



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA

KÁTIA MARIA DOS SANTOS

**UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR SOBRE A GESTÃO SISTÊMICA
NO MUNICÍPIO DE CERES - GO**

GOIÂNIA
2015

KÁTIA MARIA DOS SANTOS

**UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR SOBRE A GESTÃO SISTÊMICA
NO MUNICÍPIO DE CERES - GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia, nível de mestrado, na área de concentração Natureza e Produção do Espaço, Linha de Pesquisa I – Dinâmica Socioespacial, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Sandra de Fátima Oliveira.

Goiânia
2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

dos Santos, Kátia Maria
UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR SOBRE A GESTÃO SISTÊMICA
NO MUNICÍPIO DE CERES - GO [manuscrito] / Kátia Maria dos
Santos. - 2015.
209 f.: il.

Orientador: Profa. Dra. Sandra de Fátima Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Instituto de
Estudos Socioambientais (Iesa), Programa de Pós-Graduação em
Geografia, Goiânia, 2015.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, mapas, fotografias, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista
de figuras, lista de tabelas.

1. Transdisciplinaridade. 2. Gestão sistêmica. 3. Administração
Pública. 4. Desenvolvimento Local. 5. Sustentabilidade. I. Oliveira,
Sandra de Fátima, orient. II. Título.

KÁTIA MARIA DOS SANTOS

**UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR SOBRE A GESTÃO SISTÊMICA
NO MUNICÍPIO DE CERES - GO**

Dissertação defendida e aprovada no dia ____ de _____ de 2015, no curso de Pós-Graduação em Geografia do Instituto de Estudos Socioambientais da Universidade Federal de Goiás.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Sandra de Fátima Oliveira - UFG
Presidente e Orientadora

Profa. Dra. Celene Cunha Monteiro A. Barreira – UFG
Membro Interno

Prof. Dr. Daniel José Silva – UFSC
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Mãe Terra, que operou milimetricamente para que cada ação necessária acontecesse no tempo e no espaço adequado, colocando seus filhos e filhas, meus irmãos, no auxílio direto da elaboração do trabalho. A cada pessoa que contribuiu nesta caminhada, àquelas que sonharam comigo que a gestão sistêmica era uma possibilidade real, e também às que duvidaram, posto que a dúvida é sempre um bom combustível para toda pesquisa.

Agradeço, de forma especial, a amiga e Professora Angelita Lima, que me ajudou na formatação do projeto de pesquisa para a Seleção.

Agradeço a toda a equipe do processo seletivo do Mestrado 2013, na pessoa do Professor Vanilton Camilo e Cláudia Vieira, que me recepcionaram no dia da prova.

Agradeço com toda a minha alma a orientação, e a aprendizagem de vida, dada pela Professora Doutora Sandra de Fátima Oliveira, construída pelo encontro da força do fogo, que sempre aquece, mas às vezes produz faísca.

Agradeço a todo o corpo docente da Pós-Graduação do IESA, assim como aos servidores da Secretaria e de Serviços Gerais, pelo tratamento digno a nós dispensado.

Agradeço, de forma singular e com o coração cheio de gratidão e esperança, ao município de Ceres. Seus habitantes, os atores sociais que participaram ativamente, os gestores municipais. Mas é preciso agradecer, com o coração ainda mais cheio de sentimento, a disposição da Prefeita Inês Brito, do Partido dos Trabalhadores, em desafiar o desconhecido e inovar com a implantação da gestão sistêmica. Estou convicta, a gestão sistêmica vem do elemento feminino que nossa Terra anda tão carente.

Agradeço a minha família, uma teia complexa, que colabora muito para a minha evolução como Ser Humano.

Agradeço a minha mãe, Zenaide, mulher guerreira, tecida na dificuldade da vida, com pouco acesso aos estudos, que no começo não entendia o motivo de tanta ausência, hoje já sonha com o título de doutorado.

A minha flor, Karolzinha, a razão do meu existir. Menina de alma admirável que Deus colocou na minha vida para mostrar que eu era merecedora do que havia de melhor no mundo, minha filha.

Como resultado da mudança que a pesquisa promoveu em mim, também preciso fazer um reconhecimento ao meu esforço, à habilidade que tive para evoluir no nível da alma, às emoções tomadas por sombras e luz num momento de muitos desafios pessoais.

Gratidão!

Dedico este trabalho à Mãe Terra e a todos os Seres Humanos, que, como eu, se reconhecem como parte do Universo e buscam novas possibilidades para a construção de dias melhores, almejando uma sociedade mais justa, igualitária, com desenvolvimento sustentável, cidades saudáveis e qualidade de viver para todos.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido em busca de soluções para os problemas ecológicos, sociais e econômicos vivenciados no cotidiano dos municípios. A pesquisa aponta para um novo modelo de gestão pública, que seja capaz de olhar para o todo e construir políticas transversais que possam, de forma integrada, garantir melhor qualidade de viver para sua população. A implantação da gestão sistêmica no município de Ceres, Goiás, que integrou todos os instrumentos de planejamento nas leis orçamentárias, vem como um instrumento para as políticas públicas aplicadas ao desenvolvimento local sustentável, com possibilidade de aplicação em qualquer município brasileiro. Além de integrar desenvolvimento econômico, social e ecológico, aponta, ainda, para a necessidade de uma mudança no comportamento das pessoas, no qual possam despertar para a sua importância de ser, estar e agir no mundo.

