

SOLUÇÕES INTEGRADAS



SOLUÇÕES INTEGRADAS



© 2012. Todos dos direitos reservados à Confederação Nacional de Municípios – CNM e ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Pnud/Brasil.

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Presidente da CNM:

Paulo Ziulkoski

Coordenador-Residente do Sistema ONU no Brasil e Representante-Residente do PNUD no Brasil:

Jorge Chediek

Coordenação CNM:

Elena Pacita Lois Garrido
Jeconias Rosendo da Silva Júnior
Moacir Luiz Rangel

Representante-Residente Assistente para Programa e Coordenadora da Unidade de Políticas Sociais e Cidadania:

Maristela Marques Baioni

Coordenadora da Unidade de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Capacidades:

Maria Celina Arraes

Coordenação de Projeto CapaCidades:

Denise Bocorny Messias
Ieva Lazareviciute
João Pedro Kaempf

Assistente de Projeto:

Andrea Brito Theorga

Auxiliar de Projeto:

Rafhael Vaz dos Santos

Autores:

Augusto Mathias
Gustavo de Lima Cezário

Revisão:

Keila Mariana de A. Oliveira

Apoiadores/Colaboradores:

Denilson Magalhães
Fábio Augusto Assunção
Francinete Maria Rodrigues Carvalho
Instituto Publix
Luciane Pacheco (CNM)
Renato Culau (CNM)
Rafhael Vaz

Fotos da capa:

Kenia Ribeiro

Design gráfico:

Themaz Comunicação Ltda.

Ficha Catalográfica

CEZÁRIO, Gustavo Lima e MATHIAS, Augusto.

Soluções integradas/ Confederação Nacional de Municípios – CNM e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil. – Brasília : CNM,/PNUD 2012

ISBN 978-85-99129-45-6

[124 p.]

I. Gestão Integrada, II.Políticas públicas integradas, III.Gestao Municipal, IV.Desenvolvimento humano local. V. Desenvolvimento de capacidades. Título: Soluções Integradas.

Apresentação

Esta publicação é fruto da parceria entre CNM e PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), que no contexto do projeto capacidades tem como um de seus objetivos promover uma cultura favorável a políticas públicas integradas direcionadas ao desenvolvimento humano local.

O trabalho apresenta a identificação e análise de diferentes experiências brasileiras e internacionais discutidas com os municípios piloto como parte da metodologia de gestão integrada.

As práticas e soluções integradas apresentam os elementos capazes de promover melhores arranjos de gestão nos Municípios, na percepção que o território, a gestão da informação e os valores, são capazes de agrupar motivações que propiciam a integração de ações de diferentes atores.

Acessibilidade e sustentabilidade são valores presentes em quase todas as políticas apresentadas nesta publicação, e chamam atenção para o momento em que a mesma é lançada. Em 2012, o Brasil se torna sede da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Acessibilidade e sustentabilidade são valores distintos, mas diretamente correlacionados.

A Rio+20 representa uma oportunidade para que os municípios mostrem seu valor e reforcem a relevância que eles têm na construção do desenvolvimento sustentável. O mundo moderno exige que trabalhem em rede, prontos para o intercâmbio de conhecimentos, de práticas e de experiências. Presente em mais de 170 países e territórios, o PNUD compartilha esta experiência acumulada ao longo de décadas para que o desenvolvimento local aconteça também no Brasil. As ferramentas aqui apresentadas são a

porta de entrada para a troca de conhecimentos entre municípios brasileiros e também destes municípios com cidades ao redor do mundo, no âmbito da Cooperação Sul-Sul.

No marco da *XV Marcha a Brasília*, e ao longo deste tempo, o movimento municipalista conseguiu imprimir sua relevância na promoção do desenvolvimento humano local. O projeto CapaCidades simboliza o entendimento de que é preciso priorizar o Município como propulsor das reais transformações locais.

Esta luta municipalista que, ao longo do tempo, tem demonstrado a complexidade da Federação Brasileira no que concerne ao ente local, nesta *XV Marcha à Brasília em Defesa dos Municípios*, deflagra um novo momento, o da construção de uma nova realidade e esta obra ratifica esta atuação e oferece um ponto de partida para a necessária e urgente mudança.

Nossa expectativa é de que os atores políticos locais aproveitem as experiências desenvolvidas nos municípios palco do projeto e ofereçam às suas comunidades oportunidades outras de desenvolvimento humano e de conseqüente progresso social.

Embaixador Jorge Chediek,
Representante Residente do PNUD
e Coordenador Residente
do Sistema ONU no Brasil

Paulo Ziulkoski
Presidente da CNM

Sumário

Resumo Executivo.....	8
Caderno 1. Integrando pelo Território.....	17
Administração – sedes do Estado de Minas Gerais e da CNM	20
Educação – Escolas Integradas.....	27
Serviços Públicos – Unidade de Atendimento Integrado (UAI).....	34
Caderno 2. Integrando pela Gestão da Informação	45
Governança Eletrônica – SiamWeb e Sigob.....	49
Saúde – Atenção Básica e da Família.....	59
Gestão Pública – Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	68
Cultura – Sistema Municipal e Receita do Bem	77
Caderno 3. Integrando pelos Valores	88
Coleta Seletiva – BNDES e Museu do Lixo	93
Mobilidade Sustentável – Smart.....	101
Turismo Sustentável.....	112

Resumo Executivo

O *Projeto Capacidades* traz como um de seus objetivos o provimento de uma cultura favorável a políticas integradas direcionadas ao desenvolvimento humano local. Este guia é fruto dessa reflexão iniciada com os quatro Municípios-piloto do projeto. Mais especificamente, reúnem-se aqui inúmeras experiências brasileiras e internacionais que foram trabalhadas como parte da metodologia de gestão integrada.

Ao buscar a convergência de inúmeros fatores, o conceito de gestão integrada ganha, por vezes, a forma de uma nuvem abstrata. Com tantos elementos a serem analisados, torna-se difícil compreender sua aplicabilidade. Gestão integrada representa, no entanto, essa necessidade de respostas interconectadas aos dilemas complexos da realidade. O que se observa é que essa capacidade de conectar os elementos está presente em todos os grupos locais organizados. Ao agente externo, cabe apenas desenvolver uma forma conjunta de organizar as ideias, de modo a viabilizar soluções integradas nos Municípios.

O kit de gestão integrada, do qual esse volume é parte integrante, representa esse exercício de organização das ideias realizado dentro do projeto. Para tal, foi importante construir parâmetros conceituais que interligam ideias e argumentos favoráveis a essa visão integradora. Com intuito de facilitar o entendimento sobre gestão integrada, quatro dimensões foram desenvolvidas como eixos que conectam essas publicações.

A sustentabilidade dessas ações está diretamente associada à comunicação e à institucionalização do processo. Esse é o tema da publicação que aborda mecanismos de coordenação local utilizados no projeto. Mais do que uma lista de alternativas a serem seguidas, é importante observar considerações sobre a apropriação nos quatro Municípios ao final do projeto.

O presente volume apresenta o trabalho de identificação e análise de políticas integradas discutidas presencialmente e virtualmente com as equipes dos Municípios-piloto. Tais práticas servirão como molduras para elencar três elementos capazes de promover a gestão integrada. Logo, o *Guia de Soluções Integradas* está dividido em três cadernos.

O Caderno I traz o espaço físico como um elemento importante para a convergência de informações, de processos, já que permite a maior interação presencial. Dentro desse contexto, é importante observar como a territorialização das dimensões de desenvolvimento humano é importante para a construção de percepções uniformes sobre o futuro que nós queremos.

O Caderno II chama atenção para métodos e tecnologias de gestão da informação. Por meio desses instrumentos, é possível facilitar o acesso à informação necessária para o enfrentamento desses dilemas complexos. Na sociedade da informação, cada vez mais somos incitados a transformar os conhecimentos em documentos explícitos autodidatas capazes de promover o aprendizado mútuo.

O Caderno III é uma inspiração da Campanha “Mostre seu Valor”, organizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). A percepção defendida aqui é que os valores são capazes de agrupar motivações que propiciam a integração das ações de diferentes atores.

Acessibilidade, por exemplo, é um valor presente em quase todas as políticas apresentadas nesta publicação. Trata-se não apenas de adequações de infraestrutura física, mas, principalmente, de propiciar o acesso às informações para os indivíduos com deficiência, resultando em ferramentas mais sensíveis para todos. A sustentabilidade é outro valor amplo que carrega em si essa necessidade de interconectar diferentes elementos de uma política pública. Ela pode ser observada nos casos práticos aqui descritos.

Esses dois valores chamam atenção para o momento histórico em que essa publicação é lançada. Em 2012, o Brasil se transforma no País-sede

da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Acessibilidade e Sustentabilidade são dois valores distintos, mas diretamente correlacionados, conforme defendido na Rio+20.

Outro marco importante é a realização da *XV Marcha a Brasília*, em 2012. Ao longo desse tempo, o movimento municipalista conseguiu imprimir a sua relevância para o desenvolvimento humano. O *Projeto Capacidades* simboliza esse entendimento de que é preciso priorizar a cidade como *loco* propulsor para as reais transformações da vida.

Por ser um projeto-piloto, é importante esclarecer que há muito no que se avançar em termos conceituais, metodológicos e relacionamentos interpessoais para se alcançar o desenvolvimento desejado. As reflexões desse kit de gestão integrada são apenas iniciais, devendo ser mantidas dentro de um esforço conjunto com os cidadãos.

As eleições em 2012 definirão os gestores municipais capazes de continuar os esforços assumidos por esses quatro Municípios, desbravadores de uma metodologia ainda em construção. Logo, os gestores municipais com novo mandato a partir de 2013 são um dos principais públicos-alvo deste estudo. A capacidade de multiplicar o aprendizado com outros Municípios é o principal resultado a ser avaliado dentro deste projeto-piloto.

A sociedade civil e o setor privado apresentam um papel fundamental nesse processo de replicação, sendo públicos-beneficiários também relevantes. Eles são responsáveis não apenas pela eleição desses gestores, mas compartilham com estes a responsabilidade de promover melhorias no local. Mais do que a descrição de atividades, o *Guia Soluções Integradas* transmite essa lógica maior de perceber o contexto e de agir conjuntamente.

Chega-se, assim, à primeira dimensão da gestão integrada. A **governança** está associada ao nível de engajamento de toda a sociedade nos processos de formulação, implementação e avaliação das políticas locais. Entre os papéis a serem desempenhados pelo governo, destaca-se aqui o de regulador

e articulador das diversas organizações presentes no território. Enquanto o poder público deve garantir a equidade, a sociedade civil deve lutar por suas causas, e o setor privado deve fornecer métodos mais eficientes.

Outra dimensão marcante nesta publicação é a da **intersetorialidade**. Ao separar dez exemplos de soluções integradas, a estratégia aqui adotada foi partir de um setor específico, alcançando inúmeros outros pela transversalidade das ações. Os meios de transportes, por exemplo, afetam a segurança de um local, deslocam os investimentos privados, impactam na saúde dos cidadãos, indicam o grau de inclusão social e acessibilidade. Ao invés de uma estrutura hierárquica separada em diversas secretarias, aposta-se aqui em um sistema de gestão mais horizontal, com o envolvimento conjunto das diversas secretarias nas políticas prioritárias definidas junto à população.

A terceira dimensão demonstra como os desafios locais são cada vez mais globais. Ao buscar soluções para as questões municipais, é fundamental interligar dinâmicas estaduais, nacionais, regionais e internacionais. Conceber a sociedade como essa constelação multicêntrica exige uma **gestão em redes** que conecta diferentes atores, vinculados entre si a partir de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível. Mais do que um instrumento gerencial, trata-se da construção de relações de confiança, baseada na reciprocidade, que amplia a disseminação da informação e a otimização dos recursos dentro de competências legítimas.

Por fim, a **gestão por resultados** enfatiza a necessidade de alinhar os valores e a visão com a análise da realidade e a implementação de políticas. Para tal, é preciso garantir maior consistência, coerência, coordenação e continuidade entre as ações. A integração, nesse caso, significa conectar os diferentes elementos (objetivos e insumos) e processos (interações complementares) de modo a alcançar os produtos esperados.

Um conjunto de estratégias deve ser encampado, assim, como forma de aumentar a eficiência, a efetividade e a sensibilidade. Eficiência refere-se ao tempo e aos recursos necessários para produzir determinado produto.

Efetividade está relacionada à conveniência de esforços empreendidos (objetivos) para a geração dos resultados desejados. Sensibilidade relaciona-se à conexão entre a comunicação de necessidades e a capacidade de atendimento destas.

Cabe aqui reforçar ainda o valor da **subsidiariedade**, que se refere à tomada de decisão e à implementação de políticas no âmbito mais próximo do indivíduo em coerência com os objetivos pretendidos. Isso significa combinar direitos com responsabilidades; competências com recursos; diversidades com convergências. Busca-se, assim, uma sinergia, ou seja, um conjunto das ações graduais, planejadas de forma cíclica (em vez de linear ou momentânea), maior ou qualitativamente diferente do que a soma das ações individuais.

Essa sinergia é o que se espera para motivar os diferentes leitores desse kit de gestão integrada. Embora as publicações sejam completas em si (no que se refere à capacidade de compreensão das ideias apresentadas), elas se autorreforçam quanto a conceitos, mecanismos de coordenação e resultados práticos a serem seguidos.

Ao final da leitura desta publicação, o que se espera é que essas soluções integradas possam ser incorporadas aos planos de governo elaborados para as eleições de 2012. Os dez temas aqui apresentados devem ser conectados com outras demandas locais e priorizados como responsabilidades de todas as secretarias.

Nos cem (100) primeiros dias de governo, esses planos de governo poderiam ser desenvolvidos junto a setores da sociedade civil e da iniciativa privada, gerando uma inércia positiva de realizações. A sugestão é que cada tema prioritário possa receber uma semana de dedicação para explorar a transversalidade com outras secretarias e compartilhar responsabilidades com os demais atores da sociedade. O planejamento desses 100 primeiros dias abrangeriam oficinas, debates, elaboração de projetos de até quinze temas, conforme apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 1: PLANEJAMENTO DOS CEM (100) PRIMEIROS DIAS DE GOVERNO

Dias	1	8	15	22	29	36	43	50	57	64	71	78	83	92	99
	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	91	98	105
Temas	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Tema 8	Tema 9	Tema 10	Tema 11	Tema 12	Tema 13	Tema 14	Tema 15

Fonte: elaboração própria.

Nesse momento, é interessante apresentar planos elaborados anteriormente na cidade, experiências em outros Municípios, programas estaduais e federais relacionados ao tema e uma dinâmica global em cada um desses temas, buscando potenciais parceiros. Vale, ainda, analisar o quanto de avanço foi possível ser alcançado nos últimos anos a ponto de indicar metas factíveis a serem monitoradas e avaliadas (*vide guia específico do projeto*). A indicação de dotações orçamentárias é importante também para um controle de expectativa sobre os resultados possíveis de serem atingidos nesse primeiro ano em que o orçamento já está definido no Plano Plurianual anterior.

Esse é o momento de indicar ferramentas de gestão capazes de integrar as diversas iniciativas. A elaboração de mapas com a sobreposição dos temas é uma excelente prática, como exposto no *Guia Metodológico* desenvolvido neste projeto. Esses mapas devem ser preparados previamente pelo poder público, possibilitando acréscimos complementares pelos demais atores locais. Nesse momento inicial, é muito importante que o poder público crie canais de comunicação com a sociedade, dando transparência à situação em que se encontra o Município. Inúmeras metodologias de comunicação podem ser observadas no outro volume do kit de gestão integrada.

Ao fim dessa semana sobre determinado tema, um grupo com representantes de vários setores pode ser organizado para elaborar projetos correlacionados. Novos arranjos são construídos, assim, sendo necessária a definição de reuniões periódicas, de um sistema de coleta e disseminação de

informações e de campanhas na forma de um pacto por um valor prioritário, definido com a população, que integrará toda a discussão. Nasce, dessa maneira, um Plano Estratégico a ser aprimorado, com canais de participação a serem institucionalizados com o tempo.

Passados esses primeiros cem (100) dias, é o momento de construir o novo Plano Plurianual com a comunidade. A revisão do Plano Diretor pode ser oportuna nesse momento, já que canais de participação (exigidos no Estatuto das Cidades) devem ser explorados nesses primeiros dias. Além da boa impressão causada nesses primeiros meses, o governo já divide a responsabilidade do sucesso dos próximos anos com a população.

Nesse sentido, é muito importante a construção de uma visão de futuro conjunta no Município, percebendo que nem todas as demandas serão atendidas nesses quatro anos, mas demonstrando que elas estão previstas no desenvolvimento futuro. A partir das informações reunidas, é possível construir uma maquete (digital ou física) com as aspirações do que será a cidade daqui 20 anos.

Vídeos poderão explicar melhor essas aspirações. Trabalhos nas escolas poderão indicar necessidades de campos de futebol ou parques na cidade. Bancos de projetos poderão ser expostos para que toda a população tenha conhecimento e se interesse em contribuir em determinadas iniciativas, deixando o contato para o gestor desses projetos. Aos poucos, nasce uma imagem da cidade no futuro que motiva os cidadãos a realizarem esforços em busca desse local melhor em que eles moraram um dia.

Ao contrário de criar expectativas que nunca serão concretizadas, trata-se aqui de organizar um planejamento territorial visionário que construirá as bases para que esses sonhos sejam realizáveis. Logo, é muito importante que as dinâmicas de crescimento da cidade sejam levadas em consideração, antecipando demandas que aparecerão no futuro. Espaços para parques, para ampliação das ruas, para recomposição das matas ciliares, para destinação dos resíduos devem ser aos poucos considerados nesse planejamento.

Esses sonhos devem ser expressados repetidas vezes, não apenas no Município, mas em todos os demais âmbitos globais, de modo a permitir ajustes capazes de os transformarem em realidade. A Confederação Nacional de Municípios, assim como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, são parceiros dos Municípios nessa comunicação e na busca de ajustes para que haja a melhoria da qualidade de vida nas cidades brasileiras.

Se não for possível a realização de todos os passos aqui descritos, que ao menos se reconheça o valor de todos juntos nessa construção de um futuro melhor. A forma como foram organizadas as ideias aqui talvez contribua para a integração dos projetos.

Todavia, é muito importante o posicionamento crítico para a adequação a cada realidade. Os Municípios não devem aceitar proposta de agentes externos, enquanto não estiverem convencidos sobre os benefícios dessa para as demandas locais. Os cidadãos conhecem melhor do que ninguém a sua realidade. Esse é um dos principais aprendizados da construção conjunta no *Projeto Capacidades*. Será esse tipo de comportamento que permitirá o alcance de abordagens cada vez mais eficazes para o desenvolvimento humano local.

Referência

BRASIL. *Estatuto da Cidade*: guia para implementação pelos municípios e cidadãos. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2005.

FARAH, Marta Ferreira dos Santos. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no governo local. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35 (1), jan./fev., 2001.

FLEURY, Sonia. *O Desafio da Gestão das Redes de Políticas*.

Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/77493636/soniafleuryredes-1>>.

Acesso em: 14 de abr. de 2012.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; et al. Um guia de governance para resultados na administração pública. São Paulo: Publix Editora, 2010, 250 p.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. *Plano Diretor Participativo*: guia para a elaboração pelos municípios e cidadãos. Brasília: Confea/MCidades, 2004.

MOURA, Suzana. A construção de redes públicas na gestão local: algumas tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, ANPAD, v. 1, n.1, jan./abr., 1997

PASSOS, Luciana Andrade. SILVA JÚNIOR, Jeconias. *Metodologia para elaboração de Plano Diretor Participativo – PDM/PA*. Brasília: Confederação Nacional de Municípios (CNM), 2006a.

Caderno I

Integrando pelo Território



Introdução

A realidade das secretarias municipais espalhadas no território da cidade é normalmente descrita como feudos na era medieval. Isso porque há um grande desconhecimento sobre os serviços públicos prestados, tanto pelos servidores, quanto pela população. A fragilidade da comunicação entre os órgãos governamentais e desses com a sociedade é um dos principais desafios de integração a serem enfrentados nos Municípios brasileiros.

A fragmentação de prédios públicos e a desconexão com serviços privados de interesse público dificultam a interação entre os interessados e duplicam os custos dos serviços prestados. A fim de ampliar a escala para a aquisição de infraestrutura apropriada (ex: tecnologia de internet e serviços de limpeza) e estabelecer canais uniformes dentro da cultura organizacional (processos interno interligados), órgãos públicos e empresas privadas têm recorrido à estratégia de construção de centros administrativos.

A construção de novas sedes administrativas trás a oportunidade de oferecer ambientes mais sustentáveis (climatização e iluminação natural) e flexíveis a novas tendências (vãos livres). A adequação para maior acessibilidade é outro valor incorporado nesses novos prédios, tanto nas adequações das estruturas internas para acolher pessoas com deficiências, quanto na melhoria do acesso à informação pelos diferentes órgãos. O desenvolvimento econômico impulsionado por essas obras, desde a dinamização do setor de construção civil até mesmo a valorização territorial de toda a região beneficiada, reforça a justificativa para gestores municipais adotarem esse tipo de gestão administrativa.

Além de interligar as secretarias, é preciso otimizar os equipamentos públicos já existentes. A nucleação de escolas, com valorização de centros

especializados, é uma solução para melhorar a qualidade de ensino, reduzindo os custos na gestão municipal.

Projetos de Escola Integral oferecem mais tempo de permanência aos alunos, com matrizes curriculares ampliadas e consistentes, possibilitando o desenvolvimento de competências cognitivas e atitudes necessárias para formação cidadã. O *Programa de Escola Aberta*, por sua vez, incentiva a abertura das escolas nos finais de semana, principalmente nos territórios de maior vulnerabilidade social, para atividades esportivas, culturais e formação profissional. Em todos esses casos, é fundamental a articulação entre as diferentes esferas de governo e a participação da comunidade.

