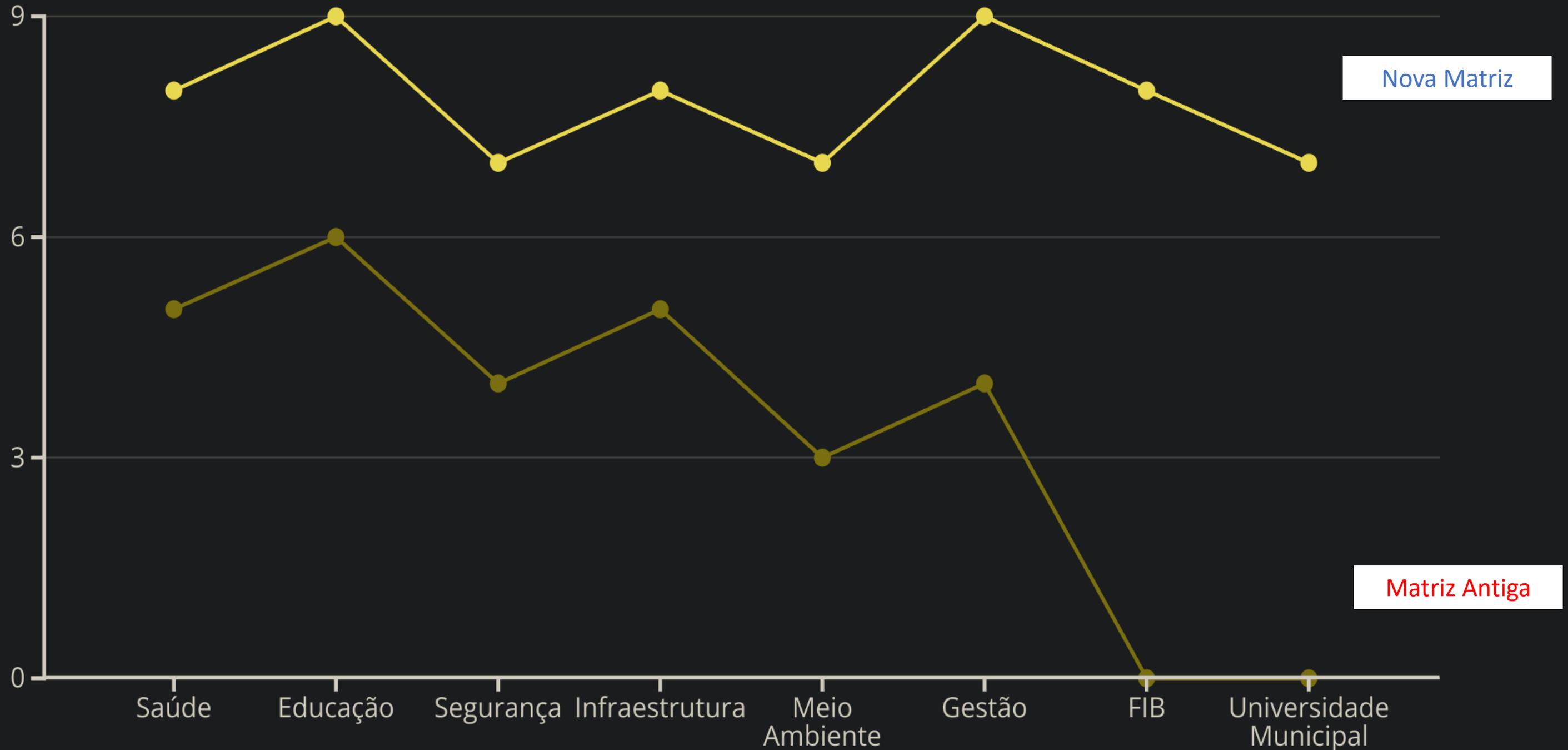
No caso de uma empresa, a Estratégia do Oceano Azul permite criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. É certo considerar que em algumas situações as cidades concorrem com outras, o que possibilitará, se for o caso, torná-las irrelevantes.

Na matriz do exemplo, na vertical estão os valores e, na horizontal, temos 8 atributos. Cada um recebeu uma nota e um valor.

Vemos no gráfico duas linhas: uma de cor vermelha, que representa a situação da cidade hoje, com 5 atributos.

E vemos também uma linha de cor azul, a nova, o que irá diferenciar a gestão em relação ao que a cidade teve até o momento. A proposta é melhorar 6 atributos e criar 2: a implantação do FIB – Índice de Felicidade Interna Bruta e a Universidade ou Escola Corporativa da prefeitura.

# Matriz do oceano azul de uma cidades de 800 mil habitantes





# Origem dos atributos e valores da Matriz do Oceano Azul



## Pesquisas quantitativas e qualitativas

Levantamento sistemático de dados com a população



## Enquetes e reuniões de cocriação

Participação direta dos cidadãos no processo



## Inteligência Artificial

Análise de grandes volumes de dados para identificar padrões



## Aplicação de 4 ações

Reduzindo e eliminando atributos dispensáveis, melhorando os estratégicos e criando novos

# A estrutura de sustentação – as secretarias



A estrutura de sustentação do governo: o que o prefeito precisa entender? Que as atividades são realizadas através das secretarias e, para obter sucesso na sua administração, deverá compor um bom secretariado, com capacidade de formar e gerenciar boas equipes, definindo objetivos e metas realistas e afinadas com o Planejamento Estratégico Reverso - PER do seu governo, buscando o melhor da sua cidade.