RESUMEN

El estudio está diseñado para encontrar soluciones a los problemas ecológicos, sociales y económicos experimentados en los municipios de todos los días. Las investigaciones apuntan a un nuevo modelo de gestión pública que es capaz de mirar a la totalidad y construir políticas transversales que pueden garantizar la perfección una mejor calidad de vida para su población. La aplicación de la gestión sistémica en el municipio de Ceres - Goiás, que integra todos los instrumentos de planificación en las leyes de presupuesto, se presenta como un instrumento para las políticas públicas aplicadas al desarrollo local sostenible, con posibilidad de aplicación en cualquier ciudad brasileña. Además de integrar el desarrollo económico, social y ecológico también apunta a la necesidad de un cambio en el comportamiento de la gente, que puede despertar a la importancia de ser, de vivir y actuar en el mundo.

LISTA DE ABREVIATURES E SIGLAS

ABM	Associação Brasileira de Municípios
APL	Arranjo Produtivo Local
Art.	Artigo
BBC	Emissora de TV
CAF	Comitê de Articulação Federativa
CANG	Colônia Agrícola Nacional de Goiás
CELG	Centrais Elétricas de Goiás
CEMPRE	Cadastro Nacional de Empresas
CHESP	Companhia Hidroelétrica São Patrício
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
CNM	Confederação Nacional de Municípios
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
EAD	Educação à Distância
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ESF	Estratégia de Saúde da Família
FNP	Frente Nacional de Prefeitos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Média
IESA	Instituto de Estudos Socioambientais
IFDM	Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária Anual
MCidades	Ministério das Cidades
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organização
ONU	Organizações das Nações Unidas
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDD	Plano Diretor Democrático
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEA	População economicamente ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
ProUni	Programa Universidade para Todos
PSF	Programa Saúde da Família
SAMU	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SANEAGO	Saneamento de Goiás S/A
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEGPLAN	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento
SIM	Sistema de Inspeção Municipal
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	Acrônimo de Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>)
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UEG	Universidade Estadual de Goiás
UFG	Universidade Federal de Goiás
UNB	Universidade Nacional de Brasília
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
USP	Universidade de São Paulo
UTI	Unidade de Tratamento Intensivo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Mapa de localização do município de Ceres-GO	18
Figura 2 –	Sistema de classificação de Bertrand (2004)	46
Figura 3 –	Esboço de uma definição teórica de geossistema – Bertrand (2004) .	47
Figura 4 –	Mandala do Ser	68
Figura 5 –	Instrumentos orçamentários	76
Figura 6 –	Oficina de planejamento	90
Figura 7 –	Oficina de planejamento I	90
Figura 8 –	Mapa de localização do município de Ceres	95
Figura 9 –	Mapa de inserção cartográfica	96
Figura 10 –	Topografia	97
Figura 11 –	Mapa de solos	98
Figura 12 –	Mapa hidrográfico	99
Figura 13 –	Movimentação populacional	100
Figura 14 –	Mapa de uso do solo	101
Figura 15 –	Mapa estadual de número de empresas por municípios	109
Figura 16 –	Poema criado por Lucimar Seabra, na oficina de grupo focal, em 08/11/2013	115
Figura 17 –	Leitura integrada	121
Figura 18 –	Audiência Pública LDO	127
Figura 19 –	Audiência Pública PPA	132
Figura 20 –	Audiência Pública PPA I	133
Figura 21 –	Questionário PPA	134
Figura 22 –	Audiência Pública PPA II	134
Figura 23 –	Fluxo de construção de Programas PPA	135
Figura 24 –	Material de divulgação do Programa Ceres Bem Cuidada	142
Figura 25 –	Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal	145
Figura 26 –	Média de Índice de Desenvolvimento Humano	146
Figura 27 –	Mapa das Microrregiões	147
Figura 28 –	Corpos hídricos	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Síntese de atividades da pesquisa	37
Quadro 2 –	Instrumentos para o desenvolvimento urbano	71
Quadro 3 –	Competências dos entes federados na política de desenvolvimento urbano	73
Quadro 4 –	Quadro de cenário interno e externo	91
Quadro 5 –	Abastecimento	104
Quadro 6 –	Políticas para crianças, jovens, mulheres e idosos	105
Quadro 7 –	Veículos de comunicação	111
Quadro 8 –	Percepção dos gestores sobre a gestão sistêmica	122
Quadro 9 –	Questionário de Elaboração do PPA	136
Quadro 10 –	Programa Viver Saudável	140
Quadro 11 –	Ceres Bem Cuidada	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Classe de tamanho da população dos municípios	61
Tabela 2 –	Caracterização da população	102
Tabela 3 –	Infraestrutura por domicílio	103
Tabela 4 –	Infraestrutura ofertada	104
Tabela 5 –	Estabelecimentos e serviços de saúde	106
Tabela 6 –	Dados educacionais	106
Tabela 7 –	Cultura, esportes e lazer	108
Tabela 8 –	Prioridades de atuação e investimentos	128
Tabela 9 –	Despesas discriminadas por função – LOA 2012	130
Tabela 10 –	Despesas discriminadas por programas – LOA 2014	131