As Unidades de Atendimento Integrados servem como modelo de práticas que ampliam o acesso dos cidadãos aos seus direitos sociais. Ao reunir serviços prestados por diferentes órgãos públicos e entidades privadas em um mesmo local, o governo passa a atender às demandas cotidianas da população com maior agilidade. O que se observa é o crescimento dessa política nas regiões metropolitanas, devendo ser adaptadas para o interior do País.

O objetivo desse primeiro caderno é demonstrar como o espaço físico transforma-se em um importante elemento integrador das políticas locais. Mais do que apresentar práticas a serem multiplicadas nos Municípios brasileiros, o que se espera é reforçar a lógica de conectar políticas dentro de um mesmo território.

Administração – sedes do Estado de Minas Gerais e da CNM

Em 2010, a cidade administrativa Presidente Tancredo Neves passou a abrigar a administração direta do Estado de Minas Gerais. Projetado por Oscar Niemeyer, o moderno complexo de prédios constitui o terceiro pilar do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PDMI). Junto aos projetos de *Choque de Gestão* e *Modernização da Receita*, a nova sede busca criar as condições estruturais para a implantação de um novo modelo de Estado.

Baseado em tendências e modelos da Inglaterra e Estados Unidos, o prédio apresenta vãos livres com estações de trabalho padronizadas e espaços de convivência. Além da infraestrutura de rede e tecnologia da informação, como salas de videoconferência, cada servidor ganha um ambiente de trabalho baseado na ergonomia dos mobiliários e com uma mesa com computador.

A integração física proporciona condições ideais para a colaboração e a sinergia, criando novo estímulo e rotinas para a prestação dos serviços. A tramitação de documentos oficiais e os demais processos governamentais ganham maior celeridade e segurança até seu armazenamento final. Ao possibilitar a maior interação e o controle entre os funcionários, esse novo ambiente favorece o respeito às normas internas e à avaliação por desempenho a partir de metas compartilhadas.

A integração de 18 secretarias e 25 órgãos públicos na cidade administrativa proporciona significativa economia ao Tesouro do Estado. Estudos iniciais indicam uma economia anual de quase R\$ 100 milhões com a centralização da gestão. Grande parte dessa economicidade provém de antigas despesas em serviços administrativos como conservação e limpeza dos prédios, manutenção de elevadores, vigilância e aluguéis. O sistema de comunicação

por meio de ramais possibilita ligações internas sem cobrança de impulsos. Novas tecnologias em informática e transmissão de dados interconectam as diferentes bases de informação, disponibilizando-a de modo digital. Os serviços de recepção, de mensageiros, de impressão de documentos são coordenados em centrais únicas, acabando com a ociosidade de pessoas e o desperdício de materiais. Com a redução do deslocamento de servidores, a frota de carros oficiais chega a ser reduzida à metade.

Avançados sistemas de iluminação e ventilação proporcionaram a racionalização do consumo de energia elétrica, assim como um ambiente de trabalho mais agradável e sustentável. A utilização de esgoto a vácuo e da chuva trouxe a preocupação com o uso consciente da água. A infraestrutura para o reaproveitamento e destinação correta de resíduos sólidos também foi incorporada ao projeto. Controles de ruídos, de poluição sonora e da qualidade do ar seguiram as técnicas mais modernas de construção verde, assim como o monitoramento da procedência dos materiais utilizados. Ar-condicionado central, sistema inteligente de elevadores e lâmpadas trouxeram inovações que justificam seu investimento a médio prazo.

Todo esse sistema ecologicamente responsável foi interligado com uma área verde externa ao prédio, oferecendo locais para caminhadas para a população em geral. Espaços de convivência estão distribuídos ainda pelos andares, somando-se à área dos restaurantes, lanchonetes, postos bancários e outros serviços espalhados no local. O planejamento urbano dessa nova área implica uma nova dinâmica para todo o entorno.

Atualmente, um total de 16 mil servidores já trabalha reunido no complexo administrativo. O Vetor Norte, onde foi construída a cidade administrativa, apresentava baixos índices de desenvolvimento humano, com elevado crescimento demográfico e ocupação imobiliária desordenada, gerando deficiências de serviços necessários à população. Por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável, políticas de regularização fundiária, de fomento à economia local, de capacitação e qualificação profissional dos moradores da região foram tomadas como parte do projeto.

FIGURA 1: CIDADE ADMINISTRATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS



Fonte: Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig).

Conceito semelhante é observado no projeto da nova sede da Confederação Nacional de Municípios (CNM). A CNM cresceu significativamente nos últimos 15 anos. Se no início o corpo técnico ocupava uma sala, hoje já são mais de 250 funcionários espalhados em diferentes prédios, e até mesmo cidades. Essa separação dos funcionários em espaços distintos traz um grande desafio para a construção de uma cultura organizacional comum.

O fato é que as condições prediais (a exemplo da flexibilidade para determinar divisórias), a infraestrutura disponibilizada (como sistema de telefonia do local), o perfil dos departamentos distribuídos nesses prédios (assessoria à diretoria x tecnologia) são distintas. Toda essa condição implica dificuldades de comunicação e motivação. Os custos de deslocamentos dificultam a organização de reuniões rápidas, a transferência de documentos e, principalmente, geram convívios setoriais – a exemplo da socialização na hora do almoço.

Outras dificuldades logísticas e operacionais podem ser observadas nos resultados da pesquisa realizada com os funcionários que subsidiaram a

elaboração do concurso público. Entre as necessidades, foram apontadas ainda a falta de um número apropriado de salas de reuniões e de treinamento interno, banheiros e espaço de refeitório, biblioteca e guarda-volumes.

Grande parte do material da CNM fica armazenada em outras duas casas, inviabilizando o acesso momentâneo. Auditórios são constantemente alugados para a realização de seminários de sensibilização e coletivas de imprensa. Espaços de apoio aos prefeitos em Brasília ficam limitados às baias dos funcionários.

Essa situação fortaleceu o anseio da Confederação de construir um edifício-sede que congregue todos os seus funcionários e suas atividades. Em parceria com o Instituto de Arquitetos do Brasil, o Concurso Público Nacional de Arquitetura para a Sede da Confederação Nacional de Municípios (CNM), em Brasília/DF, contou com inúmeros projetos inovadores que serão diluídos para o benefício do movimento municipalista.

Entre os pré-requisitos, estavam presentes valores como os de sustentabilidade (ambiental, econômica, social e cultural), utilizando soluções que traduzam as exigências do conforto e o menor impacto ambiental. Sempre que conveniente, novas tecnologias deveriam ser incorporadas ao projeto, a fim de ampliar a eficiência, a economicidade e a funcionalidade. A infraestrutura necessária para implementação de reciclagem de resíduos deve estar prevista no projeto, assim como técnicas de climatização e iluminação natural.

Ao lado dos aspectos estéticos, tecnológicos e de sustentabilidade ambiental previstos, a solução arquitetônica deve privilegiar a agilidade construtiva. Em razão das exigências de prazo para a finalização da obra (12 meses), foi dado o critério de prioridade a soluções projetuais que utilizem sistemas construtivos que demandem menor tempo de execução sem prejuízo à qualidade do projeto. O planejamento para a construção embasou os editais de concorrência, que especificam desde o volume de concreto, vigas do edifício até a quantidade e o tipo de material de acabamento utilizado.

Outros critérios utilizados foram os de flexibilidade e de adaptabi-

lidade. A estrutura organizacional da CNM caracteriza-se por um dinamismo que exige flexibilidade de espaços capaz de abrigar novas funções e atividades em virtude de possíveis alterações no organograma da instituição e variações de tamanhos de departamentos ao longo do tempo. Dessa forma, é importante que o projeto apresente facilidades quanto à alteração de *layouts*, tanto para os espaços e seus elementos (divisórias, mobiliários etc.), quanto para os componentes de instalações prediais e de infraestrutura.

A acessibilidade é outro valor primordial a ser considerado pelos projetos. Todos os pavimentos e as áreas externas devem prever acessos e instalações para pessoas com deficiências (NBR 9.050). Áreas de carga e descarga de materiais e equipamentos deverão ser de fácil acesso. A fim de orientar a elaboração desses projetos, chama-se atenção para os cadernos temáticos disponibilizados pelo *Programa Brasil Acessível* do governo federal (BRASIL, 2011).

Em grande medida, o que se discute é um ambiente mais arejado, ergonômico, confortável e silencioso. O espaço físico adequado é potencializado com mobiliário próprio seguindo a particularidade de cada setor. Estacionamento e bicicletários oferecerão melhores condições de mobilidade, incluindo vestiários com espaço para banhos.

A história da entidade poderá ser reunida em espaço multimídia que servirá também para acolhida dos prefeitos que visitarão a entidade. Áreas multiusos poderão ser utilizadas para o descanso dos funcionários, bem como para exposições culturais. Terminais bancários, enfermaria e lanchonetes atenderão necessidades básicas e emergentes do dia a dia.

FIGURA 2: NOVA SEDE DA CNM



Fonte: Confederação Nacional de Municípios (CNM).

O projeto escolhido prevê duas peças independentes que podem associar-se de diversas maneiras, possibilitando diferentes configurações de uso. Alguns pressupostos básicos deram uniformidade a este projeto, a exemplo da formulação de um modelo de ocupação de solo com ênfase na integração dos usuários com a paisagem construída e do entorno, além da estruturação do terreno como principal local de convergência. A base abrigará todas as funções coletivas (auditório, salas de apoio), assim como espaços de estar (café). Na lâmina metálica encontram-se as áreas de trabalho administrativo, salas de reunião e áreas de convívio. No subsolo, foram planejadas garagens e áreas de apoio e manutenção.

O espelho d'água, que orienta o percurso do pedestre à recepção, aumenta a umidade do ar seco de Brasília. A praça cívica, que dá acesso ao complexo do auditório, aplica conceitos paisagísticos de conservação da biodiversidade vegetal com utilização do sombreamento por copas de árvores para resfriamento. O esquema de brises filtra a radiação solar, sem comprometer a iluminação e a ventilação natural. O bom desempenho ambiental do edifício tem como estratégia unificar as diferentes soluções apresentadas nos projetos do concurso.

Além de proporcionar melhor ambiente para funcionários e visitantes, a nova sede da CNM trará a sustentabilidade financeira para a entidade. Espaços físicos, como o auditório e o restaurante poderão ser terceirizados, ampliando as receitas da entidade. A unificação dos departamentos em uma mesma área geográfica facilitará a comunicação interna e até mesmo externa da entidade. Projetos como este apresentam grande potencial para ampliar a empregabilidade local, por meio da construção civil, além de dinamizar os serviços no entorno.

Por todos esses benefícios, há várias formas de viabilizar o financiamento desse projeto. Parte desses recursos pode ser originária de capital imobilizado, como terrenos em áreas nobres da cidade. Bancos governamentais, como o BNDES, apresentam condições favoráveis de empréstimos para projetos voltados à integração. Por vezes, a economia do aluguel após a construção compensa a parcela do empréstimo a ser paga – sem ampliar a dívida pública do Município. A grande inovação, porém, tem sido a parceria público-privada, com pagamentos mensais pela construção durante determinado tempo.

Esse mesmo modelo de concurso público pode ser adotado pelos Municípios. Informações sobre todas as fases desse projeto estão disponíveis no site da CNM. Ao invés de detalhar cada uma dessas fases, buscou-se aqui demonstrar a capacidade de integração de uma sede administrativa com as diferentes secretarias municipais e área de convívio junto a população.

Educação – Escolas Integradas

Quando se fala em educação integral, percebem-se distintas concepções. As experiências de escolas integradas indicam pelo menos duas abordagens: integralidade (tempo integral, por exemplo) e complementaridade (atividades extracurriculares). No Brasil, ainda há um caráter experimental em todas essas práticas. Ao ilustrar algumas dessas experiências, espera-se contribuir para o surgimento de novas práticas integradas no campo da educação.

Em 1992, ano de emancipação, o Município de Mariana Pimentel/RS oferecia o ensino fundamental em 13 escolinhas multisseriadas, ou seja, os alunos das quatro séries iniciais ficavam reunidos, com uma única professora para atendê-los. Enquanto a professora lecionava em uma turma com número reduzido de alunos, outras três a aguardavam. Ao invés de integração dos temas, o que havia era uma grande mistura de assuntos na cabeça dos alunos. As escolinhas exigiam ainda 13 merendeiras, sendo que a limpeza das escolas, na maioria dos casos, era realizada pelas próprias professoras – o que gerava desvio de função.

Motivados por um programa do governo estadual, a nucleação das escolas em um raio de até dez quilômetros permitiu a construção de três escolas-polo. A resistência à mudança foi grande, principalmente dos pais, que alegavam o perigo de afastar seus filhos para longe de casa. Da mesma forma reagiram os professores e as merendeiras, que estavam habituados a trabalhar com um número reduzido de alunos e próximo de suas casas. Além do trabalho de sensibilização e convencimento da comunidade, um Projeto de Lei propiciou aos servidores um Programa de Demissão Voluntária – PDV, substituindo os optantes por novos professores qualificados.

Para garantir o acesso dos alunos à escola centralizada (polo), o Município colocou à disposição o transporte escolar. Por meio do programa do governo federal, um ônibus escolar novo foi doado ao Município. Com a progressiva substituição dos serviços terceirizados pela utilização de frota própria, foi possível organizar as linhas de ônibus e reduzir o custo na aquisição dos produtos. A partir do controle das bombas em tanques próprios, da compra direta do combustível em distribuidoras por tomada de preço e da utilização do pregão eletrônico para compra de pneus, o Município obteve uma economia em torno de 17,5%. Essa economia favoreceu o investimento no ensino dos alunos.

Em 2005, com o objetivo de oportunizar o acesso e a permanência na escola dos alunos com idade superior a 15 anos, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) foi regulamentada no Município. Para o atendimento dos alunos especiais foi desenvolvido ainda o projeto *Em Busca de uma Escola para Todos*, que oferece salas com diferentes recursos e equipe multidisciplinar composta por psicóloga, psicopedagoga, fonoaudióloga, médico, nutricionista, dentista, fisioterapeuta e cinco professores.

O projeto *Farol do Saber* representa o ápice dessa política de nucleação dos espaços. Com recursos próprios, o Município investiu na construção de um prédio com amplo espaço físico, onde são disponibilizados à comunidade serviços educacionais como biblioteca, brinquedoteca, exposições, aulas de informática e palestras com membros da sociedade. Esse centro educacional possibilita a construção de uma rede associada e orgânica voltada à melhoria da qualidade de ensino.

Em parceria com os Municípios vizinhos, o *Farol do Saber* é utilizado como espaço de capacitação de professores e dinamização das atividades pedagógicas escolares. A fim de possibilitar o fácil acesso das comunidades, esse espaço foi construído em uma área central, viabilizando maior participação e interação com a população local.

É nítida a influência recebida pelo projeto *Farol do Saber* de Curitiba – que se propõe a ser ponto de referência cultural e de lazer para a comunidade. Em apoio às escolas municipais, esses centros reúnem bibliotecas, acesso gratuito à internet banda larga e a diversos modernos equipamentos. Outro projeto correlato é a *Biblioteca Parque*, implementado pela Secretaria de Cultura do Estado do Rio de Janeiro, que desenvolve laboratórios (cursos de até um ano) em diferentes temas para aperfeiçoamento das capacidades locais por meio de práticas destacadas no currículo.

Segundo a prefeita de Abaetetuba, embora seja uma solução interessante, a nucleação de escolas não caberia em realidades semelhante à de sua cidade no Pará. Por se tratar de uma extensa zona rural composta por ilhas, dificilmente seria possível concentrar as crianças em escolas-polo, mesmo com oferta de transporte escolar. Isso porque outras variáveis impediriam o acesso das crianças, a exemplo do horário das marés.

A experiência de escola integrada de Manaquiri/AM talvez seja mais apropriada para esse contexto. Localizado a 60 quilômetros de Manaus, esse Município é o primeiro do interior do Amazonas a oferecer escolas em tempo integral aos alunos do ensino fundamental. O sistema de ensino na modalidade integral conta com 13 escolas nas zonas rurais, uma escola na sede do Município, uma escola de ensino infantil e o Centro Educacional Municipal em Tempo Integral (Cemti) Domingos Vasques. Atualmente, são mais de 2.750 mil alunos estudando nesse sistema integrado, com perspectiva de crescimento para abranger todos os 4.300 alunos da rede municipal. Para tal, outras 19 escolas nas zonas rurais devem ser incorporadas no projeto.

Dentre as escolas indicadas acima, destaca-se a Cemti, com um investimento de R\$ 1,5 milhão de reais e capacidade para 770 alunos. A escola conta com 21 salas de aula, bibliotecas, laboratórios de informática e de ciências. Os alunos passam 8 horas por dia na escola, com aulas regulares de manhã e atividades complementares no período da tarde, entre esportes, cultura, empreendedorismo, agricultura familiar, entre outros. Todas as se-

cretarias fazem parte desse trabalho integrado com prioridade na educação.

Fica evidente, assim, a dimensão da intersectoriedade dentro desse projeto. O programa *Mais Educação*, do governo federal, indica dez macrocampos em que são desenvolvidos atividades dentro das escolas integradas. O **acompanhamento pedagógico** oferece reforços escolares nas matérias obrigatórias (como matemática e português), mais opções de línguas estrangeiras, além de introduzir ensinamentos nas áreas de filosofia, antropologia e sociologia. A **educação ambiental** chama atenção para a Agenda 21 com oficinas de reciclagem, permacultura, horticultura e jardinagem.

Atividades de **esporte e lazer** são muito estimuladas dentro dessa abordagem, como aulas de natação, ciclismo, artes marciais e outras atividades recreativas. Direitos humanos no ambiente escolar trazem a aprendizagem quanto a convivência e respeito à diversidade.

Dentro do *Projeto Capacidades*, os quatro Municípios incluíram no seu programa escolar a iniciativa da “Turma de Valor”, que é uma metodologia de educação realizada com jogos direcionados a crianças e jovens. Outras atividades, como campanhas alusivas ao tema dos Direitos Humanos, foram estimuladas no grupo de trabalho local por meio de expressões artísticas e passeios temáticos.

FIGURA 3: JOGOS DE VALORES



Essas atividades reforçam o quinto macrocampo de **cultura e artes**, a exemplo das aulas de canto, grupos de leitura, bandas criadas dentro das escolas. A **inclusão digital** é destacada também como um macrocampo, estimulando o ambiente de redes sociais e conhecimento sobre tecnologia da informação. A **promoção da saúde** inclui atividades de alimentação saudável, saúde bucal, saúde sexual, combate às drogas e campanhas voltadas a cada realidade (como dengue, febre amarela, malária). A **iniciação à investigação das ciências da natureza** promove feiras de ciências e projetos científicos dentro das escolas.

Os dois macrocampos restantes conectam diretamente a dimensão da intersectoriedade com a dimensão da governança. A **educação econômica e cidadania** traz o aprendizado do empreendedorismo como desenvolvimento do setor privado e do controle social cidadão. A **educomunicação** oferece ferramentas e técnicas para a expressão desse aprendizado por meio de jornal e rádios escolares, histórias em quadrinhos, fotografias e vídeos. Essa dinâmica, instituidora de laços de confiança e solidariedade, oferece uma rede de aprendizagem capaz de favorecer o desenvolvimento dos estudantes.

Nasce, assim, uma nova relação entre professores, servidores, gestores escolares, comunidade, empresas capaz de ofertar um plano escolar a partir de recursos preexistentes na sociedade. As atividades poderão ser acompanhadas, por exemplo, por estudantes universitários em processo de formação com habilidades reconhecidas pela comunidade. Em Abaetetuba, a falta de oportunidade de estágio supervisionado por estudantes universitários foi, em partes, solucionada por uma parceria com a cidade para apoio da digitalização dos mapas estratégicos. A capacitação foi realizada por uma técnica de outro Município do projeto com computadores oferecidos pela associação comercial local.

As experiências de jornada escolar ampliada podem ser desenvolvidas, portanto, em locais dentro ou fora da escola. A concepção de tempo integral defendida por Anísio Teixeira (1932) está alinhada a essa necessi-

dade de atender ao convívio social por meio de “escolas-parques”. Trata-se de um conjunto de locais diversificados, com equipamentos necessários para a vida em comunidade, que combina a escola tradicional com clubes de esporte e recreação, restaurantes, comércio local, biblioteca, posto de saúde, praças públicas.

A governança simboliza tanto essa construção de parceria extramuros, como também a promoção do ambiente democrático dentro das escolas municipais. Programas de apoio à agremiação dos estudantes, de eleição de representantes de turma e formação de associação de pais de alunos estimulam a institucionalização de canais de participação. O colegiado para gestão dos assuntos da escola composto por professores, servidores, estudantes e pais de alunos é um ambiente propício para compartilhar a tarefa de educar e de buscar melhorias para o Município.

Assim como a governança local possibilita o levantamento de novas fontes de recursos no Município, é importante contar com outros âmbitos governamentais para financiar o aumento dos custos. Uma das alternativas seria o programa Mais Educação, do governo federal, que repassa R\$ 0,60 a mais por aluno/dia às escolas que oferecem ensino integral. Entretanto, o programa só atende a instituições das capitais, regiões metropolitanas ou Municípios acima de 163 mil habitantes. Manaquiri e os outros pequenos Municípios brasileiros acabam ficando fora da lista.

Outros programas do governo federal favorecem o desenvolvimento dessas atividades com repasse de recursos para ressarcimento de monitores, materiais de consumo, conjuntos de instrumentos musicais e rádio escolar, dentre outros. Demais insumos podem ser buscados com organismos internacionais, a exemplo da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), que desenvolve inúmeros materiais educativos. A gestão da rede de educação deve estimular essa troca de informação entre diferentes escolas das mais diversas localidades.