# Cargos estratégicos em uma secretaria

## Pessoal

Responsável pela gestão de recursos humanos, contratações, treinamentos e desenvolvimento de equipes.

## Jurídico

Garante a legalidade das ações da secretaria, elabora contratos e defende os interesses da administração.

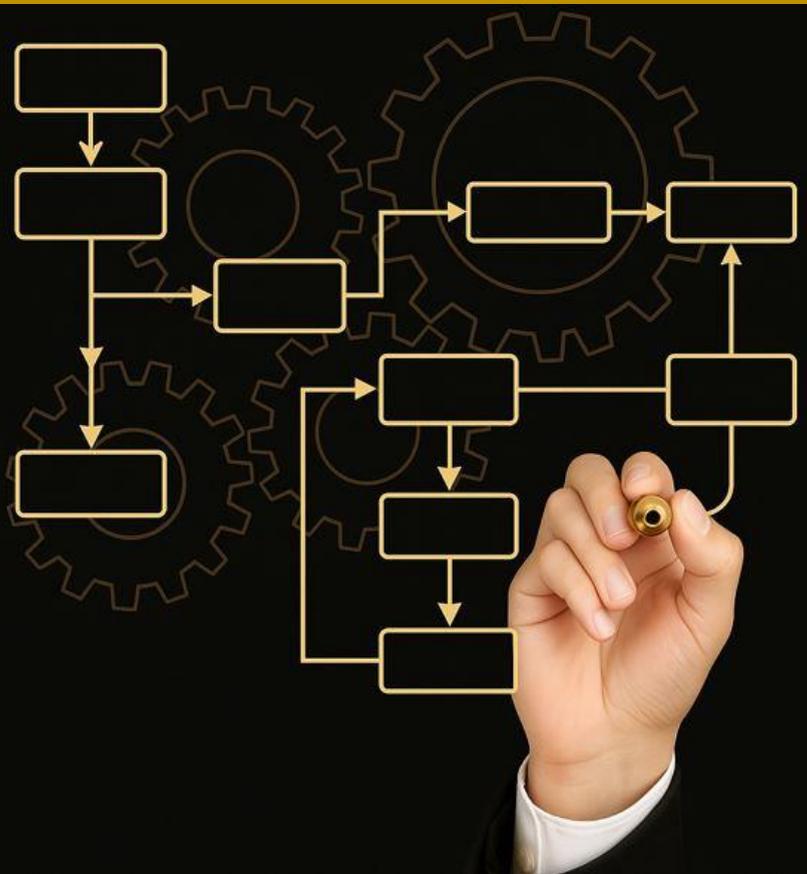
## Orçamento

Planeja e controla os recursos financeiros, garantindo a viabilidade econômica dos projetos.

## Secretaria administrativa

Coordena o fluxo de informações e processos, dando suporte às demais áreas.

Todos os cargos de uma secretaria são importantes, mas há quatro estratégicos: o de pessoal, o jurídico, o de orçamento e a secretaria administrativa, que são seus pilares. E por serem de confiança e terem os melhores salários, são os desejados pelos partidos para colocar cabos eleitorais – grande erro que, quando ocorre, inviabiliza a gestão.



# Necessidade de adaptação constante

As empresas privadas, após elaborar ou fazer revisão dos seus Planejamentos Estratégicos, sempre fazem mudanças na estrutura: novos ou menos cargos, mais ou menos funcionários. Algo que não se vê na área pública, mas precisa começar a acontecer. Ambos os setores têm que se preparar para atender melhor às demandas.

Nas empresas privadas, se fizermos uma foto das instalações e dos produtos em janeiro e outra em dezembro do mesmo ano, caso nada tenha sido alterado, é sinal de que a organização está em declínio. Em uma prefeitura, a situação – em razão da possibilidade da reeleição – não muda em oito anos.

Entretanto, a cidade mudou. Muitas não eram mal-avaliadas porque a população não tinha informações e as mídias não noticiavam os erros – porém, tudo se alterou depois das redes sociais.

# Parte 4: A importância do Plano Diretor para uma gestão

A Constituição de 1988 exigiu que municípios com mais de 20.000 habitantes passassem a ter um Plano Diretor, fornecendo com isso elementos para que as cidades pudessem ter um crescimento ordenado e cumprissem o seu papel social. Algo bom e necessário, mas a maioria dos moradores desconhece os planos existentes e mesmo aqueles aprovados pelas câmaras municipais não são levados a sério. Em muitas cidades brasileiras os interesses de grupos ficam acima do interesse da comunidade.

Tive a oportunidade de coordenar o Plano Diretor da cidade de Uberlândia, assessorado pela equipe do ex-prefeito de Curitiba, o urbanista Jaime Lerner. A metodologia da consultoria contemplou três diretrizes básicas para orientar o crescimento ordenado de Uberlândia: sistema viário, uso do solo e transporte coletivo. A fim de que a cidade tivesse qualidade de vida, considerou ser necessário: que o tripé trabalho-moradia-lazer estivesse com seus elementos próximos uns dos outros; que se cuidasse do meio ambiente; e dividisse o espaço por funções de uso. O plano, com horizonte de dez anos, foi aprovado pela Câmara Municipal, mas parcialmente realizado.