O programa em Manaquiri contou com um diagnóstico de mais de seis anos, com pilotos realizados em escolas das zonas rurais de Manaquiri, visitas a cidades de outras regiões do Brasil e até em cidades da Argentina, da Espanha e dos Estados Unidos. O diálogo com as famílias levou à assinatura de um pacto pelo ensino integral em Manaquiri. Depois, foi a vez de contratar os professores comunitários e de iniciar as obras de infraestrutura. Por fim, o planejamento da educação integral indicou as atividades por aluno, apresentando critérios para essa seleção.

A gestão por resultado demonstra como essa implantação das escolas integradas é capaz de promover melhorias em diversas áreas. O Município de Manaquiri saiu de um índice de 29% de evasão escolar, em 2004, para o índice atual de 8,5%. O ensino em tempo integral já abrange 77% da rede municipal com baixo índice de reprovação. Marcado por secas e cheias, a realidade de Manaquiri dificulta o cumprimento dos 200 dias letivos exigidos pelo Ministério da Educação (MEC), o que é recompensado pelas escolas integrais. Além de afastar a exploração do trabalho infantil, as escolas agora têm condições de oferecer o complemento pedagógico e as refeições adequadas à formação das crianças.

É muito comum observar nessas experiências os valores de acessibilidade e sustentabilidade, tanto em termo de infraestrutura quanto de programação pedagógica como indicado acima. Apesar do baixo percentual de Municípios do País que desenvolvem experiências de jornada escolar ampliada, a melhoria dos indicadores obtidos nas escolas integradas é significativa, criando uma tendência de ampliação dessas em outros Municípios.

O ideal da educação integral traduz, portanto, a compreensão do direito de aprender como inerente ao direito à vida, à liberdade, ao respeito, à dignidade e à convivência familiar e comunitária, como condição para o próprio desenvolvimento de uma sociedade republicana e democrática.

Serviços Públicos – Unidade de Atendimento Integrado (UAI)

A Rua da Cidadania é outro exemplo de política que busca integrar os serviços públicos por meio de um mesmo espaço físico. Nascidas em Curitiba, as Ruas da Cidadania foram concebidas como braço da prefeitura nos bairros, oferecendo à população vários serviços municipal, estadual e federal. Atrilado a esses serviços, encontram-se pontos de comércio e lazer interconectados com terminais de ônibus.

Novos programas de atendimento integrado foram desenvolvidos por Estados brasileiros, em parceria com governos municipais, a fim de oferecer ao cidadão mais de 400 serviços públicos com qualidade de atendimento. Isso significa economia de tempo, dinheiro e esforço físico de cidadãos por meio de serviços diretos e impessoais, sem privilégios e intermediários. Fotografia e reprografia para solicitações de processos e terminais bancários para pagamento de taxas são alguns exemplos de serviços que facilitam as vidas de quem vai ao “Na Hora” do Distrito Federal, à “Unidade de Atendimento Integrado” de Minas Gerais e ao “Poupa Tempo” do Rio de Janeiro e São Paulo.

O conceito é oferecer aos cidadãos e aos empresários, em um mesmo espaço físico, diversos serviços de natureza pública, prestados tanto por entidades públicas como por empresas privadas. A proposta é desburocratizar, buscando a melhoria dos serviços sem ferir a legislação existente, além de garantir maior transparência na gestão pública, ampliando o acesso às informações pela população. Ao disponibilizar grande parte desses serviços pela internet e oferecer centros digitais nesses espaços, os princípios da desburocratização e da transparência transformam-se em realidade.

O programa é baseado em um sistema de gerenciamento de atendimento ao cliente. Uma central telefônica oferece a possibilidade de as primeiras informações serem repassadas aos cidadãos em suas próprias casas. Recepcionistas especialmente treinadas (multitarefa), à disposição no saguão de entrada, fornecem aos usuários todas as informações pertinentes à sua demanda, servindo como triagem. Equipe de orientadores (“volantes”) adianta o esclarecimento de dúvidas que surgiram durante a procura pelo setor de interesse. Folhetos explicativos, de fácil compreensão, são colocados em locais estratégicos e servem como uma lista de verificação (“*check list*”). Comunicação visual facilitadora proporciona sinalização adequada sobre a localização precisa dos diversos órgãos e serviços correspondentes. Toda essa estratégia ajuda a evitar filas, economizando tempo.

No Clube dos Diretores Lojistas (CDL), é possível realizar consultas a registro no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) (nada consta) e alertar a perda de documentos. Na Caixa Econômica Federal, é possível verificar extrato e sacar o Programa de Integração Social (PIS), além de pagar as taxas e os tributos de boletos gerados pelos órgãos presentes. Enquanto a identidade civil e a carteira de motorista são retiradas no espaço do Departamento Estadual de Trânsito (Detran), o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) é retirado nos Correios. Com a defensoria pública, é possível obter ofícios de gratuidade para concursos e outros serviços públicos. O Núcleo Empresarial reúne diferentes órgãos com serviços direcionados ao empresário.

FIGURA 4: INSTITUIÇÕES PARCEIRAS DO POUPA TEMPO



Fonte: apresentação Rio Poupa Tempo, julho de 2011.

Uma discussão importante nesse tipo de programa é se os serviços devem ser terceirizados pelo poder público, sendo contabilizados por faixas de atendimento gratuito. É fato que os custos desses serviços ampliam quando terceirizados, mas garantem um serviço de qualidade ao cidadão. As melhores práticas orientam para Termos de Referências em que as empresas licitadas são responsáveis por adquirir e mobiliar o local, a serem recompensados pela prestação de serviços por senha de cidadão atendido. No Estado do Rio de Janeiro, o custo desse atendimento (a cada senha) sai por R\$ 9, com valores máximos e mínimos orçados anualmente.

QUADRO 2: SERVIÇOS PRESTADOS NO POUPA TEMPO

Habitação	Cadastro de demanda habitacional; consulta de débito e situação cadastral, requerimento de escritura, quitação, regularização, permuta e concessão de direitos.
Trânsito, transporte	Identificação Civil (emissão e alteração de dados cadastrais da Carteira de Identidade); Habilitação (Reabilitação, Troca de Permissão, Renovação, Adição de Categoria, Mudança de Categoria, Segunda via Carteira de Motorista; Alteração de Dados, Emissão de Certidão, Exame Médico); Veículos (2ª via CRV, comunicação de venda, inclusão e baixa de alienação, retificação dos dados, mudança de endereços, multas e liberação de veículos. Informação sobre rotas de ônibus. Entrega de Documentos. Recursos.
Defensoria Pública	Ofícios de gratuidade para 2ª via da Carteira de Identidade, remédios, concursos públicos; Orientação jurídica, pensão alimentícia, 2ª via de certidão de nascimento de outros estados.
Serviços de telefonia celular	Mudança de plano; alteração de dados cadastrais; alteração de endereço para envio da conta; alteração e ativação de serviço; bloqueio e desbloqueio a pedido do cliente, desligamento temporário, dúvidas e contestação de débitos, solicitação de reparo na linha, transferência de titularidades; reinstalação.
Prefeitura	Bolsa Família; ProJovem; passe livre de idoso; IPTU; vigilância sanitária; emissão de comprovante de renda para declaração da receita federal; informações referentes às normas e legislações para licenciamentos ambientais.
Assistência social e direitos humanos	Buscas e isenções de casamento, certidão de nascimento e de óbito, união estável, reconhecimento de paternidade; autenticação e reconhecimento de firmas, declaração de pobreza.
Educação	Certificados de exames coletivos e Encceja/Enem; matrículas para jovens e adultos; documentos de equivalências no exterior; documentos de escolas extintas; Transporte Escolar Urbano.

Fazenda	Informações, levantamento de débitos e solicitação de consultas, de isenção de ICMS e de IPVA.
Serasa	Serviço Gratuito de Orientação ao Cidadão, alerta de documentos roubados ou extraviados, consulta de situação cadastral. Pendências financeiras.
Trabalho e renda	Emissão de CTPS e seguro-desemprego. Sala do Empreendedor. Cadastro do Banco de Empregos. Cadastro e informação de autônomos presentes na cidade.
Procon	Atendimento às reclamações dos consumidores.
Tecnologia da informação	Acesso à internet gratuito, impressão dos documentos digitais, serviços do Detran, INSS, 2ª Via de Contas (Luz, Água e outros), Informação de concursos abertos.
Previdência	2ª Via Contracheque, alteração cadastral, auxílio reclusão, carga de processo, certidão de interior, declaração de dependentes, declaração para Pasep, encerramento de folha, espelho e isenção de renda, exigência cumprida, pensão, juntada de documento, orientações e informações, simulação para aposentadoria.
Correios e telégrafos	Encomendas, Emissão de 1ª Via CPF, mensagens, conveniência, recarga virtual, banco postal.
Segurança	Atestado de Antecedentes Criminais.
INSS	Agendamento de atendimento, solicitação de auxílio-doença, pedidos de prorrogação e reconsideração, simulação do tempo de contribuição, inscrição de segurados, cálculos de parcelas em atraso, agendamento para Cartas de Concessão, impressão de extratos e pagamentos de benefícios, consulta à situação de processos, informações e orientações sobre benefícios previdenciários, NB, NIT e PIS/Pasep.
Junta Comercial	Entrada e entrega de processos de registros de empresas, empreendedor individual, busca prévia (nome empresarial), certidões, CNPJ, inscrição estadual, situação cadastral de ME e EPP, autenticação de livros.

Defesa Civil	Segurança contra incêndio e pânico, taxa de incêndio, área vulneráveis e plano de contingência de desastres, informações gerais.
Saneamento (água e esgoto)	Emissão de 2ª via de conta, alteração de CEP e vencimento, remanejamento de conta, denúncia, revisão de contas, parcelamento de débitos, falta de água, registro de vazamento, solicitação de vistoria e de serviços.
Gás	Emissão de 2ª via de conta, inclusão de débito automático, solicitação de gás, baixa de titularidade, alteração de cadastro.
Caixa Econômica	Serviços do PIS e FGTS, saques (PIS, FGTS, aposentadoria), programas sociais, atendimentos a empresas, 2ª via de boletos de contratos de habitação, empréstimo e crédito educativo.

Fonte: apresentação Rio Poupa Tempo, julho de 2011.

Ainda que não seja possível um arranjo institucional público-privado como o apresentado acima, a gestão pública local pode reunir os órgãos prestadores de serviços na cidade, a fim de facilitar a vida do cidadão. Um *Guia da Cidadania* com a indicação dos locais onde se realiza grande parte desses serviços pode significar um importante avanço. Um centro de atenção à população (ouvidoria por telefone ou presencial) pode ser um segundo passo na direção de integrar os serviços públicos.

Um modelo avançado pode ser retirado da experiência da prefeitura do Rio de Janeiro no que tange à Central de Atendimento ao Cidadão. Por meio deste, todas as sugestões e as solicitações de serviços ficam concentradas em um único número (1746), facilitando a vida de quem busca atendimento nos órgãos municipais. Esse sistema de gerenciamento foi estruturado para garantir a execução dos serviços, com prazos máximos preestabelecidos e número de protocolo para acompanhamento.

Em Abaetetuba/PA, a Casa do Cidadão garante emissão de documento como RG, Certidão de Nascimento e Carteira de Trabalho. No entanto, essa estratégia não é suficiente. É preciso reunir diversos serviços em um mesmo espaço físico por um período de tempo. Dentro do princípio de equidade, ações itinerantes levam os serviços até usuários com maiores dificuldades de se deslocar.

Segundo a prefeita, a diversidade territorial (zona urbana, rural ri-beirinha, rural estrada) exige maior mobilidade desses serviços no sentido de aproximar a administração pública dos cidadãos do Município. Isso porque é mais fácil deslocar representantes municipais para certas localidades (por vezes a mais de um dia distante da sede da cidade por barco) que esperar que a população venha até um local definido pelo poder público. Nesse sentido, o projeto *Caravana da Vontade Popular* busca assegurar os direitos sociais por um conjunto ações integradas.

FIGURA 5: CARAVANA DA VONTADE POPULAR



Fonte: prefeitura de Abaetetuba.

A Caravana é organizada no primeiro fim de semana de cada mês, envolvendo todas as secretarias municipais. Uma equipe de coordenação, com representante de cada uma das secretarias, é responsável por articular os espaços para a mobilização dos serviços, bem como a divulgação prévia. Cada secretaria é responsável, ainda, por assegurar a infraestrutura necessária às suas equipes (alimentação, equipamentos e materiais). O compromisso político com essa ação é demonstrado com a presença da prefeita e do vice-prefeito, servindo como espaço de ouvidoria direta.

Nas cinco caravanas realizadas no Município, a média de atendimento é de 4.500, perfazendo um total de 22.500. Além da otimização dos serviços ofertados, o maior resultado foi a aproximação da gestão municipal com a população, garantindo o direito de cidadania aos munícipes mais distantes da sede de governo. Ações como essa contribuem ainda para a integração das políticas intersecretariais. O quadro a seguir lista alguns dos serviços prestados durante a Caravana.

QUADRO 3: SERVIÇOS PÚBLICOS NAS CARAVANAS

SERVIÇO	ÓRGÃO RESPONSÁVEL
Emissão de documentos (certidão de nascimento 1ª via, identidade, carteira de trabalho e CPF)	Semas/Casa do Cidadão
Pré-habilitação do BPC oficinas de materiais recicláveis brinquedoteca	Semas/Cras
Atualização cadastral e novos cadastros	Semas/CadÚnico
atividades de esporte e lazer	Semec/setor de esporte
Festival de talentos	Fundação cultural
Atendimento de saúde	Sesmab

Emissão de certidão de adultos	Articular com o fórum, Ministério e Defensoria Pública
Noções de primeiros socorros	Articular com o Corpo de Bombeiros
Cortes de cabelos	Mobilizar voluntários

Fonte: prefeitura de Abaetetuba.

As experiências acima demonstram que não há uma solução apenas para as diversas dificuldades enfrentadas na gestão municipal. O importante é buscar formas criativas de levar um serviço de qualidade até a população.

Referência

CODEMIG. Sede Administrativa. Disponível em: <<http://www.comig.com.br/site/content/parcerias/projetos.asp?id=25>>. Acesso em: 14 de abr. De 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. *Futuras Instalações do Edifício Sede da CNM em Brasília/ DF*. Disponível em: <<http://www.cnm.org.br/novasede/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

_____. *Educação de Qualidade: O Desafio de Todos os Municípios*. Coletânea Gestão Pública Municipal. Brasília: CNM, 2008,104 p.

BRASIL. *Programa Brasil Acessível*. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/gov/gov_social/municipal/assistencia_tecnica/produtos/repasses/urban_regulariza_integra_assentamentos_precarios/melhoria_condicoes_habitabilidade/manual.asp>. Acesso em: 10 dez. de 2011.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb07a.htm>>.

BASTOS, Maria Alice Junqueira.. A escola-parque: ou o sonho de uma educação completa (em edifícios modernos). *Revista Arquitetura e Urbanismo*. Disponível em: <<http://www.revistaau.com.br/arquitetura-urbanismo/178/artigo122877-1.asp>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Bibliotecas Parques*. Disponível em: <<http://www.cultura.rj.gov.br/projeto/bibliotecas-parque>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. *Programa 1746*. Disponível em: <<http://www.1746.rio.gov.br/>>. Acesso em: 10 de abr. de 2012.

UNIDADE DE ATENDIMENTO INTEGRADO – UAI (Estado de Minas Gerais). Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=DaNXyQTZkT4&feature=player_embedded>.

NA HORA (Distrito Federal). Disponível em: <<http://www.nahora.df.gov.br/>>

POUPA TEMPO (Rio de Janeiro/RJ). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=vvOR64bB8k0&feature=related>>.

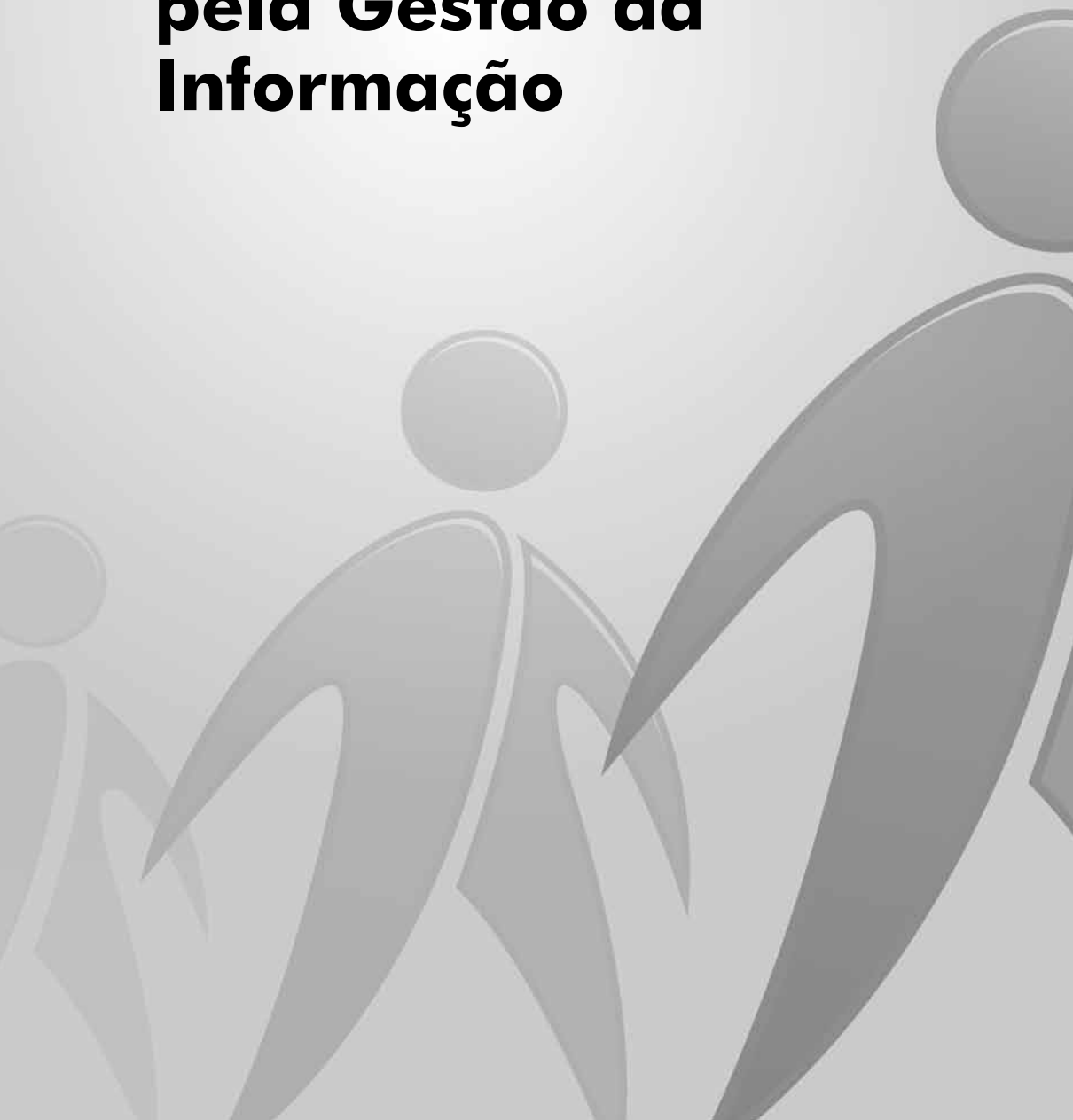
UFPR, UNB, UNIRIO, UFRJ, UERJ, UFMG e ULBRA. *Educação integral/ educação integrada e(m) tempo integral: concepções e práticas na educação brasileira*. Mapeamento das experiências de jornada escolar ampliada no Brasil. Brasília: MEC, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa Mais Educação Passo a Passo. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com_content&view=article>.

Disponível em: <http://acritica.uol.com.br/noticias/Manaus-Amazonas-Amazonia_0_604739801.html>.

Caderno 2

**Integrando
pela Gestão da
Informação**



Introdução

Ademais do território, outro elemento integrador importante de políticas locais é a gestão da informação. Trata-se, em geral, de todos os processos de coleta, de identificação, de organização e de compartilhamento de informação de modo a facilitar o aprendizado e a inovação organizacional. Mais do que a sistematização de uma experiência, valoriza-se, aqui, a capacidade de agrupar informações, com condições de produzir análises e projetos, fomentando parcerias e novos arranjos institucionais.

Cada uma das quatro experiências apresentadas a seguir trará um enfoque específico sobre essas capacidades de gerir o conhecimento. A primeira delas enfatiza a integração por meio de ferramentas digitais. Com os avanços tecnológicos, é possível substituir o elemento integrador do espaço físico pelo espaço virtual. Logo, as novas tecnologias possibilitam a criação de sistemas informatizados que processam informações em curto espaço de tempo, facilitando a tomada de decisões e a elaboração de políticas públicas.

Incluir digitalmente uma gestão, ou uma população, é mais que equipar ou instalar uma infraestrutura tecnológica. Grande parte do esforço deve se voltar a um processo educacional de utilização das ferramentas como canais de comunicação de modo a estimular uma gestão transparente e participativa. Essas ferramentas permitem que o conhecimento individual possa ser transmitido para outros membros da organização ou do Município rapidamente, sendo armazenados com segurança como memória histórica.

O Sistema Integrado de Administração Municipal na Internet (SiamWeb), apresentado a seguir, é uma ferramenta desenvolvida pela CNM para contribuir com a gestão da informação nas prefeituras. Por meio de módulos, esse sistema é capaz de integrar diferentes áreas da administração

municipal, evitando a duplicidade de informações contrastantes. O Sistema de Informação e Gestão para a Governabilidade (Sigob), por sua vez, chama atenção para a melhoria da comunicação dos dirigentes políticos com a população. Mais do que a implantação de novos programas (*softwares*) nos computadores, essas metodologias reforçam o estabelecimento de normas e padrões para organizar a memória digital. Ressalta-se, assim, o desenvolvimento de guias de procedimentos e rotinas, além de relatórios analíticos de gestão para subsidiar o tomador de decisão.