# Plano Diretor e qualidade de vida



## Sistema viário

Planejamento das vias de circulação para garantir mobilidade eficiente



## Uso do solo

Definição de como o território urbano será ocupado e utilizado



## Transporte coletivo

Estruturação de um sistema de transporte público eficiente e acessível



## Tripé trabalho-moradia-lazer

Proximidade entre áreas residenciais, comerciais e de lazer

Infelizmente o tema "urbanismo" não tem recebido a devida atenção... Quanto mais as cidades crescem, mais perdem a qualidade de vida. O Plano Diretor é tão importante como o Planejamento Estratégico Reverso, eles se completam.



# As cidades precisam do FIB - Índice de Felicidade Interna Bruta

Desenvolvimento socioeconômico

Sustentável e igualitário



Valores culturais

Preservação e promoção



Bom governo

Ético, eficiente e responsável



Meio ambiente

Conservação



Não é utopia: muitos países e cidades não têm apenas o Índice de Produto Interno Bruto - PIB como referência para criar políticas públicas. Eles incluem nesse processo o Índice de Felicidade Interna Bruta - FIB, que mede a felicidade das pessoas, indo muito além de se ter uma cidade inteligente.

# Origem e aplicação do FIB

O FIB teve sua origem no Butão, um país do Himalaia, cujo imperador não utiliza o PIB para orientar os investimentos públicos (no qual as pessoas que têm menos recebem maior investimento), mas as pessoas que têm o Índice de Felicidade baixo.

"O FIB (Felicidade Interna Bruta) é um novo indicador da ONU (Organização das Nações Unidas) criado como uma forma de complementar as medidas já tradicionais, como o PIB (Produto Interno Bruto), para medir o desenvolvimento de uma nação".

"Os quatro pilares do FIB são: desenvolvimento socioeconômico sustentável e igualitário; preservação e promoção de valores culturais; conservação do meio ambiente; bom governo (ético, eficiente e responsável)".

O FIB pode evitar o uso excessivo da tecnologias, quando estas estejam se sobrepondo à cultura, contexto que exige cuidado. Muitos gestores públicos acreditam que a melhor aposta é criar cidades inteligentes, mas não é: a melhor aposta é criar as cidades para o ser humano. A cidade é do cidadão e para ele; a tecnologia contribui e facilita a vida, porém, não é tudo.