A segunda experiência trata da consolidação de um sistema de informação na área da saúde para atenção básica e familiar. Ao invés de estimular o investimento em novos *softwares*, demonstra-se a capacidade de utilizar ferramentas mais simples e preexistentes para o repositório e a análise das informações em bancos de dados. As cartilhas estratégicas, por exemplo, são ferramentas de fáceis de apropriação por membros da população com ótima visualização da integração dos temas na área da saúde. A fragilidade na coleta da informação inviabiliza o bom funcionamento da rede nacional, assim como a participação da sociedade, resultando, por vezes, na má utilização dos recursos.

Outro instrumento muito útil para a integração das informações é a estruturação das ideias na forma de projetos. Esses envolvem visões, valores e comprometeros das lideranças, de modo a orientar o trabalho em equipes multifuncionais e a criatividade individual. A integração dentro dos projetos está diretamente relacionada com a coordenação dos vários processos, definindo recursos a partir de um plano de trabalho. Embora seja um tema usual dentro da administração municipal, esse instrumento é muito pouco desenvolvido no que tange a ações internas com recursos próprios. Mais do que elaborar projetos, é importante ampliar as capacidades locais de implementar, monitorar, prestar contas e avaliar os resultados. A terceira experiência, portanto, trata de escritórios de gerenciamento de projetos estimulados em alguns Municípios.

A última experiência traz um enfoque na gestão do conhecimento para a construção de novos arranjos institucionais. Muitas práticas deixam de existir por falta de informação ou de sensibilização adequada. Esse é o caso de inúmeros projetos culturais que podem ser financiados por indivíduos por meio de incentivos fiscais. A *Receita do Bem*, programa desenvolvido pela Unimed, demonstra como esse trabalho de articulação é possível, envolvendo uma devida atenção ao registro das informações por meio de documentos oficiais. Nos casos em que o interesse privado não é capaz de prover essa articulação, o governo deve promover essa interação da sociedade de modo a beneficiar toda a população local.

Essas quatro experiências são ótimos exemplos de como a gestão integrada pode ser fomentada no Município a partir da disseminação da informação. Estudos de desenvolvimento de capacidades comprovam que o progresso de um local está mais atrelado ao acúmulo de conhecimento do que à existência de recursos materiais ou financeiros. Cabe ao âmbito governamental fomentar essa gestão da informação de forma transparente e participativo.

Governança Eletrônica – SiamWeb e Sigob

Os Municípios-piloto do *Projeto Capacidades* puderam contar com o Sistema Integrado de Administração Municipal na Internet (SiamWeb). Trata-se de um *software* totalmente orientado para a web, de fácil instalação e atualização, desenvolvido especificamente para a administração pública municipal. O sistema foi construído por meio de *softwares* livres, desde o sistema operacional até as ferramentas de programação e o banco de dados.

Ao automatizar diversos processos do poder público no município, busca-se integrar os serviços executados manualmente em diferentes secretarias, de modo a imprimir maior qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade. Além disso, o sistema garante maior controle sobre as informações da administração local. Tais estratégias permitem maior interação, validação, opinião e auxílio na administração do Município, alcançando maior transparência e controle social.

O SiamWeb é uma ferramenta desenvolvida pelo Departamento de Governança Eletrônica da CNM, assim como o sistema de pregão eletrônico CidadeCompras.¹ Dentre os objetivos desse departamento, está a inclusão digital dos Municípios brasileiros ao menor custo possível, educando os usuários de prefeituras para maior transparência na gestão municipal. A proposta é desenvolver soluções conjuntas de forma a permitir que os avanços obtidos nessa ferramenta possam ser compartilhados com todos os usuários do sistema. Para os gestores interessados em investir na aquisição de infraestrutura,

¹ Disponível em: <<https://www.cidadecompras.com.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

essa é uma forma de evitar o pagamento de licenças de ferramentas proprietárias que, por vezes, não atendem às especificidades da administração pública.

Para modernizar a gestão municipal, é necessário, portanto, a adoção de mecanismos que garantam a organização dos processos internos e auxiliem no planejamento e tomada de decisões do gestor. Uma gestão por resultados pressupõe maior clareza sobre os recursos investidos e maior agilidade para o alcance dos produtos esperados. Para tal, é de extrema relevância que a ferramenta tecnológica apresente flexibilidade na implementação, adequando a realidade de cada Município e as prioridades dos gestores municipais. O SiamWeb oferece, assim, cinco módulos intersetoriais com diferentes níveis de implementação.

O módulo *Administração Geral* assegura o controle administrativo dos processos que tramitam pelos diversos setores da prefeitura e a integração com os demais módulos. Por meio da configuração de telas do sistema, é possível habilitar ou desabilitar permissões de acesso, criando mensagens específicas às atribuições de cada usuário e possibilitando o controle de auditoria do sistema. O sistema de Protocolo possibilita o controle do andamento de processos que tramitam pelos diversos órgãos da prefeitura a qualquer momento, eliminando a ficha de acompanhamento. No Cadastro Geral do Município constam os dados de contribuintes, fornecedores, funcionários e qualquer outra pessoa que tenha algum vínculo com a prefeitura.

FIGURA 1: OPÇÕES DE MENU DO SIAMWEB

	▼ Gestões	▼ Gestões
▼ Gestões	▼ Tributária	▼ Patrimonial
▼ Prestação de Contas	Cadastro Imobiliário	Almoxarifado
STN	Cadastro Econômico	Patrimônio
TCE - AM	Arrecadação	Frota
▼ Gestões	Cadastro Monetário	Compras
▼ Financeira	Dívida Ativa	Licitação
Orçamento	▼ Gestões	▼ Gestões
Contabilidade	▼ Recursos Humanos	▼ Administrativa
Empenho	Calendário	Administração
LRF	Pessoal	CGM
Tesouraria	Benefícios	Protocolo
PPA	Folha de Pagamento	Normas
LDO	IMA	Organograma

Fonte: Confederação Nacional de Municípios (CNM), 2012.

O módulo de *Gestão Financeira* permite a execução da contabilidade orçamentária pública, interligando toda a movimentação financeira da prefeitura dentro dos padrões legais (Lei 4.320/1964 e Lei 101/2000 – LRF). O sistema trabalha de maneira “consolidada”. Ou seja, o Município elabora um único orçamento com todas as entidades do Município, tendo cada entidade um controle independente sobre seus relatórios contábeis. Os relatórios consolidados oferecem uma visão geral sobre a execução orçamentária, incluindo as rotinas de emissão e liquidação de empenhos, emissão de ordens de pagamentos, restos a pagar etc. Na sessão de contabilidade, é possível gerir os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). Já a tesouraria é destinada às rotinas de emissão de extratos de conta, conciliações bancárias, entre outras. A ferramenta “Exportador” permite ainda a geração de informações para os Tribunais de Contas de cada Estado.

O módulo de *Gestão Tributária* oferece instrumentos para o gerenciamento da arrecadação das receitas do Município (Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS

Imposto de Transmissão de Bens Imóveis Inter-Vivos – ITBI). Isso permite o acompanhamento do crédito tributário, desde o lançamento até a inscrição em dívida ativa. No Cadastro Imobiliário e Econômico, são registradas informações físico-territoriais que servem para orientar a distribuição dos melhoramentos públicos, além de subsidiar a avaliação dos imóveis e das empresas passíveis de tributação. O Cadastro Monetário é responsável pelos dados que irão compor a movimentação financeira no sistema (créditos, indicadores econômicos, convênios e bancos). A seção de arrecadação registra as baixas de pagamento, assim como executa os cálculos de qualquer crédito existente, estabelece datas de vencimento e emite carnês como notificações e certidões negativas. A fiscalização de ações ou omissões contrárias à legislação tributária é outro instrumento desse módulo que permite determinar o responsável pela infração verificada, o dano causado ao Município e o respectivo valor.

A *Gestão Patrimonial* efetua todo o controle de bens móveis e imóveis por centros de custo, desde os materiais do almoxarifado até a frota de propriedade do Município. O gerenciamento das aquisições de materiais ou de serviços de acordo com a Lei 8.866/1993 tem por finalidade efetuar os processos de compra em suas diversas modalidades. Junto a ferramentas de pregões eletrônicos (a exemplo do CidadeCompras), é possível obter o controle do cadastro dos fornecedores e sua situação.

A *Gestão de Recursos Humanos*, por fim, oferece o gerenciamento dos dados da folha de pagamento com maior precisão nos cálculos. A seção de Pessoal mantém o controle de benefícios (convênios médicos, vale-transporte e vale-refeição), de dependentes, admissões, exonerações, aposentadorias, pensões e diárias. A fácil manutenção das informações e a produção de relatórios confiáveis são outras vantagens desse módulo. O sistema ainda produz informes com os benefícios legais durante a vida funcional para envio a órgãos externos como Tribunal de Contas, Previdência Social, Ministério do Trabalho, entre outros.

O primeiro passo para a implementação do SiamWeb é a realização de um diagnóstico sobre a infraestrutura tecnológica, como número de computadores e internet banda larga disponível. Especificações mais avançadas são exigidas para infraestrutura de armazenamento dos dados (servidor), ainda que o programa execute em computadores mais antigos. Realizados os investimentos iniciais, passa-se para a fase de migração dos dados e capacitação da equipe gestora. Essa equipe local será responsável por realizar o cadastramentos dos usuários e das novas informações. No caso de Abaetetuba/PA, iniciou-se a implementação por meio da ferramenta de protocolo e de gestão de pessoas.

QUADRO 1: DIAGNÓSTICO DE E-GOV

PERGUNTAS	Município piloto
Pop contagem 2007	132.222
A Prefeitura possui computadores?	Sim
Quantos?	80%
Possui acesso à Internet de alta velocidade?	Sim
Qual o tipo?	Via Rádio
Possui Departamento/Secretaria/Área de Informática?	Não
Possui site?	Sim
Possui email institucional (prefeitura@município.uf.gov.br)?	Não
Publica suas contas públicas em alguma página da Internet?	Não
Onde?	Não
Publica seus editais em alguma página da Internet?	Sim
Onde?	Site Prefeitura
O município possui Departamento de Compras/Licitações?	Sim
Soma de Quantos servidores trabalham no setor?	9
Existe algum pregoeiro no município? O Pregoeiro é o responsável designado pela Administração Pública para a condução dos Pregões.	Sim
A função de pregoeiros é exercida por:	Pessoas com cargo de confiança

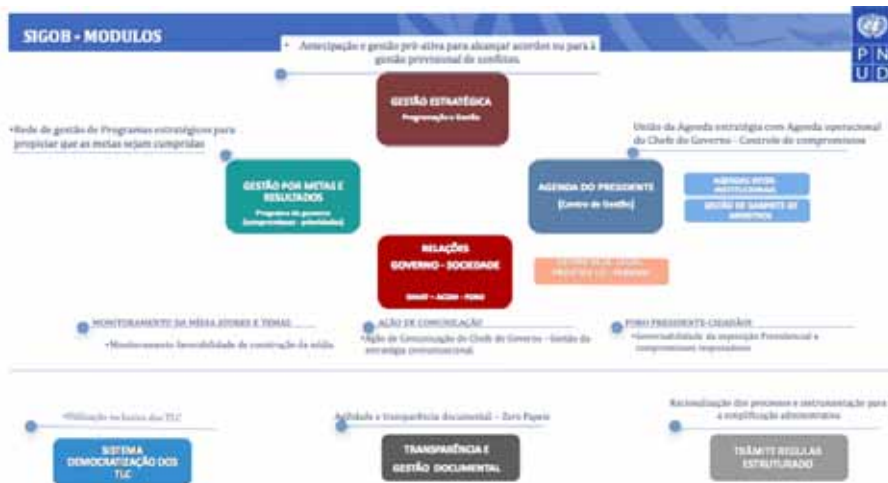
Qual a modalidade de licitação mais utilizada no município:	Pregão
Já realizaram pregões eletrônicos e/ou presenciais?	Sim
O município utiliza algum programa de computador para realização dos pregões?	Não
Qual?	Não

Fonte: CNM, 2012.

O Sistema de Informação e Gestão para a Governabilidade (Sigob), por sua vez, é aplicado à alta direção de governos centrais e locais. A ferramenta vem sendo desenvolvida pelo Pnud há 18 anos e dispõe de 15 sistemas de trabalhos e de informática, funcionando como uma espécie de mapeamento eletrônico das ações.

Parte-se do pressuposto de que a governabilidade democrática demanda um sistema de relações internas e interinstitucionais que sejam abertas, permanentes e menos midiáticas entre o governo e a sociedade. Isso deverá ser feito, sobretudo, com transformações radicais nos métodos de trabalho vinculados às esferas de governo. O cumprimento dos programas de governo, assim como das exigências legais, é o primeiro passo para essa transformação. Nesse contexto, a ação governamental é compreendida pelas ações normativas, técnicas, políticas públicas e de comunicação. Para apoiar essa ação governamental, algumas ferramentas tecnológicas foram desenvolvidas.

Figura 2: Ferramentas tecnológicas



Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

O Sistema de Programação e Gestão de Metas por Resultados (Metas) visa a apoiar a rede de gestão dos principais compromissos do governo durante o exercício. Por meio de indicadores de progresso, alertas de restrições políticas e financeiras, é possível gerar ações comunicativas ou políticas voltadas para a formação de cidadania. O objetivo é dar consistência ao trabalho técnico-administrativo com o político-institucional.

O Sistema do Centro de Gestão (CG) combina métodos, procedimentos e instrumentos informáticos à disponibilidade dos encarregados pela agenda e pelas relações interinstitucionais do chefe de governo. Tal sistema fortalece a capacidade de gerir e avaliar as solicitações recebidas (convites, audiências, demandas de intervenção e posicionamento) com preparação de fichas técnicas para reuniões, acompanhamento das atividades comprometidas etc.

O Sistema de Programação Estratégica (Aneg) é uma metodologia que permite ao chefe do governo dispor de uma agenda com datas-chave so-

bre fatos ou ações públicas e privadas, regionais, nacionais ou internacionais que possam gerar ou afetar aspectos significativos da governabilidade. A cada um dos acontecimentos incorporados à programação, um sistema de gestão e controle de riscos com ações preventivas e protoativas é desenvolvido pelos diferentes âmbitos de governo.

O Sistema de Relação Governo e Sociedade apresenta três componentes. O Sistema de Monitoramento dos Atores e Temas de Governabilidade (Simat) representa o seguimento qualificado das notícias e dos níveis de satisfação sobre o andamento do governo. Uma equipe de monitores e analistas é preparada a partir da estruturação de um processo de trabalho que gera relatórios automáticos sobre percepções, demandas e conflitos, informando os órgãos competentes.

O Sistema de Ação Comunicacional (Acom) oferece insumos aos meios de comunicação de forma direta e gratuita para produção de noticiários (banco de imagens, áudios, vídeos, notas da imprensa), dispendo de serviços de marcação de entrevistas. Já a *Gestão de Foros* (Foro) organiza as reuniões com os grupos de população de modo a incluir os compromissos assumidos em uma agenda virtual de acesso ao cidadão.

Informações sobre outros sistemas estão disponíveis no *site* indicado pelo Pnud (sigob.org). O processo de implementação dos módulos consta das fases de estruturação do sistema (parâmetros e definição de membros); aplicação da estrutura proposta; capacitação e acompanhamento; avaliação final. Além do *software* gratuito, o Pnud-Sigob oferece orientações conceituais, fruto da experiência em diferentes lugares. A duração da implementação varia de 45 e 180 dias úteis e depende de uma contrapartida do Município para financiar o assessoramento.

Alguns desafios devem ser considerados na implementação desses sistemas. Primeiro, a linguagem deve ser clara, com diagramação sensitiva, de modo a facilitar a compreensão pelos diferentes públicos do poder municipal. Segundo, o tempo necessário para a alimentação do sistema deve ser

reduzido ao máximo, criando ferramentas integradas que se retroalimentam. Terceiro, a autoridade local deve estar comprometida, já que essas práticas demandam investimentos e mudanças de rotinas.

O pleno acesso dos usuários aos conteúdos e serviços do governo, independente de suas capacidades (físico-motoras, perceptivas, culturais e sociais) devem ser buscadas nessas ferramentas. O governo federal disponibiliza, nesse sentido, documentos e *softwares* que auxiliam profissionais na construção, adequação, avaliação e correção de páginas, *sites* e portais da internet.²

Antes de iniciar a contratação de novas tecnologias para a gestão da informação, é importante ter clareza sobre os processos realizados dentro da organização. Grande parte da otimização pode ser alcançada por meio de novos padrões de comportamentos relacionados a gestão da informação. Por isso, se um bom ponto de partida é transformar a cultura organizacional a favor do conhecimento.

² Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

Saúde – Atenção Básica e da Família

Se fôssemos premiar o campo da política pública de maior integração no contexto brasileiro, a área da Saúde seria uma forte candidata. O objetivo deste capítulo é demonstrar como as dimensões da gestão integrada estão presentes na área da saúde. Há, porém, muito a se avançar na construção de mecanismos de integração desse tema tão prioritário à vida humana – a começar por sistemas de coleta e análise de informação, pautados pela simplicidade de suas ferramentas.

A saúde, na verdade, é resultante de múltiplas políticas sociais de promoção de qualidade de vida. A intersectorialidade significa, nesse sentido, o estabelecimento de espaços compartilhados de gestão entre instituições e diferentes setores do governo que atuam na produção da saúde. Subentende-se, assim, serviços públicos direcionados às necessidades individuais e coletivas do cidadão. Isso requer, portanto, ações conjuntas com outros setores como Educação, Trabalho e Emprego, Habitação, Cultura, Segurança e Meio Ambiente. Ao aproximar-se do modelo holístico, o sistema de saúde enxerga o ser humano em sua totalidade, considerando o estado saudável como o bem-estar físico, mental e social, e não mais a simples ausência de doença.

Uma das propostas metodológicas do *Projeto Capacidades* para desenvolver mecanismos de gestão intersectorial nos Municípios-piloto foi a produção de cartografias temáticas. A análise dessas cartografias estratégicas demonstrou, por exemplo, que a ausência de saneamento básico (água tratada e esgotamento sanitário), o acúmulo de lixo e dejetos a céu aberto e nos rios locais, a falta de sensibilização da população em relação à coleta seletiva e

as condições habitacionais nas ilhas de Abaetetuba/PA agravam a incidência de doenças parasitárias de veiculação hídrica (dermatoses, diarreias, vômitos etc.).

FIGURA 3: CARTOGRAFIA ESTRATÉGICA DE ABAETETUBA



Fonte: Raphael Pantoja Sarmanho.

A gestão em rede é outra dimensão importante na área da saúde. Em termos práticos, a rede representa articulações, vinculações, ações complementares, relações horizontais entre parceiros e esferas de governo, com interdependência de serviços para garantir a integralidade das ações. Por sua vez, integralidade significa uma “atenção que abrange as ações de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação, com garantia de acesso a todos os níveis de complexidade do Sistema de Saúde” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2009). Encontra-se abarcado nesse princípio a inserção social, como a atenção foca-

da no indivíduo, na família e na comunidade (ao contrário de um recorte por enfermidades), sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie.

Serviços e setores devem estar ajustados e interligados a fim de oferecer ações intersetoriais voltadas à atenção integral à saúde humana. Para que essa rede avance de forma eficaz, é necessário a organização e o estabelecimento de processos de trabalho locais, regionais, estaduais e nacionais, com a definição dos fluxos de atenção à saúde, equilibrando oferta de serviços às demandas dos usuários. No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a totalização dos serviços de saúde deve ser desenvolvida no conjunto de estabelecimentos assistenciais de saúde (públicos e privados), organizados em níveis de complexidade crescentes (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2009).

A rede de atenção à saúde básica deve se iniciar na esfera municipal. Apesar de um nível de complexidade não ser mais relevante do que outros (já que a atenção à saúde é integral), a prioridade para todos os Municípios é ter a atenção básica operando em condições plenas e com eficácia. Essa atenção primária tem como referência os serviços ambulatoriais e hospitalares de maior complexidade. Abrange, assim, os problemas de saúde de maior frequência e relevância em seu território (foco em diabéticos e hipertensos), assumindo a responsabilidade sanitária, a prevenção de agravos, o tratamento e a reabilitação.

Os custos da atenção básica são elevados, devendo os Municípios buscar fontes financeiras no próprio território, assim como em outras esferas governamentais. No diagnóstico integrado da saúde, realizado em Abaetetuba, constatou-se que as atividades de vigilância sanitária (necessárias para a liberação do alvará de funcionamento de empresas) não estavam sendo estimuladas. As perdas de arrecadação pública municipal, nesse caso, ultrapassam os R\$ 20 mil/ano – valor capaz de financiar o custeio dessas atividades. Por outro lado, o levantamento inicial realizado em Abaetetuba pelo *Projeto Capacidades* verificou a existência de treze projetos cadastrados e encaminhados ao Ministério da Saúde, com um valor total superior a R\$ 1,9 milhão.

O contexto da intersetorialidade e gestão em rede estimula e requer mecanismos de envolvimento da sociedade – governança. As ouvidorias são ferramentas estratégicas na promoção da cidadania em saúde e na produção de informações gerenciais que subsidiem as tomadas de decisões. No entanto, o sistema de coleta de sugestões/reclamações nas unidades de saúde nos Municípios ainda é muito deficiente. Os profissionais de atenção básica cumprem um papel importante nessa comunicação, mas é preciso ampliar a capacidade de sistematização das informações, de modo a fundamentar políticas públicas. Debates sobre o funcionamento do SUS e sobre a saúde suplementar (complementariedade pelas instituições privadas) devem ser estimulados com os munícipes; difundindo materiais informativos e usando meios de comunicação preexistentes (ex.: rádios comunitárias e movimentos populares).