# Experiência com o FIB em Uberlândia

20.000

Habitantes do Bairro Luizote

Participantes da primeira pesquisa de  
FIB

2.422

Moradores de Cruzeiro dos  
Peixotos

Participantes da segunda pesquisa de  
FIB

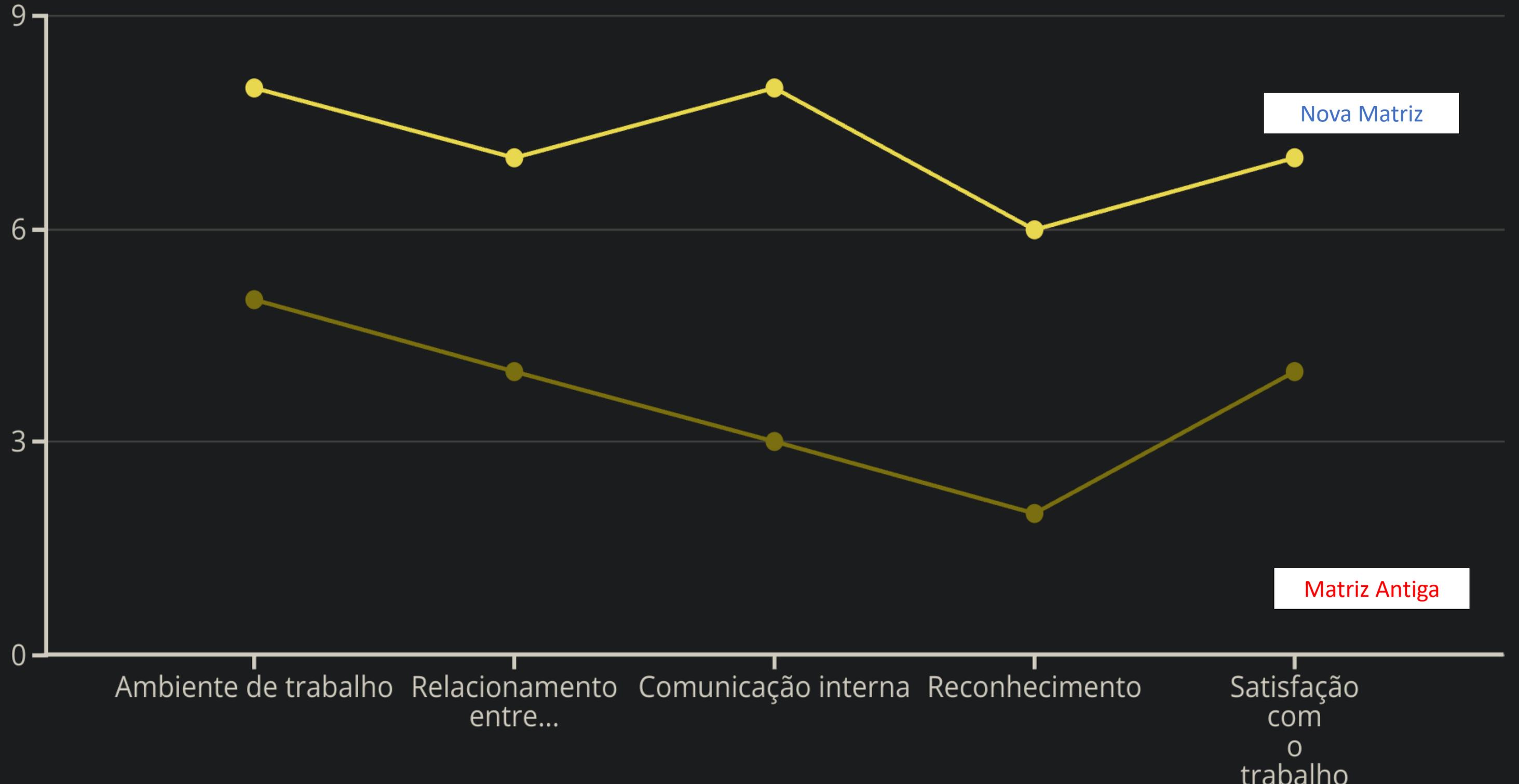
16

Fatores de felicidade

Identificados e melhorados após  
implementação

Como secretário de Meio Ambiente da cidade de Uberlândia, fizemos duas pesquisas para saber o Índice de Felicidade: no Bairro Luizote de Freitas, com 20 mil habitantes; e no distrito de Cruzeiro dos Peixotos, com 2.422 moradores (Fonte: IBGE – 2010). O que nos chamou mais atenção é que as pessoas valorizam muito a felicidade e que coisas simples proporcionam a elas a felicidade, como ir à feira livre, conversar com os vizinhos, conviver com a família, ou seja, relacionar-se – algo possível e de custo baixo para o setor público.

# Matriz do FIB da Secretaria do Meio Ambiente de Uberlândia - Ano 2013/2014



# Principais conflitos de uma cidade

## Poluição sonora

Carros com som alto, festas que nunca respeitam horário, motos e carros sem escapamentos, cachorros latindo sem parar e pessoas que gritam ou falam mais alto. Os terrenos são cada vez menores, as casas, muito próximas.

## Limpeza urbana

Se cada cidadão cuidasse do seu lixo e não o jogasse no terreno vizinho ou nos bueiros, sobrariam recursos e, o mais importante: diminuiria o índice de doenças. Slogan da administração do prefeito Zoroastro, da cidade de Carmo do Paranaíba, há muitos anos: "Cidade limpa é povo civilizado".

## Cuidados com o meio ambiente

Córregos, riachos e rios que passam dentro ou perto da zona urbana estão poluídos em boa parte dos municípios do Brasil. Muitas pessoas os poluem por falta de conhecimento. Também acontece com as áreas verdes.

## Os quebra-molas

Como as jabuticabas, parecem ser exclusividade dos brasileiros, e uma forma de muitos vereadores conseguirem votos. Uma aberração, como o excesso de radares, uma indústria de multas. E pouco investimento em educação.

# Parte 5: Universidade ou Escola Corporativa Municipal



## Conceito

Algo que já existe há anos nas grandes e médias empresas, mas é desconhecido na área da gestão municipal

2

## Objetivo

Dar sustentação à gestão, mudá-la de patamar, alinhada ao Planejamento Estratégico  
Reverso



## Impacto

Permitirá aos municípios fazer uma escalada exponencial em todas as áreas

Não temos dúvidas de que a criação em formato profissional de Escolas Corporativas Municipais permitirá aos municípios fazer uma escalada exponencial em todas as áreas, porque já acontece no plano pessoal e das nações. Países que apostaram na educação superaram seus pares.

# Por que surgiram as Universidades Corporativas?

## Conhecimentos específicos

O primeiro motivo é que as escolas de gestão como conhecemos formam generalistas, e as empresas necessitam de conhecimentos específicos que deem sustentação a suas atividades.

## Flexibilidade e rapidez

O segundo motivo: as universidades públicas e privadas são regulamentadas pelos governos, o que engessa o seu projeto pedagógico e o conteúdo – e o mercado exige flexibilidade e rapidez, o que irá aumentar em razão da Inteligência artificial (IA).

Quando pesquisamos nas redes sociais "universidades ou escolas corporativas", vamos encontrar centenas, todas na área privada, é comum. Entretanto, o mesmo não acontece quando colocamos "municipal".

Vamos começar pelo nome: se a cidade é média ou grande, deverá criar uma Universidade Corporativa Municipal. Se for pequena, deve optar por Escola ou Instituto Corporativo Municipal.