O Conselho Municipal de Saúde, como órgão fiscalizador, deve exigir as informações de saúde para que possam atuar na gestão dessa informação, comunicando com a população. Dada a necessidade de fóruns coletivos e intersetoriais de planejamento e gestão da saúde, além da necessidade de superar a fragmentação provocada por questões político-partidárias, o *Projeto Capacidades* recomendou a criação de instâncias representativas multitemáticas (Desenvolvimento Humano Local) selecionadas por organizações da sociedade civil, da iniciativa privada e do poder público, de modo equilibrado. A partir de um Plano de Ação, definiu-se um cronograma de trabalho integrado entre os setores com estratégias de comunicação – a exemplo da campanha de coleta seletiva realizada em Abaetetuba.

A última dimensão de um diagnóstico integrado na área da saúde é a capacidade de gestão por resultado. Nesse contexto, vale destacar a Programação para Gestão por Resultados na Atenção Básica (Prograb). Essa ferramenta foi desenvolvida para apoiar os gestores e as equipes de Atenção Básica e Saúde da Família a programarem suas ações com acompanhamento de metas – a exemplo do número ideal de consultas e procedimentos nas

Unidades Básicas de Saúde (UBS). Quanto às áreas programáticas, encontram-se inseridas a saúde da criança, do adolescente, da mulher, do adulto, do idoso, a saúde bucal, a saúde mental, a saúde do trabalhador, a tuberculose, a hanseníase, DST/Aids, a demanda espontânea e outras áreas transversais (a exemplo da vigilância em saúde). Relatórios consolidados oferecidos pelo programa indicarão a necessidade de encaminhamentos, exames complementares, entre outros.

A principal constatação no diagnóstico situacional da saúde realizado nos quatro Municípios do projeto foi exatamente a falta de informação. A fragilidade da organização administrativa nos diversos segmentos da saúde e a ausência de equipe para consolidação, análise e produção das informações são deficiências graves identificadas na gestão local do SUS. A carência de informações em todos os segmentos, como produtividade, agravos, custos dos serviços, custo com pessoal, dentre outros, gera uma deficiência em cadeia até o âmbito nacional, dificultando o estabelecimento de políticas para a região.

Parte da justificativa dada sobre a falta de informação foi a inexistência de um *software* para a sistematização. No entanto, já existem *softwares* livres disponibilizados de forma gratuitas, a exemplo do Prograb apresentado acima. Um sistema municipal de informação em saúde deve integrar dados de todas as ferramentas disponíveis (*softwares*) no âmbito municipal, como: SIM, Sinasc, Sinan, Siab, GIL, Cadsus, Sispni, Hiperdia, e assim por diante. Ao contrário de aquisição de *softwares* caros e rígidos, a sugestão é apostar em ferramentas simples como o próprio Excel.

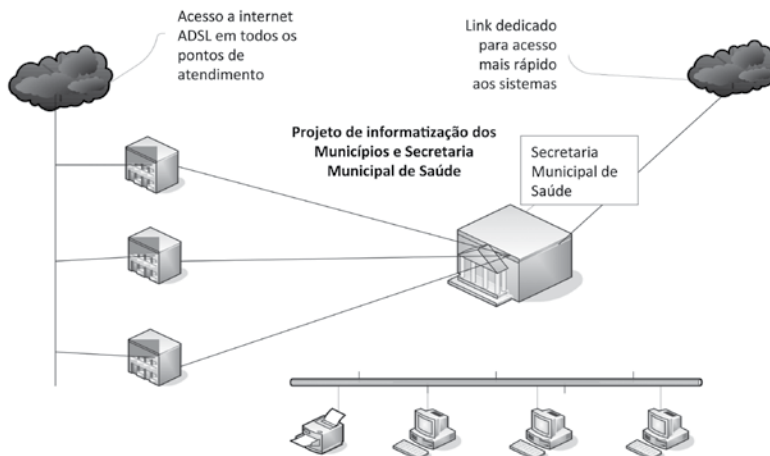
O trabalho pode ser iniciado pela digitalização das fichas dos pacientes em formato de banco de dados (itens por coluna) com inclusão de informações adicionais relevantes como as do cartão de informação. Por meio do número de identificação do Cartão Nacional de Saúde, é possível vincular os procedimentos executados no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) ao usuário, ao profissional que os realizou e também à Unidade de Saúde onde foram realizados.

Não existem segredos para se organizar um sistema municipal de informação em saúde. A chave fundamental para que esse sistema forneça as respostas desejadas é contar com o caráter integrador intrínseco à área da saúde. Nesse processo são levantadas todas as informações referentes aos indicadores de saúde existentes e pactuados, ações e serviços de saúde, estrutura física existente, recursos humanos e financeiros disponíveis, demandas e necessidades da comunidade. Não basta alimentar os bancos de dados e prestar contas com a esfera estadual e federal. Os dados devem ser tabulados, consolidados e analisados por uma equipe local, gerando informações em saúde que devem subsidiar as atividades da equipe de saúde e a tomada de decisão do gestor.

Além de contribuir para o bom planejamento e programação em saúde, as informações devem ser utilizadas como instrumentos de controle, regulação e avaliação dos serviços. Sem a aplicação desses instrumentos de gestão é quase impossível realizar atenção integral com qualidade e com custos reais exequíveis. A metodologia de alimentação dos bancos de dados por meio de um Departamento de Regulação, Controle e Avaliação (Draca) pode ser interessante, desde que não inviabilize a gerência dos estabelecimentos de saúde, assim como a gestão do SUS municipal. Como as unidades não têm acesso às próprias informações, estas perdem a capacidade de avaliação, restando ao Draca o papel de digitar produtividade e alimentar os bancos de dados estaduais dos sistemas obrigatórios.

O uso da tecnologia é fundamental para acelerar o processamento, a tabulação e a análise dos dados, até a produção e a disseminação da informação. Para tanto, é necessário planejamento, recursos financeiros e humanos qualificados. Para esse processo, a equipe técnica da saúde da CNM traz como contribuição a proposta do Projeto S@úde Digital, que em síntese possibilita o uso da tecnologia como ferramenta de integração e informatização dos serviços e saúde, bem como a produção e a disseminação de informações, conforme imagem a seguir.

FIGURA 4: DESENHO DA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA



Fonte: Projeto S@úde Digital.

A avaliação também deve ser realizada pela população. Logo, é direito legal levar ao conhecimento da população as informações da saúde, estimulando a transparência e o controle social. O painel de indicadores do SUS, publicado pelo Ministério da Saúde em parceria com a Organização Pan-Americana da Saúde (Opas), destina-se especialmente aos conselheiros de saúde, entidades e movimentos sociais de todo o País. Ao promover a sistematização e a disseminação de informações sobre questões relevantes do sistema de saúde, esses serviços *on-line* contribuem com a democratização da informação em saúde. A realidade dos Municípios brasileiros ainda exige o trabalho de apresentação dessas informações de forma didática e impressa, já que muitos dos conselheiros ainda não apresentam o hábito de pesquisa na internet.

Aos poucos, o Município pode avançar seu sistema municipal com a implantação de algumas ferramentas de marcação e acompanhamento de consultas, exames e internações. Esses sistemas podem funcionar com a simples

organização de uma agenda eletrônica nas unidades disponíveis ao cidadão. O sistema de informação ainda poderá fundamentar afastamentos, aberturas de processos administrativos e redução da folha de pagamento quando necessário. Por outro lado, no caso de Municípios com baixa disponibilidade de médicos, pode haver estabelecimento de até dois cargos públicos, ampliando o atendimento, por exemplo, nos postos de saúde.

Os Núcleos de Apoio à Saúde da Família (Nasf) estimulam a estratégia de reunir nesses postos de saúde profissionais de diversas áreas de Saúde, como médicos (acupunturistas, homeopatas, ginecologistas, pediatras e psiquiatras), profissionais de Educação Física, nutricionistas, farmacêuticos, assistentes sociais, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, psicólogos e terapeutas ocupacionais. Com o apoio às Equipes de Saúde da Família (ESFs), o objetivo desses núcleos é ampliar a abrangência e o escopo das ações da atenção básica. O Município interessado em implementar o Nasf deve elaborar um projeto, contemplando o território de atuação, as atividades a serem desenvolvidas, os profissionais e sua forma de contratação (com especificação de carga horária), identificação das ESFs vinculadas ao Nasf (de 8 a 20 ESFs) e a unidade de saúde que o credenciará. Esse projeto deverá ainda ser aprovado pelo Conselho Municipal de Saúde e pela Comissão Intergestores Bipartite (CIB) do respectivo Estado. Uma vez aprovado, o Ministério da Saúde disponibilizará um recurso de R\$ 20 mil referente à sua implantação e R\$ 20 mil mensais para a manutenção (custeio).

A descentralização de postos de saúde nos bairros traz uma série de benefícios para a integração no Município. A começar pela facilidade de mobilidade, permitindo que o cidadão se desloque com facilidade até a unidade de atendimento. Fichas eletrônicas podem ser armazenadas no local, sendo facilmente disponibilizadas por *e-mail* quando o usuário for de outra localidade – o que afasta a necessidade de o cidadão ter de ir até o outro posto para pegar sua ficha. Cria-se, assim, uma identidade e credibilidade com os profissionais de saúde, facilitando a mobilização para cursos de capacitação

(a exemplo do aleitamento materno). É muito importante ainda que os agentes de saúde sejam selecionados e indicados para trabalhar no bairro em que moram – dado o conhecimento sobre aquela população local e a agilidade para atendimento do paciente em sua residência.

Outra demanda de integração que mereceu destaque no diagnóstico situacional realizado nos Municípios-piloto foi a criação de postos avançados para apoio à população rural. Entre as ações a serem desenvolvidas estão o combate ao uso de agrotóxico, as práticas complementares (fitoterápicos) e o acesso humanizado.

O que se observou nesse capítulo é que a área da saúde serve como uma boa ilustração das dimensões da gestão integrada. O mais importante é perceber que essa integração está mais relacionada a arranjos institucionais a serem estabelecidos no Município, do que a aquisição de tecnologias de elevados custos.

Gestão Pública – Escritório de Gerenciamento de Projetos

Todos gestores públicos querem mais recursos para executar suas políticas. Uma forma de obter esses recursos, como destacado anteriormente, é por meio de projetos. O principal elemento para a elaboração de um bom projeto é a obtenção de informações críveis e atualizadas. O diagnóstico realizado nos quatros Municípios visou não apenas ao levantamento de informações para o *Projeto Capacidades*, como também buscou propiciar informações para futuros projetos de desenvolvimento humano local. A expectativa é que a sala de projeto se mantenha com as informações coletadas para o florescer de novas parcerias.

A impressão é que essa expectativa se manterá viva em Barbalha. Criada em 2010, a sala do projeto possui quatro computadores, duas impressoras, um telefone (com viva voz) e seis técnicos capacitados na elaboração de projetos. Desde então, os projetos se multiplicaram. Na área da saúde, foram desenvolvidos projetos para obtenção de uma Unidade Básica de Saúde, uma Unidade de Pronto Atendimento e kits sanitários. Direcionado ao lazer, foram estruturados projetos para a criação de uma praça de esporte e cultura, além de quadras cobertas para escolas municipais. O galpão coleta seletiva, a coordenadoria de políticas para mulheres, os telecentros, as cozinhas comunitárias e as creche pró-infância são outros projetos desenvolvidos por essa equipe capacitada. As demandas surgem das associações locais e secretarias municipais, sendo projetadas por esse núcleo técnico.

A maior dificuldade passa a ser, então, a execução desses projetos. Mais que identificar fontes de financiamento e apreender modelos de projetos,

é preciso investir nas capacidades dos municípios de implementar, monitorar, prestar contas e avaliar.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos do Estado do Rio de Janeiro (EGP-Rio) é um bom modelo a ser seguido. Criado em 2007, dentro da Secretaria de Estado da Casa Civil, o EGP conta com uma equipe multidisciplinar para gestão de uma carteira que ultrapassam os R\$ 20 bilhões de projetos estruturantes, contratos de repasse, convênios e programas. Toda essa gestão de projetos está alinhada ao PMBOK (Project Management Body of Knowledge), conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI).

O EGP encontra-se, atualmente, dividido em seis áreas. A área de convênios tem como objetivo otimizar os recursos captados e repassados. Entre as ações realizadas, encontram-se: a emissão de relatórios técnicos sobre a adequação do objetivo do convênio e sua aplicabilidade, o monitoramento dos prazos de termos aditivos e a entrega das prestações de contas, além do acompanhamento de todo o processo por meio dos portais do governo federal (Siconv, Siafi, Portal da Transparência, Siafem/SIG e Banco Central/Cadin).

Quanto à gestão do conhecimento, vale destacar o esforço dispensado na padronização de rotinas, na organização de documentos necessários para a celebração de um convênio. No *site* do EGP, modelos de formulários, legislações atualizadas e sistematizações da experiência estão disponíveis para a disseminação de outros entes governamentais.

FIGURA 5: ARRANJO ORGANIZACIONAL DO EGP-RJ



Fonte: apresentação "Fórum de Discussão Melhores Práticas de Gestão" – EGP-Rio.

A área de convênios é responsável por acompanhar os prazos de certidões e relatórios fiscais que garantam a adimplência do Estado. Entre as certidões, estão o PGFN – SRF (Procurador-Geral da Fazenda Nacional – Secretário da Receita Federal), o Comprovante de Regularidade do FGTS (CRF-FGTS), a Certidão Negativa de Débito do INSS (CND-INSS). Já os relatórios fiscais referem-se às prestações de contas e à execução orçamentária.

Na descentralização da gestão dos convênios para os Municípios, é comum observar a inadimplência por parte de uma secretaria que inviabiliza projetos de outros setores. O acompanhamento dos convênios passa a ser, portanto, um elemento importante para a captação de recursos federais. Nesse contexto, o EGP cumpre o papel de órgão facilitador entre os órgãos municipais e os federais, promovendo treinamentos aos gestores municipais.

A segunda área dentro do EGP é a de Projetos Estruturantes, mais especificamente a carteira que contém os projetos dos Jogos Olímpicos de 2016. Os projetos estão divididos em cinco áreas de atuação: transporte, infraestrutura, meio ambiente, segurança, instalações. Entre os projetos, estão o desenvolvimento do Arco Metropolitano, a ampliação do abastecimento de água, a recuperação ambiental da Baía de Guanabara e do rio Guandu e a urbanização de comunidades.

O núcleo de Projetos Sociais desenvolve atividades com recursos oriundos do PAC, tendo como objetivo minimizar o impacto das obras sobre o território dentro de uma perspectiva sustentável. O enfoque decai sobre a criação de oportunidades de emprego e geração de renda, por meio de capacitação dos moradores. No Complexo do Alemão, por exemplo, parcerias foram realizadas com diversas secretarias estaduais para o desenvolvimento de atividades específicas em cada uma das estações do teleférico construído com recurso do PAC.

Um projeto com foco na garantia da transparência de recursos repassados para o terceiro setor é de responsabilidade de uma quarta área dentro do EGP. O objetivo é classificar as entidades conforme a sua maturidade, capacitando-as para melhor gerir os recursos. Os EGPs setoriais são formas encontradas para levar essa capacitação também a outras secretarias do Estado, garantido a adoção de um padrão de qualidade com a disseminação de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos.

Dado o enfoque municipal desta publicação, vale aprofundar o conhecimento sobre o Programa Estadual de Captação e Gestão de Recursos para Municípios (Pecam). Trata-se de uma orientação aos gestores municipais para uma correta captação de recursos públicos federais, com a priorização de projetos, manutenção da adimplência do Município e acompanhamento da execução de convênios. Dos 92 Municípios fluminenses, 77 aderiram ao Pecam. A proposta é estimular a criação de escritórios de gerenciamento de projetos locais.

O Programa conta com capacitação presencial e acompanhamento permanente da adimplência dos Municípios. A primeira etapa do programa é o levantamento das informações sobre estrutura organizacional, convênios e contratos de repasses, carteira de projetos e informações gerais do Município. Isso porque grande parte dos entraves desses entes é a situação negativa no Cadastro Único de Convênios (Cauc) e no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (Cadin). Com a análise sobre as razões

de inadimplência, o EGP conclui o diagnóstico e realiza uma reunião de validação de informações com servidores do Município. A partir daí, elabora-se o Plano de Ação para solucionar as pendências.

FIGURA 5: ETAPAS DO PROGRAMA



Fonte: apresentação “Fórum de Discussão Melhores Práticas de Gestão” – EGP-Rio.

A terceira etapa é a capacitação dos servidores municipais em gestão de convênios e gerenciamento de projetos. O conhecimento das legislações que regem os convênios é essencial para manter o Município adimplente. Nesse sentido, o treinamento aborda questões técnicas, jurídicas e administrativas para o gestor de convênios municipal. Em relação ao perfil desse ponto focal nos Municípios, orienta-se a seleção de um gestor de estrita confiança do prefeito, com fácil acesso a todas as secretarias municipais e conhecimento básico em informática.

Garantida a adimplência, o Município passa a ser apto a receber recursos estaduais, federais e de órgãos internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. O aprimoramento das técnicas de gerenciamento de projetos é, portanto, essencial para que o Município mantenha-se em dia com as obrigações referentes à execução do projeto.

Nesse contexto, vale lembrar que todo projeto tem início e fim definidos, ou seja, é um esforço temporário direcionado a produtos (ex.: reforma de escolas), serviços (ex.: campanha contra dengue) ou resultados (ex.: redução de despesa) exclusivos. Entre os principais fatores que ocasionam o

alcance parcial dos objetivos, destacam-se o mal planejamento, os conflitos de poder e as falhas na comunicação.

Para evitar dificuldades na implementação, é importante que a descrição do projeto avance com as articulações e as negociações entre os atores interessados (*stakeholders*). O projeto conceitual (ou nota conceitual) é um documento sucinto que enfatiza os principais objetivos e resultados a serem alcançados de forma coerente com a justificativa (benefícios) do projeto. O projeto básico (ou termo de abertura) já traz os parceiros comprometidos, com uma definição mais clara de escopo (cronograma de atividades), orçamento, riscos e os indicadores de sucesso. Por fim, o projeto executivo detalha a metodologia a ser implementada, com a integração dos planos temáticos (linhas de base).

Na metodologia do PMBOK há nove áreas de conhecimento a ser detalhada e controlada. O **Escopo** é uma definição do que deve ser feito (processos) para garantir que o projeto inclua somente o trabalho necessário para o alcance dos resultados previstos. A decomposição hierárquica auxilia na visualização das entregas de produtos, facilitando a precisão de estimativas de **Tempo** (prazos previstos), de **Custos** (orçamento aprovado) e a responsabilização dos **Recursos Humanos** (mobilização de equipes). O Plano de **Comunicação** deve indicar a forma de obter e gerar informação, o formato apropriado para o armazenamento, a frequência e os interessados para disseminar os avanços do projeto. O Plano de **Qualidade** deve chamar atenção para alguns requisitos acordados durante o processo, satisfazendo às necessidades estabelecidas. O Plano de **Riscos** deve identificar e apontar possíveis respostas para as ameaças e oportunidades enfrentadas durante o projeto. O Plano de **Aquisições** pode prever diferentes termos de referência para a compra de produtos e serviços fora da organização executora.

Merece destaque, aqui, a área de conhecimento de **integração**. Segundo o Guia PMBOK (2004), integração corresponde a todos os esforços necessários para definir, combinar, unificar e coordenar os vários pro-

cessos e técnicas de gerenciamento de projetos. Isso significa fazer escolhas sobre em que pontos devem ser concentrados os recursos e os esforços e em que momentos as ações devem ocorrer. Conseqüentemente, é necessário fazer compensações entre objetivos e alternativas conflitantes. Os processos de gerenciamento de projetos integradores incluem o desenvolvimento e a manutenção atualizada do plano de trabalho, a orientação da coordenação do projeto com uma visão geral consistente, o monitoramento e o controle dos resultados do projeto e a indicação de soluções para possíveis mudanças durante a execução.

Após a etapa de capacitação, o Pecam assessora a definição do portfólio de projetos estratégicos do Município, detalhados no grau de termos de abertura. Essa priorização é realizada por meio de uma dinâmica com servidores locais com base em critérios específicos definidos por cada Município. Os critérios apresentados como sugestão trazem uma noção de quantos fatores estão presentes em um projeto, devendo ser integrados no processo.

QUADRO 2: CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

	Critério	Descrição
1	Abrangência	Parcela da população que irá se beneficiar com o projeto.
2	Aderência de parcerias	Envolvimento de forças econômicas e políticas da localidade, possibilitando a obtenção de recursos físicos e financeiros.
3	Alinhamento às atividades econômicas	Resultados do projeto alinhados às principais atividades econômicas do Município, gerando aumento do faturamento das empresas regionais e possibilitando a oferta de mais serviços.
4	Alinhamento estratégico	Projeto está alinhado à estratégia definida pelo governo municipal para suas principais funções: educação, saúde, segurança, ajuste fiscal, modernização da gestão, saneamento, agronegócio, infraestrutura etc.

	Critério	Descrição
5	Autonomia	Independência do poder público para executar o projeto, ou seja, não dependência de recursos externos.
6	Benefícios	Melhorias qualitativas e quantitativas geradas.
7	Complexidade	Avaliação da complexidade do projeto, principalmente em termos de escopo, prazo e custo.
8	Custeio	Investimento necessário para a manutenção do produto do projeto.
9	Custo	Investimento necessário para o desenvolvimento do projeto.
10	Determinação legal	Projeto deve ser implementado em razão da determinação legal ou administrativa.
11	Distribuição territorial	Projeto gera impactos positivos nas atividades econômicas desenvolvidas pelas áreas mais desfavorecidas do Município.
12	Empregabilidade	Geração de postos de trabalho de forma a aumentar a renda da comunidade e a empregabilidade no Município.
13	Impacto ambiental	Resultados do projeto provocarão impacto positivo no ambiente.
14	Interação setorial	Interação do projeto com diversos setores da economia, gerando maiores oportunidades.
15	Prazo	Avaliação do projeto quanto à duração prevista.
16	Probabilidade de sucesso	Probabilidade de sucesso do projeto, frente ao esforço de investimento.
17	Recursos	Disponibilidade de recursos para a execução do projeto.
18	Situação de implementação	Projeto encontra-se em andamento na época da priorização.

	Critério	Descrição
19	Sustentabilidade	Projeto direcionado ao desenvolvimento sustentável da região.
20	Transversalidade	Envolvimento de diversas secretarias municipais no projeto, possibilitando maior comprometimento e aderência ao projeto.
21	Visibilidade	Impacto que o projeto proporcionará em termos de visibilidade da prefeitura, gerando o reforço institucional da imagem do governo.

Fonte: apresentação Gerenciamento de Projetos EGP. Disponível em: <www.promon.com.br/portugues/.../PBTR%20GE_para%20web.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

Os ganhos financeiros dos Municípios com o Pecam são significativos já nos primeiros anos. Enquanto Cabo Frio saltou de R\$ 1 milhão em 2008 para R\$ 27 milhões em 2010, Macaé conseguiu obter a captação de R\$ 200 milhões em 2010 na ausência de qualquer valor em 2008. Mais do que recursos para a atual gestão, o programa apresenta sustentabilidade ao criar uma cultura de gerenciamento de projetos e planejamento estratégico nas ações de governo. Além do detalhamento das fontes disponíveis, o programa prevê a elaboração de propostas e um banco de projeto, com modelos disponíveis nas áreas de saúde, educação, esportes e infraestrutura. A padronização de processos, a manutenção da adimplência, a maior transparência na gestão e a permanente capacitação de pessoal são impactos relevantes na modernização da gestão integrada municipal.

Cultura – Sistema Municipal e Receita do Bem

A cultura é um elemento integrador de uma comunidade na medida em que unifica identidades; valoriza a diversidade, o patrimônio, a memória histórica, a preservação ambiental; promove o turismo, a inclusão cidadã e o bem-estar social; gera emprego e renda. A cultura vai além de um conjunto de intervenções artístico-intelectuais ou simbólicas de uma sociedade, é um instrumento educacional de transformação da sociedade.

Por essa razão, a Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas enfatiza o direito do indivíduo de integrar-se livremente na vida cultural da comunidade. A Constituição Federal de 1988 prevê (no seu art. 23) a promoção do acesso à cultura como competência comum a todos os entes. Entretanto, o que se observa no Brasil são realizações tímidas no plano governamental. Entre os três entes federativos, estudos da CNM indicam que os Municípios são os que investem a maior porcentagem de acordo com sua receita líquida – pouco mais de 1%.

Para ampliar as ações culturais, é necessário maior envolvimento das secretarias municipais (transversalidade), compatibilizando o Sistema Municipal da Cultura com os sistemas estaduais e federais (gestão em redes). As estratégias de incentivo fiscal devem estimular o maior investimento pelo setor privado de forma que favoreça a interação desse com a sociedade civil (governança). Para tal, é importante que os grupos culturais locais tenham condições de prestar contas dos recursos repassados (gestão por resultados).

O Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), instituído pela Lei Rouanet 8.313/1991, incentiva arranjos de interação entre esses atores. Por meio do mecenato, pessoas físicas e empresas podem investir em diver-

tos produtos do setor – espetáculos musicais, teatrais, de dança, CDs, DVDs, livros, exposições, revistas, jornais, cursos, oficinas – obtendo uma dedução de 100% do valor no imposto de renda.

Entretanto, há um número reduzido de pessoas físicas que utilizam essa dedução para promover a cultura. Uma série de empecilhos desestimula o investimento de pessoas físicas em pequenos projetos culturais nos Municípios. Assim, a Lei Rouanet tem se transformado em um pedestal para espetáculos de grandes produtoras culturais financiados por empresas privadas. Todavia, há casos de sucesso na mobilização de recursos de pessoas físicas para fomentar produções culturais locais com vista à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida.

Esse é o propósito do Programa de Incentivo à Cultura, lançado pela Cooperativa Unimed-BH no ano 2000, com a participação direta e voluntária dos médicos cooperados. Com o amparo da Lei Rouanet, os cooperados são estimulados a doar até 6% do seu Imposto de Renda devido para financiar projetos de fomento à produção cultural de Belo Horizonte. Este limite deve ser considerado em conjunto com as doações ao Fundo do Direito da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/1990), à Atividade Audiovisual (Lei 8.685/1993) e ao Incentivo ao Desporto (Lei 11.438/2006).

Denominado “Receita do Bem”, esse programa foi incorporado à política de responsabilidade social da Unimed-Rio, trazendo contrapartidas sociais e comerciais. Ingressos e materiais culturais são sorteados entre os médicos participantes como cortesias e comprovação do destino dos recursos. Dessa forma, o médico pode acompanhar de perto a utilização dos recursos repassados, ao contrário do imposto direcionado ao governo. Essa é uma forma de estimular a participação direta na comunidade.

A grande inovação dessa metodologia é a antecipação dos recursos no ano anterior ao pagamento do imposto de renda com recursos próprios da cooperativa. A doação só é registrada após a apuração do valor do imposto, no final da declaração de renda. Ao assinar o termo de adesão, o cooperado

autoriza a Unimed-Rio a antecipar o valor por ele indicado no termo (mínimo de R\$ 200,00) ou o valor equivalente a 6% de seu imposto devido, baseado em sua produção médica. Esse valor é depositado em nome do próprio cooperado, em conta-corrente bancária vinculada aos projetos selecionados.

A Unimed-Rio restituirá esses valores em quatro parcelas mensais (a partir de maio) por meio de débitos na produção médica do cooperado. Caso a produção médica ou eventuais sobras apuradas no exercício de 2012 não sejam suficientes para a restituição integral do valor antecipado (informado no termo), o médico se compromete a liquidar o valor remanescente. Quando o valor for calculado pela Unimed-Rio, o ressarcimento pela antecipação da doação será limitado ao valor obtido na declaração de renda (2012 referente ao ano base 2011). Ou seja, o médico restituirá à Unimed-Rio o menor valor entre o incentivado e o apurado, verificado em sua declaração de renda. Nesse caso, a Unimed-Rio se compromete com o financiamento dessas eventuais diferenças – política passível de ser adotada no caso dos servidores públicos municipais.

A simulação na ótica do médico cooperado facilita a compreensão desse programa. Suponha que a base de cálculo do imposto de renda do médico cooperado seja de R\$ 12 mil. A doação de até 6% do imposto de renda devido representa R\$ 720,00. Se o médico apresentar R\$ 10 mil de imposto retido na fonte, ele ainda deverá pagar R\$ 2 mil reais (totalizando os R\$ 12 mil). Nesse caso, a doação diminui o valor do imposto de renda a ser pago para R\$ 1.280. No caso de o médico apresentar R\$ 15 mil de imposto de renda retido na fonte, ele deverá ser restituído com R\$ 3 mil. Nesse caso, a doação aumenta o valor do imposto de renda a ser repassado pela Receita Federal em R\$ 3.720,00.

TABELA 1: SIMULAÇÃO DO CÁLCULO

Imposto Devido	Imposto de Renda a Pagar		Imposto de Renda a ser Restituído	
	Se você doar	Se você não doar	Se você doar	Se você não doar
	R\$ 12.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000
Imposto retido na fonte em 2012	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 15.000	R\$ 15.000
Resultado antes da doação	R\$ 2.000 a pagar	R\$ 2.000 a pagar	R\$ 3.000 a serem restituídos	R\$ 3.000 a serem restituídos
Doação até 6% do IR devido	R\$ 720	R\$ -	R\$ 720	R\$ -
Resultado após doação	R\$ 1.280 a pagar	R\$ 2.000 a pagar	R\$ 3.720 a serem restituídos	R\$ 3.000 a serem restituídos
Observe	A doação diminui o valor do imposto de Renda a pagar		A doação aumenta o valor do imposto de renda a ser restituído	

Fonte: Cartilha Promocional da Unimed-Rio, 2011.

Na perspectiva da empresa executora do programa, há um trabalho maior a ser seguido. O planejamento das atividades duram uns três meses, a começar em junho. Inicialmente, é feito um estudo de viabilidade do potencial de captação, estabelecendo uma restrição orçamentária para adesão, já que a Unimed necessita ter capital em caixa para a antecipação. No primeiro ano, o projeto mobilizou uma contribuição superior a R\$ 700 mil no Rio de Janeiro. A parceria com a Unicred, instituição financeira da cooperativa, é fundamental no apoio dessas transações.

Nesse período, as peças da campanha são elaboradas (*site, folder*) dentro da estratégia de obter maior quantidade de assinaturas de termos de

adesão. A experiência de dez anos da Unimed de Belo Horizonte foi de extrema valia. No entanto, o caráter inaugural na Unimed-Rio exigiu uma tática um pouco diferenciada nesse momento inicial. A linguagem clara na explicação sobre o funcionamento do incentivo fiscal e adequada ao regionalismo fluminense foram os principais focos de atenção. Vídeos disponibilizados na internet também fizeram parte da estratégia de divulgação.

No ano de 2011, a campanha foi lançada em setembro no Congresso dos Médicos no Rio de Janeiro. O panfleto do programa foi enviado para todos os endereços. A participação em outros eventos com médicos cooperados oportunizou a entrega de mais informativos e demais esclarecimentos. Os termos de adesão puderam ser depositados até o final de novembro nas urnas localizadas nos espaços da Unimed-Rio – indicados por um *banner* do programa. O apelo maior é o desenvolvimento social e cultural da cidade do Rio de Janeiro.

FIGURA 6: PEÇAS PUBLICITÁRIAS DA CAMPANHA



Foto: Gustavo Cezário – Folder e Loja de Relacionamento Unimed em Copacabana.

O principal critério de seleção dos projetos foi o viés social a partir do alinhamento da proposta com o Plano Estratégico da Unimed-Rio. Nesta visão corporativa, defende-se a contribuição para a qualidade de vida e desenvolvimento sustentável da sociedade. Em termos de valores, isso significa o respeito e o entendimento mútuo, sem tolerância ao preconceito, o diálogo com a sociedade, com transparência de conduta e foco em resultados sustentáveis. A pré-condição é que esses projetos estejam aprovados pelas leis de incentivo fiscal do governo federal. Dentre os projetos selecionados em 2010, estão “Educação no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro” (MAM), a peça teatral “Eu te amo mesmo assim” e atividades de Cidadania na Cidade de Deus.

O portfólio de projetos é fechado em dezembro, quando a empresa contratada (Cultura Invest) levanta o total de recursos arrecadados com os cooperados e distribui de acordo com os valores destinados a cada projeto estabelecido no Diário Oficial. Contrato de Mecenato é assinado com as instituições selecionadas, incorporando exigências legais e contrapartidas definidas pela Unimed-Rio. A Cultura Invest é responsável, ainda, por acompanhar a emissão dos recibos referentes aos depósitos realizados, em nome do médico cooperado, na conta do projeto, aberta pelo Ministério da Cultura. Em 2010, dos mais de 5.200 médicos cooperados da Unimed-Rio, 392 aderiram ao programa. Apesar de parecer pouco, o valor mobilizado representa 20% de todo mecenato de pessoa física na cidade do Rio de Janeiro.

Esse acompanhamento técnico se mantém no primeiro trimestre do ano seguinte. A partir do contrato de parceria, os resultados estabelecidos são avaliados por meio de indicadores, tais como: número de espetáculos, indivíduos capacitados e quantitativo de pessoas mobilizadas dentro da cidade do Rio de Janeiro. As contrapartidas direcionadas aos médicos participantes (ingressos para a pré-estreia), aos clientes (desconto de 50% na entrada das exposições) e à sociedade no geral (comunidades beneficiadas) são verificadas como uma forma de garantir a transparência do programa.

A Unimed-Rio se compromete a entregar, no endereço de correspondência do cooperado cadastrado na Unimed-Rio, os documentos oficiais (recibo deecenato e comprovante de depósito) que serão necessários para efetuar o lançamento das informações na declaração de IR. Caso o cooperado não receba os documentos até o final de março, este passa a ser responsável por retirar os documentos no Espaço do Cooperado, podendo solicitar por *e-mail* suas cópias digitais. A Cultura Invest acompanha o processo até a adesão dessa informação no imposto de renda dos médicos, esclarecendo possíveis dúvidas durante o processo.

No mês de maio, reinicia o processo de restituição dos médicos à Unimed a partir do valor real descontado no imposto de renda. Um relatório de balanço é disponibilizado no *site* com vídeos de apresentação dos projetos executados. Dessa forma, o Programa estimula a doação para projetos sociais de outras pessoas físicas, já que não é possível incluir outros grupos de indivíduos (além dos médicos cooperados), dado a inviabilidade de cobrança de ressarcimento desses e a restrição orçamentária já indicada. Em Belo Horizonte, o sucesso do programa é notório, com captação de mais de R\$ 12 milhões nos últimos anos, envolvendo mais de 2.500 médicos doadores.

FIGURA 7: PASSOS DA IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: elaboração própria.

Experiências como essa também podem ser disseminadas para pequenos e médios Municípios. No entanto, a baixa escala de médicos cooperados inviabiliza o interesse econômico de produtoras culturais que assessoram

esse tipo de atividade. O poder municipal pode desempenhar esse papel de articulação junto às empresas e aos doadores individuais. É importante ainda o assessoramento dos membros da sociedade civil na qualificação dos projetos locais às leis federais de incentivo. Um modelo interessante é o de incubadoras socioculturais desenvolvido no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB). Essa experiência foi apresentada aos quatro Municípios-piloto do *Projeto Capacidades*.

Em um Município de 70 mil habitantes, com aproximadamente 100 médicos cooperados à rede Unimed, há um potencial de adesão ao programa semelhante ao *Receita do Bem*, que representaria um investimento de R\$ 150 mil a R\$ 200 mil. Essa é a realidade do Município de Cataguases-MG, o qual apresenta um Fundo Municipal de Incentivo à Cultura (Lei Ascânio Lopes) com recursos de 0,25% do orçamento para pequenos projetos até 12 mil reais. Só a classe médica seria capaz, assim, de financiar quase o mesmo valor investido pelo poder municipal (na ordem de R\$ 230 mil em 2012).

Logo, o sistema municipal de cultura deve ser capaz de gerir esse conhecimento junto à sociedade. O objetivo aqui é ampliar a capacidade local de construir parcerias que utilizam os recursos preexistentes no Município. Esses dados podem ficar mais atraentes se contabilizarmos as contribuições de possíveis empresas de lucro real³ existentes no Município – como postos de gasolina e concessionárias.

³ Vale lembrar apenas que os indivíduos com declaração na forma simplificada, assim como empresas no Simples Nacional e de lucro presumido (geralmente farmácias, padarias, restaurantes, supermercados) não se enquadram nesse perfil de contribuinte isento.

Referência

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. *SiamWeb*. Disponível em: <<http://www.cnm.org.br>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

PNUD. *Sigob*. Disponível em: <<http://www.sigob.org/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

EGP Rio. Disponível em: <<http://www.egprio.rj.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

BRASIL. *Governo Eletrônico*. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *O SUS de A a Z: garantindo saúde nos municípios*. 3ª ed. CD-ROM – (Série F. Comunicação e Educação em Saúde). Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009. 480 p.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Sistema de Planejamento do SUS: uma construção coletiva: organização e funcionamento / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Planejamento e Orçamento*. – 3. ed.– Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *ProGRAB – Programação para Gestão por Resultados na Atenção Básica*. Disponível em: <www.dab.saude.gov.br>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Terceira edição (Guia PMBOK®). Uma Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004. Disponível em: <http://www.riosoft.softex.br/media/PMBOK_2004_Portugues.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2014.

Apresentação Gerenciamento de Projetos EGP. Disponível em: <http://www.promon.com.br/portugues/.../PBTR%20GE_para%20web.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

PREFEITURA DE CATAGUASES. *Programa Municipal de Incentivo à Cultura Lei Ascânio*. Disponível em: <http://www.cataguases.mg.gov.br/mat_vis.aspx?cd=6689>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

PFEIFFER, Peter. MAGALHÃES, Giovana (col.). *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

NAÇÕES UNIDAS. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Disponível em: <http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 2010.

CNM. *Municípios gastam mais com Cultura*. Disponível em: <<http://www.cnm.org.br>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

UNIMED-RIO. Disponível em: <<http://www.unimed-rio.com.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

UNB. *Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília* (CDT/UnB). Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

UNB. Criação de Incubadoras Socioculturais; Modalidades “Arte e Cultura” e “Social e Solidária” do Programa Multincubadora de Empresas do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB). (Apostila). Brasília: UnB, 2011.

BRANT, Leonardo. *Faces da Cultura Desenvolvimento Social e Investimento Cultural Privado*. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

SILVA, Eduardo M. F. *Investimento Privado em Cultura e Incentivos Fiscais*. Artigo elaborado para a palestra proferida no Seminário “Cultura & Investimento Social Privado”. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

INSTITUTO UNIMED-BH. Disponível em: <<http://www4.unimedbh.com.br/comum/index?pageName=conhecaResponsabilidadeSocialCidadaniaPrograma>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

Elementos para uma política cultural.

Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/elementos-para-uma-politica-cultural/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

Caderno 3

**Integrando
pelos Valores**



Introdução

A unificação física e a gestão do conhecimento foram indicados em outros cadernos como importantes elementos integradores no Desenvolvimento Humano Local. A terceira parte desta publicação traz o sistema de valores como outro elemento fundamental para promover uma cultura integradora. Ao estruturar as percepções e as crenças, os valores motivam diferentes comportamentos sociais.

De fato, nosso comportamento reflete um balanço relativo de todos os valores. Estes fornecem, assim, uma “arquitetura” de escolhas e influências de modo a orientar a tomada de decisão sobre o que fazer e como agir. Parte da dificuldade em entender o que são valores advém de sua multiplicidade: “valores humanos”, “valores morais”, “valores culturais”, “valores pessoais”, “valores de família”, “valores religiosos”, “valores universais”, entre outros. Um “sistema de valores” é uma forma de organizar as diferentes prioridades dadas a distintos valores (PNUD, 2010).

O conceito de “valores” pode parecer abstrato, multifacetado, difícil de ser entendido de forma unificada. No entanto, valor nada mais é do que um exercício diário. As atitudes humanas, em cada uma das situações, são demonstrações dos valores com experiências e atributos físicos de uma pessoa. Dentro de um sistema de valores, os cidadãos avaliam uma série de comportamentos, estabelecendo normas sócias que se mantêm no tempo e no espaço. Todo esse processo cognitivo acontece de forma natural e espontânea dentro da mente humana.

A natureza humana traz em si, portanto, essa lógica integradora. No âmbito social, nota-se que certos valores estimulam mais a razão pública e o engajamento moral de seus cidadãos. As comunidades que endossam esses

valores públicos apresentam uma convivência mais saudável e facilidade para abordagens mais integradas. A transformação dos valores para essa cultura mais propícia ao desenvolvimento humano integrado é outro pilar importante deste caderno publicação.

Nada melhor para lançar essa discussão sobre educação de valores do que o contexto da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. A **Rio+20** traz dois valores (sustentabilidade e acessibilidade) como parte integrante dos dois temas centrais: economia verde no contexto da erradicação da pobreza e a criação de uma governança global. Trata-se da construção de um novo paradigma de desenvolvimento econômico, pautado por uma matriz energética limpa com o máximo de aproveitamento dos recursos e uma preocupação com a inclusão social.

Desenvolvimento Sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras; é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (NOSSO FUTURO COMUM, 1991)

Nesse contexto, economia verde significa o crescimento da renda e do emprego impulsionado por investimentos que reduzam a poluição e a emissão de carbono, aumentam a eficiência de energia e recursos, previnam perdas da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos, além de ser socialmente inclusiva (PNUMA, 2011). O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) identifica dez temas prioritários passíveis de monitoramento e intervenção governamental em direção a uma economia verde: resíduos, energia renovável, transporte, indústria, turismo, água, floresta, construção, agricultura, pesca.

O que se percebe é que os valores intrínsecos a essa Conferência (sustentabilidade e acessibilidade) exploram as quatro dimensões definidas aqui para políticas integradas. A inter-relação entre os temas de economia verde, o exercício desses valores por vários setores da sociedade, a cooperação em rede do local ao global e a gestão por resultados mais efetivos (em termos econômico, ambiental, social e cultural) tornam esse contexto um excelente exemplo para ilustrar formas de estimular a cultura integradora. Ao realçar quatro práticas de economia verde, busca-se disseminar essas dimensões da gestão integrada nos Municípios brasileiros.

A primeira experiência indica um passo a passo para a redução, a reutilização e a reciclagem dos materiais dentro do Município. Antes de sensibilizar a comunidade como um todo, é importante exercer esses valores pelo exemplo dos órgãos públicos. A partir do modelo federal, Estados e Municípios começam a firmar o compromisso político de separar resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, na fonte geradora, com destinação voltada às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis. Exemplo de duas experiências bem-sucedidas em órgãos brasileiros são a do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a do Museu do Lixo, em Santa Catarina.

O desenvolvimento de uma nova indústria de mobilidade, apresentada pelo Programa Smart (Mobilidade Sustentável & Pesquisa da Acessibilidade & Transformação), traz em si a discussão desses dois valores. Parte-se de uma abordagem sistemática que busca integrar modalidades, serviços, tecnologias e projetos. Ao invés de instigar a forma tradicional de liderança governamental, esse modelo compartilha o comprometimento em relação a esse exercício de valores com a sociedade civil e com o setor privado desde o início do processo.