# Estrutura da Universidade ou Escola Corporativa Municipal



## Estrutura própria

É necessário ter uma estrutura própria e independência de gestão



## Liderança

Se for Universidade, o responsável terá o título de reitor; se for Escola, o título do responsável será diretor



## Perfil empresarial

Seu perfil terá que ser empresarial, mas, antes de assumir o cargo, deverá fazer um estágio para conhecer toda a estrutura e suas dores



## Área estratégica

A escola será considerada área estratégica da prefeitura, no nível de secretaria, com metas e indicadores de resultados bem definidos



# Eixos da Universidade ou Escola Corporativa Municipal

## Público interno

Desenvolver competência para implantar e manter uma estrutura de gestão profissional

## Integração regional

Contribuir para integração e otimização dos recursos da região (para cidades polo)



## Fornecedores

Normas para que seus produtos estejam dentro do padrão da prefeitura

## Instituições sem fins lucrativos

Capacitar os gestores dessas instituições que geralmente têm problemas sérios de gestão

## Comunidade em geral

Educar, sensibilizar e comprometer o cidadão com a gestão municipal

# Parte 6: De Distrito ou Setor Industrial para Parque Industrial

Quando falamos em "parques", normalmente nos referimos às unidades de conservação ambiental ou aos parques de diversão que frequentamos quando crianças. Estamos trazendo parte desses conceitos e valores para a área industrial, com objetivo de torná-la mais agradável, porque é possível com isso o setor industrial ser mais produtivo e um lugar feliz. As pessoas felizes vivem melhor e são mais produtivas.

A maioria das cidades brasileiras cresce de forma desordenada, e mais ainda o local das indústrias, onde os conflitos são diários, em relação à poluição (seja de som, seja de mau cheiro) e a movimentos de veículos pesados. E, se houver um rio, é geralmente usado indevidamente. Além disso, quase sempre esse setor está situado muito longe das casas dos funcionários.

É possível e viável adotar o modelo de um parque com leis de condomínio, ou seja, no qual as práticas de humanização sejam aliadas à tecnologia. Vejamos alguns exemplos de aplicação dessa junção de valores:

- que as áreas comuns considerem o conceito dos parques, com proteção ao meio ambiente e belo paisagismo, com recreação para o intervalo de trabalho;
- uma área de serviços ampla que atenda a todas as empresas instaladas, com restaurantes, oficinas e serviços médicos e de bombeiros,
- que a área total seja murada, como os condomínios residenciais, com sistema de segurança e portaria única;
- dependendo do seu tamanho, pode comportar um heliporto;
- todos pagam um valor de condomínio e os serviços extras são de acordo com o uso, o que gera um bom custo-benefício e a prefeitura não precisará arcar com o custo de manter o local.

# Adaptações para cidades menores

## Tradição e economia

Nas menores cidades, existem formatos diferentes. É necessário manter a tradição sem esquecer o econômico: os pequenos produtores de cada cultura devem ter como objetivo formar uma cadeia produtiva, passando a vender – e não serem comprados.

## Exemplos

Artesanato, pequenos produtores de queijo, mas com projeto de crescer no longo prazo.

## Dependência

Os pequenos municípios têm-se tornado cada vez mais dependentes dos médios e grandes. Um modelo que precisa ser repensado, pois algumas cidades estão tendo reduzido o seu número de habitantes e de empregos e esse fato pode agravar-se ainda mais com o uso de novas tecnologias.



# Um novo conceito de zona rural: fusão do rural com o urbano

Os brasileiros têm orgulho de seu agronegócio, que há algum tempo é responsável por 25% das exportações e alimenta um milhão de pessoas no mundo. Entretanto, existe algo preocupante: somos o quinto país do planeta em extensão de terras, com a responsabilidade de dar segurança alimentar ao mundo, mas com dois grandes problemas – o êxodo rural e a sucessão familiar dos produtores. Tal cenário está acontecendo por vários motivos. Destacamos a falta de infraestrutura no campo e a praticamente inexistente perspectiva de trabalho para os jovens. Além disso, os moradores da zona rural não recebem a devida atenção dos gestores municipais.

Para começar a haver uma transformação nesse contexto, é preciso que os prefeitos passem a ter um olhar diferente. Não temos mais a grande separação do passado, ou seja, o rural "aqui" e o urbano "lá". O campo utiliza o que é de mais moderno na parte de tecnologia.

Os prefeitos têm que começar a sentir que o campo traz as mesmas culturas e demandas da área urbana: quer escolas, estradas de boa qualidade, que os presidentes de conselhos rurais sejam tão importantes como um gerente da prefeitura, necessitando ser preparados para atuar junto à máquina pública – e não submissos a ela.



# Infraestrutura rural e êxodo



## Estradas rurais

Na Espanha, as estradas rurais são asfaltadas, quando a maioria das nossas fica intransitável no período das chuvas



## Conectividade

Muitos lugares não têm telefone, muito menos internet



## Tratamento igualitário

O produtor rural não pode ser tratado como cidadão de segunda classe e lembrado apenas em épocas de eleições



## Segurança alimentar

Ninguém vive sem alimentos e os brasileiros têm a responsabilidade de contribuir para a segurança alimentar de vários países

# Principais preocupações na zona rural



## Incêndios criminosos

Causam grandes prejuízos ambientais e econômicos



## Falta de segurança

Áreas rurais frequentemente têm menor cobertura policial



## Qualidade das estradas

Vias precárias dificultam o escoamento da produção



## Falta de energia

Instabilidade no fornecimento prejudica a produção

## Ausência de internet



Limita o acesso à informação e novas tecnologias

A principal medida é reconhecer e profissionalizar os conselhos rurais para serem agentes estratégicos, proativos na matriz econômica do município.

# Parte 7: Erros que não podem ocorrer na gestão de uma cidade

## 1 Erros na campanha

Há um preceito de que, quando se começa algo errado, existe grande possibilidade de não dar certo. E na gestão dos três níveis de governo, municipal, estadual e federal, os erros começam nas campanhas, na escolha do partido, nas alianças, nas coligações, nos apoios e nas falsas promessas feitas durante o período, algo difícil de evitar.

## 2 Más escolhas de pessoas

Más escolhas de pessoas para compor o governo têm levado prefeitos a serem maus gestores e ganhar muitos processos. É possível evitá-las.

## 3 Não reconhecer pontos fracos

O prefeito não reconhecer que tem pontos fracos. Todos temos. Grandes empresários contratam pessoas que sabem fazer o que eles não sabem e conseguem executar o que é necessário. Chamamos isso de complementação estratégica.

# Erros que não podem ocorrer na gestão de uma cidade (continuação)

## 1 Vaidade excessiva

Ter vaidade acima do normal e não aceitar pessoas que discordam de suas decisões. Adotar o estilo centralizador – e muitos, o de "coronéis". Poucos se preocupam em formar boas equipes e sucessores.

## 2 Pontos vulneráveis

Não entender a importância de ter um bom procurador e pessoas preparadas no controle das licitações. São dois pontos mais vulneráveis. E, ainda, que honestidade e confiança são atributos obrigatórios para não gerar problemas e realizar uma boa gestão.

## 3 Falta de trabalho em equipe

Não considerar que os funcionários devem trabalhar em equipes, que estas necessitam treinar, ser avaliadas, ter metas e produtividade. Ou seja, fazer mais com menos tem que acontecer principalmente na área pública, e geralmente não ocorre por falta de preparo dos gestores.

# Erros que não podem ocorrer na gestão de uma cidade (continuação)

## 1 Desconhecer prioridades

Esquecer ou desconhecer que bons gestores são os que sabem elegeer prioridades, administram bem o tempo e sabem formar equipes, e que vivemos em tempos de Inteligência Artificial, nos quais os modelos de administração têm vida curta, e que o perfil da população mudou.

## 3 Relacionamento pernicioso

O relacionamento pernicioso com deputados e senadores, que conseguem recursos em troca de emendas, passando a não ter obrigação de ir ao município, porque "compraram os votos" com emendas. O município passa a ter pseudorrepresentantes, "pais ausentes".

## 2 Obras problemáticas

Em relação às obras: não terminar obra do antecessor, gastar recursos públicos com obras não prioritárias e realizar obras de baixa qualidade.

## 4 Distanciamento do eleitor

Considerar que o cargo pertence a uma nova classe social, a dos políticos, com planos de saúde e aposentadorias diferentes, descolando-se assim do eleitor. Representantes e representados estão de costas um para o outro.

# Parte 8: Um case de sucesso - gestão da cidade de Carmo do Paranaíba-MG

Carmo do Paranaíba, cidade do estado de Minas Gerais, com 30 mil habitantes, teve entre 2009 e 2012 a gestão do prefeito Hélder Boaventura, com o vice Tarcísio Daniel da Silva, da qual participamos como consultor de Planejamento Estratégico, é um case de sucesso.

Alguns dos motivos do êxito da administração foram o estilo gerencial, a disciplina e o uso correto e pleno do Planejamento Estratégico. Mas o principal fator foi o perfil do prefeito e do vice, com boa formação acadêmica e experiência em administração. Reconheceram a necessidade de adotar o método da consultoria na sua totalidade e a cultura do reverso, na qual as atividades de longo prazo foram realizadas no médio e, as de médio, no curto prazo.

A metodologia utilizada na época foi eficaz e evoluiu muito a partir dessa experiência. Passamos a incentivá-la cientificamente. A Inteligência Artificial (IA) irá incrementar o uso e a eficácia do Planejamento Estratégico Reverso – PER, em razão da facilidade de acesso ao imenso banco de dados e da possibilidade de antecipar e mudar o conteúdo dos objetivos e das metas em tempo real, algo que, não por coincidência, é uma das características do Reverso

# Os quatro pilares do planejamento de Carmo do Paranaíba



Um método sozinho não faz diferença, mas é uma ferramenta importante, quando utilizado na sua totalidade por gestores e líderes. Foi o caso da cidade de Carmo nessa gestão.

# Recomendações e conclusões

Os desafios de um prefeito são maiores, mais amplos e mais arriscados do que os dos gestores do setor privado. E irão crescer, porque não há recursos para atender às demandas, as quais aumentam de forma exponencial.

No curto prazo os prefeitos precisarão ter projetos que reduzam a dependência financeira em relação ao Estado; repensar sempre a matriz econômica do município; diminuir as despesas; estimular o consumo de produtos locais; e implementar uma boa gestão, a fim de se adaptarem rapidamente.

O século que se iniciou tem no seu DNA a tecnologia, mas esta não fará bem se os gestores não entenderem que ela deve ser utilizada para o bem e a felicidade das pessoas.