A terceira experiência a ser abordada é a do turismo sustentável. Cabe aqui introduzir esse conceito atrelado à educação de valores. O objetivo

é instigar comportamentos que satisfaçam aos anseios dos turistas e às necessidades socioeconômicas das comunidades locais, sem exceder a capacidade física, biológica, psicológica e social de um determinado território.

Valores como a sustentabilidade e a acessibilidade são capazes, portanto, de agregar comportamentos humanos que garantem a permanência da condição presente à geração futura.

Coleta Seletiva – BNDES e Museu do Lixo

Desde o início da década de 1980, o BNDES dedica atenção especial ao gerenciamento dos resíduos, com o envio do papel de escritório pós-consumo para recicladoras. Em 1998, a coleta seletiva passou a ser implementada em todos os prédios do BNDES, repassando os recursos da venda do material reciclável para o Comitê de Cidadania da instituição. Em 2001, os resultados do Programa de Coleta Seletiva já eram significativos. A venda de material reciclável possibilitou a doação de 1680 cestas básicas para famílias de baixa renda só nesse ano. Além da capacitação das equipes de limpeza para o processo de reciclagem, membros da sociedade civil foram treinados para a transformação desse material em produtos comercializáveis nos segmentos da moda e *design*, transformando copos plásticos em saltos de sapato e cabides.

Com o Decreto 5.940/2006, os órgãos federais foram impedidos de vender o material reciclado, passando a doar para associações e cooperativas de catadores. A habilitação e a formalização destas deve atender a alguns requisitos básicos, como ter a catação como única fonte de renda do indivíduo, possuírem infraestrutura adequada para triagem e sistema de rateio pré-definido entre os cooperados. A cada dois anos, quatro associações ou cooperativas dividem o trabalho de coleta organizado em escalas trimestrais, seguindo a ordem do sorteio. Pelo menos duas vezes na semana, as cooperativas passam para coletar o material já separado e embalado, cabendo a elas apenas o transporte e a revenda do material.

Além de estimular a coleta de pilhas e baterias, o BNDES promove a coleta do óleo de cozinha provenientes da casa dos funcionários armazenados em garrafas PETs. Empresas cadastradas coletam esse material para transfor-

mação em matéria-prima para a produção de biodiesel e fabricação de sabão. *Containers* separados dão tratamento especial aos compostos orgânicos de jardinagem e ao lixo infectante (hospitalares e lâmpadas fluorescentes). Ferros e alumínio, assim como cabos de energia, retirados de obras e reconstrução também são encaminhados às cooperativas.

No investimento inicial, devem estar previstos dois coletores de lixo por funcionário: um azul (papel seco) e um preto (outros lixos). Coletores vermelhos para plásticos podem ser reservados aos locais de bebedouro, assim como placas sinalizarão coletores específicos na área externa (ex.: estacionamento) para outros tipos de materiais – como bateria e óleo de cozinha. A fragmentadora de papel e a prensa são essenciais para facilitar o transporte das cargas, economizando espaço físico de armazenamento. A balança, por fim, é o que permite a mensuração dos resultados alcançados na reciclagem.

FIGURA 1: EQUIPAMENTOS PARA RECICLAGEM EFETIVA



Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2011.

O espaço para separação dos resíduos e armazenamento das embalagens deve ser previsto na estratégia da coleta seletiva. Mesmo com as campanhas de conscientização, há ainda falhas na separação dos resíduos pelos funcionários (coleta primária). No caso do BNDES, um carrinho de coleta apoia essa separação em loco. Em seguida, esses materiais são levados para uma área externa e separados em sacos de lixo, etiquetados com data, tipo de lixo e setor (andar do prédio). Essa especificação é essencial para o gerenciamento da coleta primária. Quando há muitas falhas nessa coleta, o diretor do setor é convidado a ir até o local de separação para verificar as falhas, sendo orientado sobre ajustes necessários no tratamento pela equipe.

A embalagem do material merece atenção, uma vez que contribui com o transporte adequado pela associação. Pelo menos um funcionário deve ser destacado para essa função de verificar a separação, prensar, pesar e embalar o material (com utilização de barbantes e papelão coletado no local). No caso do BNDES, esses materiais são armazenados em um local coberto (para proteger da chuva), sendo transportados por minitratores até uma área externa de acesso aos caminhões da cooperativa em dias de sol.

FIGURA 2: TRATAMENTO DO MATERIAL RECICLADO



Fonte: BNDES, 2011.

É comum verificar algumas resistências por parte da equipe de limpeza na implementação. Os funcionários geralmente veem essa atividade como acréscimo de função. Embora a carga de horário se mantenha a mesma, esses

funcionários não desempenhavam essas atividades anteriormente. Nesse sentido, todo esse processo de coleta, separação e embalagem deve estar descrito no contrato da empresa terceirizada responsável pela limpeza, caso seja essa a realidade. A prática de venda desses materiais reciclados pelos funcionários também deve ser evitada.

Logo, a conscientização dos funcionários é um aspecto crucial para o sucesso da experiência. O primeiro passo para isso é demonstrar que esse processo é uma exigência legal a ser cumprida pelo órgão público. A Carta da Autoridade Política (no caso, os prefeitos) entregue a todos os funcionários é de extrema relevância para obter o comprometimento destes. A sensibilização quanto à destinação final, demonstrando quantas famílias passam a sobreviver com os recursos oriundos da venda desses resíduos, é outro aspecto-chave da campanha de conscientização. Para exemplificar, uma das associações habilitadas pelo BNDES consegue empregar 50 pessoas, contribuindo, assim, para o aumento da renda familiar. A visita da autoridade política, com seu secretariado, aos galpões dessas cooperativas é um ato importante para produzir comunicações internas mais efetivas (como vídeos na intranet e notícias no Diário Oficial).

No caso das equipes de limpeza, os funcionários mais destacados podem ser reconhecidos como líderes de atividade. Identificados com uniformes distintos, eles passam a assumir a função de sensibilização e fiscalização dos funcionários por andares do prédio. O treinamento constante dessa equipe deve focar ainda com as regras de segurança – como a utilização de luvas, protetores auditivos, roupa e óculos de proteção e máscaras (quando for necessário). Os líderes também devem fiscalizar a utilização desses equipamentos de proteção por parte da equipe, além da disposição das placas de sinalização em locais estratégicos.

FIGURA 3: SINALIZAÇÃO



Fonte: BNDES, 2011.

O monitoramento e a avaliação desse processo indicarão o sucesso da implementação dessa política para todos os envolvidos. Os meios de verificação, nesse caso, são a quantidade de material embalado – em termos de sacos e quilos. Um indicador mais tangível seria o valor desse material na revenda disponibilizado às famílias. Uma planilha de controle contribui para a sistematização desses dados. Além da data e do destino (com a placa do caminhão da cooperativa), é importante coletar a assinatura do liberador e do receptor. Veja o modelo adotado pelo BNDES:

TABELA 1: MODELO BNDES

Data	Liberador	Quantidade do Material		Placa do Caminhão	Destino	Assinatura Liberador	Assinatura receptor
		Sacos	Quilos				

Fonte: BNDES, 2011.

Tais resultados devem ser repassados para todos os funcionários. A consolidação de um comitê ampliado de avaliação desses resultados é uma forma de disseminar tais informações para os diferentes grupos de funcionários. Cada setor indicaria um representante que se reuniria com os demais uma vez por mês. Mais do que se informar dos resultados obtidos, esse grupo poderia orientar os materiais de conscientização, verificar a efetividade do mapa de coletores e aprimorar outros processos internos com foco na sustentabilidade. A configuração das impressoras para impressão frente e verso, a produção de blocos de rascunho, a redução do consumo de copos e sacolas plásticas, a implementação de controles de luz e ar-condicionado automáticos são outros passos para a reutilização e redução a serem sugeridos pelo grupo.

Outra experiência interessante de promoção da reciclagem dentro dos órgãos públicos é o Museu do Lixo, realizado pela Companhia Melhoramentos da Capital (Comcap), empresa de economia mista que presta serviços de limpeza pública à Prefeitura de Florianópolis. Estabelecida como uma unidade de informação de cunho educativo e histórico, esse museu deixa de ser um “coletor passivo” para se transformar em um espaço de formação de cidadãos críticos (MATOS e LUCAS, 2009). A exposição de objetos antigos, artes plásticas com material reciclável, biblioteca com livros doados demonstram, assim, como a destinação adequada dos resíduos podem propiciar novos valores à sociedade.

O Museu do Lixo engloba três vertentes: espaço de memória e comunicação, espaço de arte, espaço de cultura e de preservação do meio ambiente. A organização dos objetos coletados criam ambientes que transmitem diferentes sensações e sentimentos de acordo com o expectador e com o contexto histórico. A comunicação por meio de objetos revelam a simbologia da vida humana e conscientizam a população para o reaproveitamento dos materiais. O trabalho artístico com esses materiais recicláveis dão novas formas ao imaginário infantil, como roupas de heróis e robôs musicais. Por trás de toda essa informação, está a mensagem da preservação ambiental.

FIGURA 4: MUSEU DO LIXO



Fonte: Augusto Mathias, 2007.

O início dessa experiência se deu com a criação de um serviço especial de recolhimento de lixo pesado, como geladeiras, fogões, sofás, galhos de árvores, pneus etc. Com a construção do Centro de Transferência de Resíduos Sólidos, galpão com capacidade para a separação de 450 toneladas de lixo seletivo por dia, foi possível adequar as diversas etapas que compõem a transferência do lixo ao seu destino final. Nesse local, encontra-se uma instalação de 200 metros quadrados com um grande acervo em processo de catalogação. As coleções que chamam atenção pela quantidade e antiguidade dos exemplares são as de ferros de passar roupa; de latas de refrigerante e cerveja; de máquinas fotográficas e de costura; de aparelhos de telefonia celular e de computadores.

Cerca de 3,6 mil pessoas visitam anualmente o Museu do Lixo da Companhia Melhoramentos da Capital (Comcap), na maioria estudantes da rede pública de Florianópolis. Depois de conhecerem os processos de triagem do lixo reciclável e os impactos sobre o ambiente da deposição do lixo em aterros, os estudantes participam de atividades lúdicas em que recebem carteiras de identificação como agentes ambientais. Durante as oficinas, os estudantes são ainda estimulados a confeccionar brinquedos com os materiais recicláveis, despertando a consciência da preservação ambiental por meio da redução, da reutilização e da reciclagem.

A promoção de feiras, exposições e ações sociais amplia a abrangência das visitas, das palestras e das oficinas de reciclagem, atendendo a um público de cerca de 6 mil pessoas. Esse trabalho de oficinas é feito em parceria com outras iniciativas da prefeitura, tais como Agente Jovem, Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (Peti), grupos carnavalescos, entre outros. A área de educação ambiental integra, assim, diferentes secretarias (intersetorialidade) e membros da sociedade (governança). O Museu do Lixo já recebeu inúmeros visitantes internacionais, que levam essa experiência para ser implementada em outras partes do mundo, demonstrando o seu efeito em rede. Na gestão por resultados, mais que um cálculo de custo e benefício, é preciso considerar impactos de longo prazo, no que tange à mudança da cultura local.

Inúmeras outras experiências de sucesso estão disponíveis na internet. O passo a passo de oficinas de reciclagem, exemplos de políticas públicas, prêmios de valorização oferecem as informações necessárias para o início dessas ações.

Mobilidade Sustentável – Smart

O termo “smart”, em inglês, significa esperto. No caso da rede Smart Mobility⁴, as duas primeiras letras são uma abreviatura para mobilidade sustentável. Dentre os princípios de gestão integrada apresentados na introdução, enfatiza-se, aqui, novamente, o da elegância (relacionado à gestão por resultado) e o do efeito sistêmico (relacionado à transversalidade dos temas) como elementos-chave para a maior sustentabilidade. O envolvimento de todos os setores na discussão do plano de mobilidade e o trabalho conjunto em diferentes âmbitos de governo implicam maior governança e gestão em redes, respectivamente.

Logo, mobilidade sustentável é uma competência municipal diretamente associada à gestão integrada. O quadro a seguir reforça as competências das diversas secretarias municipais com esse tema.

⁴ Disponível em: <<http://www.um-smart.org/>>.

QUADRO 1: COMPETÊNCIAS DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS

Temas	Competências
Meio ambiente	A emissão do CO ₂ proveniente dos automóveis é um dos maiores causadores do aquecimento global. Políticas de valorização do transporte coletivo e de meios de transporte limpos (como bicicletas) favorece a conscientização ecológica, assim como é capaz de valorizar espaços verdes.
Saúde	Deficiências no aparelho circulatório e respiratório, assim como acidentes de carros são os grandes causadores de mortes em nosso País. Estudos indicam que bicicletas e caminhadas são capazes de reduzir em 30% a mortalidade dos sedentários. Logo, a mobilidade está diretamente relacionada à saúde.
Esporte e lazer	Mais do que um meio de transporte a favor do ambiente e da saúde, as caminhadas e as bicicletas são formas de esporte e lazer a serem estimuladas durante os fins de semana ou no fim do dia.
Educação e cultura	A valorização de transportes coletivos e limpos está relacionada à mudança cultural por meio de educação. A disseminação dessas informações deve ser estimulada nas escolas e na educação corporativa.
Inclusão social	A mobilidade ainda trás a preocupação com a acessibilidade em diferentes locais da cidade, promovendo um tratamento equitativo de acordo com as necessidades dos indivíduos.
Desenvolvimento econômico e planejamento urbano	O desenvolvimento do comércio local, assim como a implantação de outros setores da economia estão diretamente relacionados à movimentação dos indivíduos dentro da cidade. A política de mobilidade tem um forte impacto na promoção da economia local.
Fazenda	A mobilidade ainda trás a discussão sobre formas de reduzir custos de transporte dentro da cidade para todos os indivíduos e as organizações.

Fonte: elaboração própria.

Em termos práticos, a integração por uma mobilidade sustentável relaciona a ocupação do solo com o sistema viário, levando ao crescimento ordenado e progressivo dentro da cidade. Isso significa ainda ampliar a acessibilidade aos locais da cidade, por meio da utilização de vários modais com o bilhete único e equipamentos adequados aos cidadãos com algum tipo de deficiência (momentânea ou não). Quando se prioriza o transporte coletivo sobre o individual, permite-se maior agilidade no transporte de todas as classes com menor impacto na emissão de carbono. Terminais setoriais incluem ainda a região metropolitana, assim como os demais Municípios próximos a essa cidade.

FIGURA 5: INTEGRAÇÃO DE MODAIS COM AS BICICLETAS



Fonte: ônibus em Washington nos Estados Unidos, trem na cidade de Stuttgart na Alemanha e Plano Inclinado em Santa Marta, Rio de Janeiro.

Um plano sustentável de mobilidade pode ser desenvolvido em três óticas inter-relacionadas. A primeira delas é um levantamento das diferentes formas de transportar produtos e indivíduos dentro do Município (*move goods*). É preciso verificar a conexão entre esses meios de transportes (intermodal) e estimular maiores interfaces entre eles. Otimizar essa ligação ponto a ponto (sair e chegar ao local desejado) significa possibilitar o desempenho de todas as atividades da vida, como: trabalhar, divertir-se e relacionar-se. Isso representa, ainda, aproximar os acessos às necessidades, organizando a distribuição do espaço urbano e reduzindo o tempo das viagens.

De certa forma, a movimentação de produtos está mais desenvolvida do que a movimentação de indivíduos. Com o apoio da informática, o transporte multimodal faz com que os produtos cheguem até sua casa “sem atraso”. A segunda ótica está relacionada a esse conceito de mover-se cada vez menos (*move less*), reduzindo a necessidade de viagens. Além da atenção com os diferentes modais, é preciso interligar as inovações de outros setores. O setor de serviços, por exemplo, poderá oferecer inúmeras soluções que favoreçam essa lógica, como a melhoria da entrega em domicílio, a valorização de caronas e estacionamentos com bicicletas públicas. O setor tecnológico permite o pagamento por cartão de crédito, a disponibilização de informações por celulares, a orientação das rotas. Dessa forma, projetos urbanos devem estimular inovações público-privadas.

A terceira ótica a ser incorporada é a mudança na mentalidade local (*Move Mind*). O comportamento a favor de uma mobilidade sustentável pode ser influenciado por meio da disponibilização de mapas com variadas opções aos usuários, bem como pela realização de pesquisas sobre a satisfação dos clientes, a serem repassadas aos prestadores de serviços. A apropriação da linguagem deve vir atrelada a programas de comunicação a toda população. Espaços públicos como escolas e postos de saúde podem ser utilizados para a conscientização, assim como as redes sociais. Reforça-se, assim, uma cultura mais favorável à parceria do setor privado com o setor público.

Essas três formas de enxergar uma nova mobilidade são capazes de gerar inúmeros benefícios econômicos, como a criação de empregos, a movimentação financeira e a revitalização de áreas degradadas. A expansão dos negócios relacionados ao transporte, a exemplo do turismo, imóveis, logística, varejo e energia, impulsiona novas dinâmicas no Município. No caso dos Municípios pequenos, é importante facilitar a venda e o consumo com o mercado regional.

A metodologia sugerida pela rede Smart Mobility⁵ para o desenvolvimento de um plano para uma nova mobilidade inclui quatro passos. O primeiro deles é oportunizar um encontro com representantes de diferentes setores: empresas (ex.: tecnologia da informação e serviços de transportes), governo (ex.: planejamento, ambiente e trânsito), organizações da sociedade civil (ex.: moradores de bairro e ciclistas), acadêmicos (ex.: informática, engenharia e educação física) e usuários (ex.: motoristas de táxi e passageiros de ônibus). O principal objetivo desse encontro é identificar elementos a serem interligados, aspectos positivos do transporte preexistente e inovações factíveis para seu aprimoramento.

FIGURA 6: PASSO A PASSO DO SMART MOBILITY



Fonte: Smart Mobility, 2010.

O segundo passo é mapear o sistema de transporte existente em território, identificando a conexão entre modais, serviços e as soluções tecnológicas. Um mapa na dimensão de uma mesa, com elementos pré-identificados, facilita o trabalho de identificar a interseção em forma de pontos, estruturando a grade de mobilidade. Um dos resultados imediatos é o compartilhamento de

⁵ Essa metodologia de transporte sustentável tem sido aplicada de modo colaborativo pela Universidade de Michigan com comunidades e regiões de diferentes partes do mundo. Disponível em: <<http://um-smart.org/blog>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.

uma visão multifuncional sobre a cidade, reconhecendo conexões já existentes. Essa experiência serve ainda como um catalisador para estimular novas parcerias, pesquisas e pilotos. Mais que a expectativa sobre um mapa perfeito, espera-se uma primeira demonstração da conectividade física, tecnológica e institucional. Esse mapa serve de base para novas participações da comunidade e de outras organizações não envolvidas nesse primeiro momento.

FIGURA 7: OFICINA DE MAPEAMENTO



Fonte: oficina de Mapeamento no Estado do Rio de Janeiro e Cartografia de Washington DC, Estados Unidos.

O terceiro passo é o estabelecimento de um pequeno piloto a partir desse mapa construído com o grupo inicial, com a identificação de um foco comum, com recursos de projetos preexistentes, capazes de obter resultados rápidos. Ou seja, o piloto deve levar em consideração as condições existentes (imediatas conveniências a serem conectadas), a força de lideranças capazes de catalisar e sustentar as ações previstas, a delimitação de uma área espacial e o potencial da comunidade presente nesse local. Os pilotos podem se estruturar em uma área que conecta diferentes modais e serviços, alinhar diferentes projetos dentro de uma mesma área urbana, oportunizar empreendimentos pelo setor privado, entre outros.

O quarto passo é a comunicação dessa nova visão de mobilidade, incluindo os benefícios das conexões preexistentes e as melhorias a serem realizadas. Os mapas elaborados pelo grupo podem ser disseminados à popu-

lação de forma digital na internet ou de forma impressa. Redes de informação devem ser estimuladas e interligadas, como *blogs* de ciclistas, informações públicas no *site* da prefeitura, orientações nas paradas de ônibus etc. O objetivo nesse momento é disseminar novas oportunidades de modais e serviços sustentáveis que facilitam o cotidiano da vida.

Experiências de outras partes do mundo podem ser úteis para adequação da cultura local. O Plano de Tráfego Integrado de Copenhague (Dinamarca) estabeleceu objetivos e metas específicas no que se refere a acidentes rodoviários e de poluição sonora e atmosférica. Já em Freiberg (Alemanha), a prioridade se voltou à promoção de parques ambientais na cidade, com pedões para redução de tráfego e de estacionamentos para veículos particulares dentro da cidade. Nesses dois casos, a política de transporte incidiu especialmente sobre a promoção do ciclismo, com o melhoramento da infraestrutura.

A valorização da bicicleta como meio de transporte sustentável deve ser mais estimulada nas cidades brasileiras. O principal argumento é o princípio da **elegância**, que representa a busca por soluções mais apropriadas e econômicas baseadas na otimização do que já existe. Para pequenas distâncias, a bicicleta é um transporte mais elegante do que o automóvel. Isso porque consome uma menor quantidade de material (20 kg), com uma força motriz com rendimento de 98% – ao contrário do automóvel, que utiliza 1.000 kg com motor combustível fóssil com rendimento de cerca de 20%.

Há vários benefícios que reforçam esse argumento, a começar pela baixa geração de poluentes (restringindo a sua manufatura). As ciclovias são frequentemente mais rápidas para transporte porta a porta até 10km. Inúmeras bicicletas podem ser estacionadas no espaço de um automóvel, com menor custo de infraestrutura. O investimento necessário para o *design* e a construção de estradas para automóveis são mais elevados e permitem um fluxo menor quando comparados às bicicletas. O ciclismo contribui ainda para a melhoria do bem-estar, por meio do exercício e da recreação.