Este E-book, em razão da nova dinâmica das organizações, deverá ser revisto de forma total ou parcial todo ano, pois os modelos das organizações passaram a ter um tempo de vida menor. Esta é a edição 2025, e contamos com sua contribuição para atualizá-lo, enviando-nos informações por e-mail: [latino@institutlatino.com.br](mailto:latino@institutlatino.com.br)



# Mensagem final

## Doação e paixão

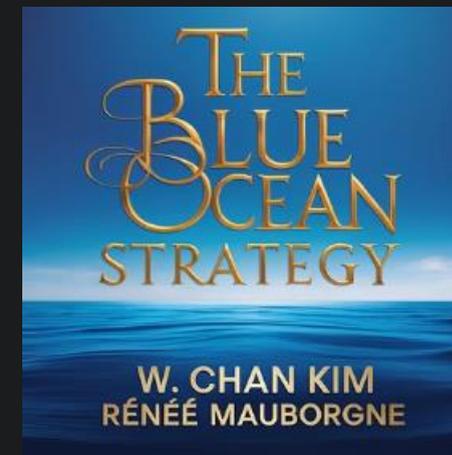
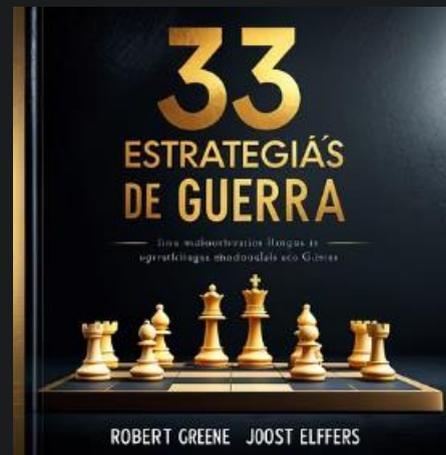
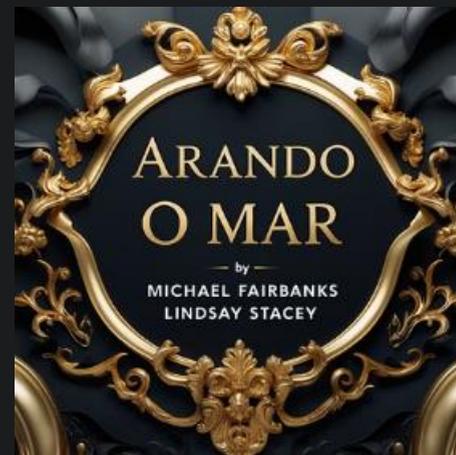
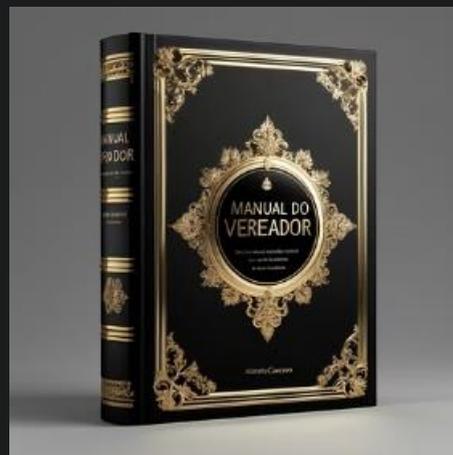
Por fim, não é fácil ser prefeito de uma cidade, mas vale a pena pela doação que realiza, ao longo do exercício do cargo, a todas as classes sociais. Para ter sucesso é necessário apaixonar-se pela cidade e exercer o mandato com dignidade e austeridade, jamais confundindo a coisa pública com "cosa nostra".

## Transformação

Começamos e terminamos com uma frase do maior urbanista que o Brasil já teve até agora:

"O Brasil vai mudar quando suas cidades mudarem." - Jaime Lerner

# Fontes e inspirações



CAMPOS, Alfredo. **Manual do Vereador**. Brasília: Ed. Senado Federal, Centro Gráfico, 1984.

FAIRBANKS, Michael; STACEY, Lindsay. **Arando o Mar**. Fortalecendo as Fontes Ocultas do Crescimento em Países em Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ed. QualityMark, 2002.

FOUCHÉ, Joseph. **Retrato de um homem político**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 2015.