Deve-se considerar, também, que as bicicletas são acessíveis para um segmento maior da população, permitindo uma economia significativa nos custos dos transportes. A baixa velocidade das bicicletas evita acidentes, assim como possibilita maior interação do indivíduo com seu meio – podendo ser utilizadas nas campanhas de *marketing*. As ciclovias se transformam, ainda, em um dinamizador do turismo local, com criação de diferentes identidades dentro da cidade – como caminho de flores, parques, ruas etc. Mesmo assim, é mais comum escutar dificuldades para a valorização desse transporte.

QUADRO 2: DESAFIOS PARA A VALORIZAÇÃO DAS CICLOVIAS

Desafios	Mudança de comportamento
Alta temperatura	Em país tropical como o Brasil, é comum ouvir que a cidade é muito quente. No entanto, ciclovias arborizadas são capazes de reduzir essas temperaturas. Além disso, os horários de maior fluxo são no período da manhã e no fim do dia. As empresas também podem instalar banheiros para troca de roupa do funcionário.
Alta pluviometria	As chuvas geralmente ocorrem em um período do ano ou do dia, havendo inúmeras formas de prever. Equipamentos especiais, como capas de chuvas, viabilizam maior possibilidade de transporte, como utilizadas nas motocicletas.
Geografia acidentada	A integração com outros meios de transportes permitem que as bicicletas possam ser transportadas em regiões com relevo mais acentuado. Estacionamentos podem ser disponibilizados ainda nas localidades abaixo desses declives.
Tempo de viagem	As bicicletas podem ser mais ágeis que outros tipos de transporte, se houver uma campanha de valorização destas. Isso requer ciclovias mais seguras com equipamentos de proteção.

Fonte: elaboração própria.

A cidade de Toronto é conhecida por seu título “Cidade Amiga das Bicicletas”. Entre as diversas políticas estabelecidas no Município, encontra-se a atenção diária à adaptação das ruas para maior acesso e prioridade às bicicletas, integrando com os demais modais da cidade. A disponibilização das rotas por meio da internet conecta os ciclistas com seus bairros e estes com os demais destinos dentro da cidade. A melhoria das habilidades e das atitudes para um transporte seguro é estimulado por campanhas educacionais (com disseminação de informativos e trabalhos nas escolas).

A promoção de estacionamentos, assim como vestuários para troca de roupas, pode ser estimuladas junto às empresas. Em Toronto, um prêmio é oferecido anualmente para a empresa com maior investimento em ações para estimular o uso das bicicletas. Eventos, comunicações e programas são organizados para motivar o hábito consciente do ciclismo, como o fechamento de ruas nos fins de semana e mapas com os locais apropriados para bicicletas. Uma equipe na prefeitura é capacitada para estimular a criação de grupos de ciclistas, sendo estes chamados a contribuir no Plano de Mobilidade por Bicicleta. Um centro de informação mantém o serviço de contagem do tráfego de bicicletas em diferentes localidades para influenciar as tomadas de decisões.

Essas políticas preveem várias formas de envolvimento da comunidade, entre elas: i) seguir as instruções presentes nos mapas e nos informativos *on-line* da cidade; ii) solicitar infraestrutura para guardar suas bicicletas em locais específicos; iii) participar dos eventos de valorização do transporte não motorizado; iv) indicar empresas com boas práticas favoráveis às bicicletas; v) convidar “embaixadores de bicicletas” para dar cursos e palestras em suas comunidades.

Vale a pena conhecer um pouco do trabalho de mobilidade sustentável realizado no Brasil. O quadro abaixo ilustra algumas dessas experiências.

QUADRO 3: EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS

Abraciclo (<http://www.abraciclo.com.br>)

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicletas e Similares oferece diferentes informações sobre esse setor.

Bicicleta Livre (<http://www.bicicetalivre.unb.br>)

Projeto de extensão criado na Universidade de Brasília para a locomoção entre os prédios.

Bicicletada (<http://www.bicicletada.org.br>)

Versão brasileira de um movimento inspirada na “coincidência organizada” que começou a tomar as ruas de São Francisco nos EUA no início dos anos 1990.

Bicicletada Rio(<http://www.bicicletada.org/Rio+de+Janeiro>)

Na última sexta-feira do mês, na Cinelândia, os amantes de patins, skates, pés e qualquer outra forma de veículo de propulsão humana se reúnem no final da tarde.

Bike Anjo (<http://bikeanjo.com.br/>)

A proposta é ensinar quem quer voltar a andar de bicicleta e até mesmo aqueles que nunca pedalarão.

Eu vou de Bike (<http://www.euvoudebike.com>)

O portal oferece uma plataforma de comunicação entre os ciclistas de todo o Brasil, criando indicadores para mostrar como a opção pelas bicicletas pode fazer diferença em nossas vidas.

IPB (<http://www.pedalabrasil.com>)

O Instituto Pedala Brasil é uma iniciativa da Associação Brasileira de Manufaturados, Distribuidores, Importadores e Exportadores de Bicletas, partes e Acessórios (Abradibi)

Pedala Noturna (<http://www.pedalnoturnodf.com.br/>)

Grupo de ciclistas que organizam passeios noturnos em Brasília.

Rodas da Paz (<http://www.rodasdapaz.org.br/>)

ONG destinada a garantir a segurança nas ruas por meio de palestras educativas, protestos, passeios ciclísticos e permanente vigília sobre o Estado.

Transporte Ativo (<http://www.ta.org.br/>)

Movimento que incentiva o uso de veículos à propulsão humana (bicicletas, triciclos e skates) como forma de tornar as nossas cidades mais humanas.

UCB (<http://www.uniaodeciclistas.org.br/>)

A União de Ciclistas do Brasil congrega diferentes grupos de ciclistas do País.

Viaciclo (<http://www.viaciclo.org.br/>)

A Associação dos Ciclousoários da Grande Florianópolis mantém uma série de recursos para a promoção da bicicleta como meio de transporte na região.

A mudança cultural, por meio de novos valores, é um processo lento que necessita de pequenos passos. Antes de imaginar a multiplicação de cicloviárias, o que espera aqui é o reforço dessa mudança de comportamento pela sustentabilidade e acessibilidade.

Turismo Sustentável

A Conferência Rio+20 demonstra que o desenvolvimento sustentável não é um tema apenas de grandes empresas. As micros e pequenas empresas estão cada vez mais atentas e ativas a essa tendência global. O Sebrae, um dos grandes patrocinadores dessa Conferência Internacional, é também um parceiro importante dos Municípios na promoção da economia verde. Entre os vários setores abarcados neste tema, está o turismo sustentável – prioridade comum aos quatro Municípios do *Projeto Capacidades*.

Um convênio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) com a Confederação Nacional de Municípios estimulou a regulamentação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em todas as regiões do Brasil. A redução da burocracia, a melhoria da prática tributária, a priorização nas compras governamentais, a facilitação de acesso ao crédito e o estímulo à inovação tecnológica foram campos desenvolvidos junto ao poder municipal. No campo do turismo sustentável, o governo municipal deve ir mais além para sua concretização.

Além da regulação (padrões de qualidade de vida e ambiental), uma política pública de apoio à gestão do destino turístico deve fomentar capacitações de agentes locais, articular novas alianças estratégicas e prover serviços de qualidade, divulgando a marca da cidade. A partir de um levantamento de quem oferece serviços e dispõe de infraestrutura para receber visitantes, é possível compreender o funcionamento da cadeia produtiva do turismo, assim como auxiliar na integração do turismo local.

Os setores líderes dessa cadeia devem ser estimulados pelo poder municipal. Incentivos fiscais, facilitação de crédito e melhoria da infraestrutura do entorno do terreno são formas de promover o ramo das hospedagens.

A criação de mercados populares, a implementação de programas de agricultura familiar e a formalização dos pequenos ambulantes oportunizam maior disponibilidade e qualidade de alimentos.

A realização de festivais gastronômicos ou atrações de grandes eventos é uma forma de manter hotéis ocupados durante todas as temporadas. A promoção cultural da cidade por meio de espetáculos, valorização dos artesanatos e melhoria dos parques públicos são outras maneiras de integrar o turismo local. A produção de um catálogo de informações de atividades turísticas na região com foco na produção associada facilita a construção de roteiros e as vendas de pacotes pelas operadoras e agências. Logo, os setores de hospedagem, alimentação, promoção de eventos, operadoras e agências, entretenimento são fortemente influenciados pela ação governamental.

FIGURA 8: SETORES DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO



Fonte: adaptado do Termo de Referência do Turismo/Sebrae-2010.

Foz do Iguaçu investiu nos últimos anos em vários setores. Entre eles, destacam-se o investimento na infraestrutura do Parque Nacional, no complexo turístico de Itaipu, na ampliação da frota receptiva e na gastronomia local. A estratégia de *marketing* e gestão do turismo possibilitou a promoção do destino em 28 países, sendo reconhecida por diferentes agentes de viagens internacionais.

Outro papel relevante que o governo desempenha é a facilitação do uso do comércio eletrônico para a indústria do turismo. Pesquisa recente da consultoria McKinsey Global demonstra que a utilização da internet nos negócios consegue aumentar a produtividade em até 10%. A partilha de conhecimentos e informações entre Municípios, a integração dos serviços de turismo já existentes e o relacionamento com parceiros desse setor facilitam a disponibilização dessas informações para o usufruto do turista. Forma-se, assim, uma rede de benefícios mútuos com diferentes setores da sociedade que amplia a competitividade desse destino.

Vale recordar, ainda, a competência do Estado na construção e na manutenção de infraestrutura de transportes, a exemplo da melhoria das estradas de acesso. A qualidade da água e das condições hospitalares por meio da vigilância sanitária são fatores fundamentais para o desfrute da viagem. As licenças permitem uma avaliação do impacto ambiental de determinadas obras, assim como facilita a coleta de dados para ajudar a resolver problemas. Serviços de limpeza urbana, iluminação pública e de segurança (como Corpo de Bombeiros) são outros elementos-chave de uma política de turismo integrado. Ao melhorar a qualidade de vida da população, o poder municipal está possibilitando o desenvolvimento turístico de sua região.

Neste contexto, destaca-se o conceito de turismo sustentável. Na definição oficial do Ministério do Turismo:

é a atividade que satisfaz as necessidades dos turistas e as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto a integridade cultural, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para o futuro.

Esse conceito serve como um fio condutor e integrador no gerenciamento dos diferentes recursos, levando em consideração a capacidade de suporte local em termos de número dos visitantes e o comportamento social no território.

Em termos físicos, estima-se o número máximo de pessoas que cabem em uma determinada área. Na perspectiva biológica, definiu-se um limite para que não ocorra a degradação ambiental, irreversível e inaceitável. A psicológica refere-se ao ponto em que os turistas sentem a qualidade de sua experiência prejudicada pelo número ou os comportamentos de outros turistas. A capacidade social é outro aspecto que não pode ser esquecido e está relacionada ao nível em que os habitantes locais não se sentem perturbados ou invadidos. A capacidade de transportar e hospedar esses turistas também deve ser levada em conta no conceito de sustentabilidade.

A interação social nesse território deve buscar a preservação da diversidade e o uso consciente dos recursos em prol da manutenção do negócio a longo prazo. Assim, a redução do consumo excessivo e do desperdício evita transtornos como a falta de água ou o acúmulo de lixo no local. Faz parte desse uso consciente, a valorização da economia local, consumindo o máximo de produtos daquela região a partir de um relacionamento direto com o produtor – o que agrega valor ao roteiro, evita custos elevados de transporte e garante a participação (empregabilidade) dessa comunidade. Ao comunicar esses exercícios responsáveis, é possível convencer os turistas a seguir esse mesmo comportamento.

O planejamento de grandes eventos, como a Copa do Mundo, já leva em consideração a sustentabilidade no cálculo do impacto socioeconômico. Por meio de metodologias específicas, é possível quantificar a geração de dióxido de carbono gerado por esses grandes eventos. A minimização da pegada de carbono por meio de tecnologias energéticas mais eficientes e a neutralização do carbono do evento por meio da compensação ambiental (ex.: reflorestamento) são passos importantes para um evento mais verde.

A minimização do uso da água por meio de tecnologias e conscientização pode ser considerada um segundo eixo desse planejamento sustentável. Inclui-se, ainda, a gestão integrada de resíduos, por meio de redução, reutilização e reciclagem, com o apoio das cooperativas de catadores. A melhoria da infraestrutura para ciclistas e pedestres (conectado ao transporte público com tecnologias mais limpas) e a valorização da paisagem natural são outros eixos relevantes. Por fim, vale assegurar a construção sustentável por meio de edificações verdes.

A certificação do negócio como turismo sustentável tem ampliado a receita das empresas que apostam nessa modalidade. Há no mundo cerca de 70 selos de turismo sustentável atualmente. Nesse sentido, a Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT) tem estimulado o Programa de Certificação em Turismo Sustentável por meio da NBR 15.401. Outras certificações são reconhecidas internacionalmente, tais como Leed, Acqua, Breeam. O desafio é fazer com que esses selos não sejam impeditivos para a competição de pequenas e médias empresas.

Todas essas levam em conta a valorização de segmentos como o turismo rural e o turismo comunitário. De acordo com o Sebrae, o turismo rural engloba um conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, de modo a agregar valor a produtos e serviços por meio do resgate do patrimônio cultural e natural da comunidade. Esse segmento consegue integrar a necessidade do produtor rural de diversificar sua fonte de renda com a vontade dos moradores urbanos de reencontrar suas raízes com a natureza, convivendo com os costumes e as tradições do interior. Ao melhorar a infraestrutura de transporte, comunicação e saneamento no meio rural, como forma de valorizar essa prática, o governo é capaz de manter a população no campo com bem-estar.

Uma experiência internacional interessante é a do Instituto de Turismo Rural Integrado na Polônia. Em parceria com o Centro Regional de Educação Ambiental (RCEE), o Instituto realizou uma série de reuniões em

seis dos Municípios-alvo. Na cidade de Slupno, um mapa com pontos de interesse, construído por diferentes setores turísticos, valorizou esportes como rotas de bicicletas, pesca e natação nos diversos acampamentos ao longo do rio Wisla. Toda a alimentação desses visitantes é fornecida por um mercado de fazendeiros que oferece cestas de café e jantar às margens do rio. A “Escola Verde” estimula passeios de aventura e tradicionais (como o de carroça), forma contadores de história da vida rural do campo polaco e recebe grupos de estudantes para educação ambiental com interação da fauna e da flora locais.

No Brasil, o início do turismo rural como atividade econômica está relacionado a ações no Município de Lages, em Santa Catarina. Em 1986, teriam surgido ali as primeiras propriedades rurais abertas à visitação (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010). Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Turismo Rural (Abraturr) demonstra que o campo é o segundo destino preferido dos brasileiros, perdendo apenas para as praias. Como forma de aproximar os diversos componentes do turismo rural, o governo federal lançou em 2009 a Rede Nacional de Turismo Rural.⁶

Entre os vários dispositivos legais a que os Municípios devem atender, destacam-se os preparativos para o atendimento de pessoas com deficiência. O Decreto-lei nº 5.296/2004 estabelece critérios básicos para a promoção de acessibilidade, enquanto a ABNT NBR 9.050, de 2004, normatiza a acessibilidade a edificações e equipamentos. Além do documento “Turismo e Acessibilidade: Manual de Orientações” (2006)⁷, a coleção *Turismo Acessível* traz conteúdo sobre mapeamento e planejamento da acessibilidade nos destinos turísticos.

A *Cartilha de Orientações Básicas do Turismo Rural* (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010) traz inúmeros exemplos da realidade brasileira. As fazendas históricas do Vale do Café, no Rio de Janeiro, ao resgatar a história

⁶ Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br>>. Acesso em: 14 de abril de 2012.

⁷ Disponível em: <www.acessibilidade.org.br/manual_acessibilidade.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2012.

do Ciclo do Café, criam uma identidade familiar dentro da região com empreendimentos que trabalham de forma associada e participativa. A Acolhida na Colônia, em Santa Catarina, é uma associação criada em 1998 com gestão compartilhada, desde os preços praticados em pousadas e pontos de alimentação até estratégias de divulgação da região. A estrutura de um antigo engenho chama atenção para mecanismos tradicionais de produção de energia limpa. Em Veranópolis/RS, a rota do vinho permite a colheita da uva do pé de acordo com as estações do ano. No Pará, a cultura local é vivenciada por meio de “contaçon” de lendas e confecção de “biojoia”.

O turismo comunitário é mais amplo que o turismo rural. Trata-se de todos roteiros em que o principal atrativo turístico é o modo de vida da comunidade, sua forma de organização e atividades econômicas. A base associativa é o elemento-chave, sendo a comunidade a proprietária, a gestora e a empreendedora. Neste caso, o turismo é uma atividade complementar a outras atividades econômicas já praticadas. A prática de preços e as relações de trabalho justas promovem uma distribuição de renda mais equitativa entre os moradores locais. A valorização da cultura e da identidade local se dá por atividades do cotidiano que o turista irá experimentar. A Rede Turisol – Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário⁸ – tem esses princípios como critério para a união das diversas organizações que desenvolvem projeto nesse segmento.

Dessa forma, cresce no Rio de Janeiro o turismo comunitário no contexto dos grandes eventos. O Rio Top Tour é um programa do governo do Estado do Rio de Janeiro que estimula a vocação turística nas favelas atrelada à melhoria da mobilidade e da segurança dessas localidades. O projeto-piloto em Santa Marta criou um mapa de atrativo turístico com informações relevantes, a exemplo do horário dos bondinhos (rampa inclinada).

⁸ Disponível em: <<http://www.turisol.org.br/turismo-comunitario/principios/>>. Acesso em: 12 de abr. de 2012.

Para a Rio+20, o turismo em outras cinco comunidades será estimulado. No Complexo do Alemão, o teleférico é o grande atrativo, com valorização da cultura de laje nos fins de semana pela comunidade. No Chapéu Mangueira e Babilônia, o projeto Rio Solidário, implementado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), demonstra a capacidade de transformação pela iniciativa privada. No Cantagalo, o Espaço Criança Esperança (ECE) – uma parceria das empresas privadas, Nações Unidas, Governo do Estado e Municipal e ONGs locais – chama atenção para os vários projetos sociais disponíveis à comunidade. O Museu do Território,⁹ criado pela comunidade, resgata o histórico do local com paredes de casas grafitadas. Na Rocinha e na Cidade de Deus, o complexo esportivo demonstra a interação social por meio do esporte. Em todas essas comunidades, a cultura e o artesanato local são valorizados dentro da visita.

O que se buscou demonstrar aqui são diferentes maneiras de valorizar o turismo sustentável dentro do Município. A parceria entre os diferentes setores da sociedade é o elemento fundamental para o sucesso dessas práticas. A troca de experiência por meio das redes existentes permite o aprimoramento dos roteiros. A transversalidade das necessidades demonstra a importância de políticas municipais com o envolvimento de inúmeras secretarias. A gestão por resultados é o que garantirá a maior efetividade dessas políticas. Logo, toda cidade tem vocação para o turismo comunitário, das pequenas às de maiores portes, contribuindo para autoestima e para o bem-estar da vida cotidiana do local.

⁹ Disponível em: <<http://www.museudefavela.org/?start=4>>.

Referência

NOSSO FUTURO COMUM. *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991, 430p.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*. Brasil: Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Recursos Naturais e Estudos Ambientais e Coordenação de Geografia, 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Empregos Verdes no Brasil: Quantos são, onde estão e como evoluirão nos próximos anos*. 2009

Economia Verde: desenvolvimento, meio ambiente e qualidade de vida no Estado de São Paulo. São Paulo: SMA, 2010.

BNDES, 2011. Entrevista concedida a Gustavo Cezário.

Coleta seletiva. Disponível em:

<<http://www.coletaseletivasolidaria.com.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.

Coleta seletiva. Disponível em:

<<http://www.planetaplastico.com.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.

Coleta solidária. Disponível em:

<<http://www.coletasolidaria.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.

Recicloteca. Disponível em:

<<http://www.recicloteca.org.br/inicio.asp>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO.
Valores e Desenvolvimento Humano 2010. Brasília, 2010.

Cidade de Toronto. Disponível em: <<http://www.toronto.ca/cycling/>>. Acesso em 14 de abr. de 2012.

BALDISSARELLI, Adriana Lúcia. *Breve release do museu do lixo*. Disponível em: <<http://www.comcap.org.br/>> Acesso em: 14 de abr. de 2012.

COMPANHIA DE MELHORAMENTOS DA CAPITAL. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.comcap.org.br/>> Acesso em: 14 de abr. de 2012.

MATOS, Cinara Beatriz de; LUCAS, Elaine Rosângela de Oliveira. Caracterização do Museu do Lixo. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, v. 14, n. 1, p. 169-191, jan./jun., 2009.

Cidades Europeias Sustentáveis. Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano Publicado pela Comissão Europeia. *DG XI – Ambiente, Segurança Nuclear e Protecção Civil*. Secretariado técnico e científico: Euronet, mar. de 1996.

SMART MOBILITY. *Connecting (and Transforming) the Future of Transportation: a Brief and Practical Primer for Implementing Sustainable Door-to-Door Transportation Systems in Communities and Regions*. 2010.

BRASIL. *Turismo rural: orientações básicas*. 2ª ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010, 68p.

BRASIL. *Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural*. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

BARTHOLO, Roberto; SANSOLO, Davis; et al. *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Disponível em: <www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Livro%20TBC.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

ERNST & Young. *Brasil sustentável Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

BRASIL. *Caderno de Referência para Elaboração de Plano de Mobilidade por Bicicleta nas Cidades*. (Coleção Bicicleta Brasil, 2007). Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSEMOB/Biblioteca/LivroBicicletaBrasil.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2011.



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*