# Fontes e inspirações (continuação)

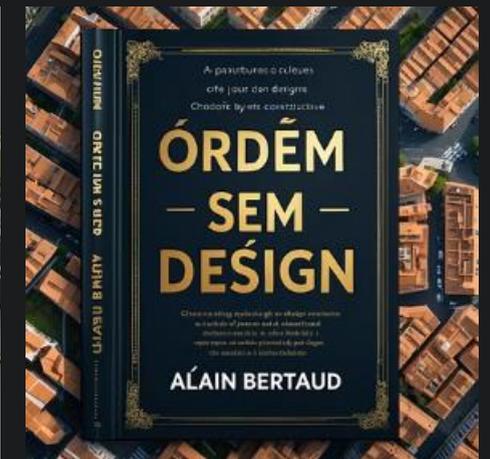
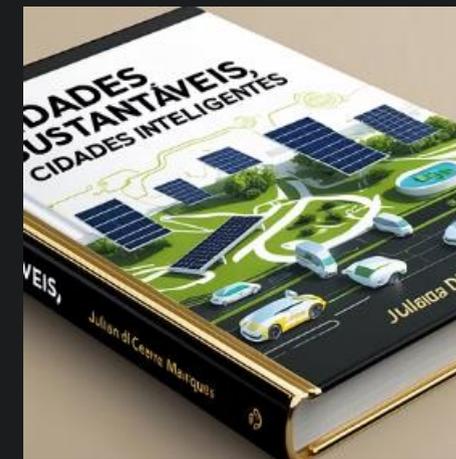
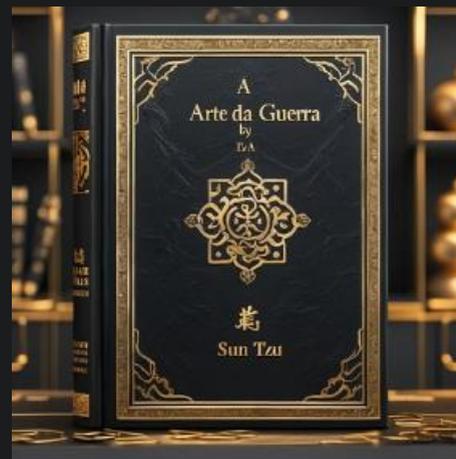
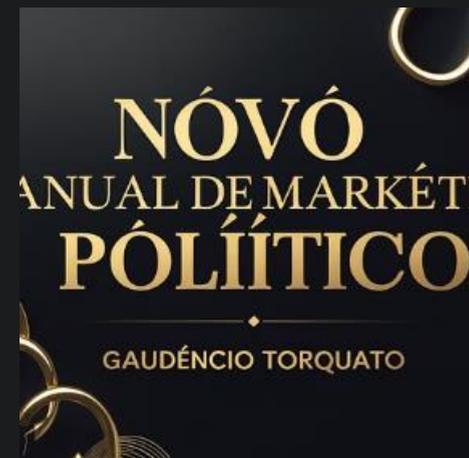
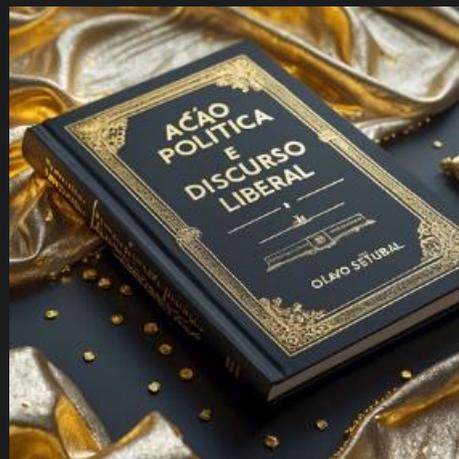


GREENE, Robert; ELFFERS, Joost. **33 estratégias de guerra**: aprenda com as batalhas da história e vença os desafios cotidianos. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2022.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução de Maria Lúcia Cumo. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996.

# Fontes e inspirações (continuação)



MENDES, Hélio. **Estratégia, Gestão e Política**. Brasília: Ed. LGE, 2009.

MENDES, Hélio. **Planejamento e Gerenciamento Estratégicos: Como Construir Empresas e Setores**. Uberlândia: Ed. Sabe, 1988.

MENDES, Hélio. **Planejamento Estratégico Reverso – PER**. Uberlândia: Ed. Instituto Latino, 2025.

MORITZ, Danilo; Tadeu Comerlato. **Planejamento e organização de uma campanha eleitoral de prefeito**. Blumenau: Ed. Odorizzi Ltda., 2000.

# O Autor - Hélio A. Mendes

## Consultor de Planejamento Estratégico Reverso e Gestão Reversa

Graduado em Administração pela Universidade de Brasília – UNB, com pós-graduação em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra – ADESG. Formação como conselheiro pelo IBGC.

Participou de seminários com os seguintes gurus na área de gestão: W. Chan Kim, coautor do livro *Estratégia do Oceano Azul*, Michael Porter, Philip Kotler, Peter Drucker, Gary Hamel e Tom Peters. Inteligência Artificial pela Universidade de São Paulo e pela Faculdade Exame.

É presidente do Instituto Latino. Atuou como professor na Universidade Federal de Uberlândia UFU e de Inteligência Competitiva no curso de pós-graduação da ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação.

É autor de vários livros, cinco e-books e escreveu mais de mil artigos, publicados em jornais e revistas especializadas. Criador da metodologia de Planejamento Estratégico Reverso – PER e da Gestão Reversa – GR.

Ocupou cargos em várias empresas e associações: Ministério das Relações Exteriores, Cia Souza Cruz – BAT, executivo do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil e consultor político da Executiva Nacional do Partido Democrata Social – PDS.

Foi Assessor Geral de Planejamento da PMU e Coordenador do 1º Plano Diretor de Uberlândia. Ex-Secretário de Meio Ambiente de Uberlândia.

Consultor de inúmeras empresas e entidades nacionais, entre elas JBS – Friboi, SEBRAE, e o Ministério do Desenvolvimento, onde coordenou o Planejamento Estratégico Nacional da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos, além de Feiras Internacionais em quatro continentes.



Instituto Latino  
Hélio Mendes

Av. Uirapuru, 485 Uberlândia MG CEP 38412 166

[www.institutolatino.com.br](http://www.institutolatino.com.br)

[latino@institutolatino.com.br](mailto:latino@institutolatino.com.br)

(34) 99977 2630