SUMÁRIO

PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	14
INTRODUÇÃO.....	14
CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA	17
OBJETIVO GERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
JUSTIFICATIVA	21
REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	26
PROCEDIMENTOS.....	37
CAPÍTULO 1 – CONTRIBUIÇÕES PARA UMA VISÃO TRANSDISCIPLINAR NO ESPAÇO GEOGRÁFICO	41
1.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	42
1.2 O ESTUDO DE GEOSISTEMAS DE SOTCHAVA	43
1.3 A PAISAGEM E A GEOGRAFIA FÍSICA GLOBAL DE GEORGES BERTRAND	45
1.4 A ECODINÂMICA DE JEAN TRICART.....	48
1.5 A HISTÓRIA DE UMA PROCURA, POR CARLOS MONTEIRO	49
1.6 MODELAGEM DE SISTEMAS AMBIENTAIS CONFORME ANTÔNIO CHRISTOFOLETTI.....	51
1.7 A TRANSDISCIPLINARIDADE NA DINÂMICA SOCIOESPACIAL	52
CAPÍTULO 2 – GESTÃO SISTÊMICA: UM CAMINHO PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS APLICADAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL	56
2.1 RELAÇÃO LOCAL/GLOBAL OU GLOBAL/LOCAL?	56
2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL	59
2.3 QUALIDADE DE VIVER E QUALIDADE DE VIDA.....	64
2.4 OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DOS MUNICÍPIOS.....	70
2.4.1 Estatuto da Cidade: Política de Desenvolvimento Urbano.....	71
2.4.2 PPA, LDO e LOA: instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação	75
2.4.3 Gestão Sistêmica	78
CAPÍTULO 3 – CAMINHOS PERCORRIDOS E RESULTADOS: A GESTÃO SISTÊMICA E A POSSIBILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE CERES.....	85
3.1 O CAMINHO PERCORRIDO	85
3.2 VISÃO COMPARTILHADA DO PROCESSO DE GESTÃO SISTÊMICA	87
3.3 É PRECISO CONHECER O MAPA E SENTIR A CIDADE.....	89
3.3.1 Características Físicas do Território	96
3.3.2 A Cidade Viva.....	112
3.3.3 A Cidade Sonhada para o Futuro que Está por Vir.....	114
3.3.4 A Cidade Pensada por Muitos – Plano Diretor Democrático.....	117
3.3.5 Todos na Mesma Direção – Planejamento Estratégico.....	120
3.3.6 Integrando as Políticas Públicas no Plano PluriAnual	129
3.3.7 Transdisciplinaridade nas políticas públicas de Ceres	137

3.3.8 Desenvolvimento Local Sustentável e Qualidade de Viver	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE A	164
APÊNDICE B.....	172
APÊNDICE C	173

PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

“O Futuro não é um lugar para onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído, e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino.”
Antoine de Saint-Exupery.

INTRODUÇÃO

O tema da presente proposta de pesquisa acadêmica está focado no papel da gestão pública para a melhoria da qualidade de viver da população, mais especificamente na gestão sistêmica como forma de atuar de maneira integral no ambiente, tomando como objeto de estudo a gestão do município de Ceres, localizado no Vale do São Patrício, em Goiás. Esse tema está ligado diretamente à linha de pesquisa Dinâmica Socioespacial: urbana, agrário, regional e ambiental, do Programa de Pós-Graduação em Geografia, nível mestrado, do Instituto de Estudos Socioambientais (IESA) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

A crise ambiental no planeta, causada por desastres e desarranjos de toda ordem, o sistema econômico mundial fragilizado e os valores humanos sendo questionados pela vulnerabilidade das relações e da miséria humana produziram um discurso ecológico generalizado. Atualmente, termos como ecologia e sustentabilidade ambiental tornaram-se discurso frequente nos mais diversos arcos de atuação, sejam eles acadêmicos, políticos, de atores sociais ou “apenas” de sujeitos do mundo. É como se um sentimento comum tivesse ocupado o imaginário coletivo para alertar sobre a mudança comportamental das ações do ser humano para “salvar o planeta”, na verdade, para salvar a si mesmo.

Com as vulnerabilidades que as cidades e os lugares vêm enfrentando em função do desequilíbrio ecológico, das enchentes, das secas, dos deslizamentos, dos terremotos, é inexorável e cada vez mais necessário abordar as questões ambientais. Porém, elas não devem ser reduzidas apenas às análises dos fenômenos naturais, sendo preciso incorporar toda a relação do ser humano com o meio: suas relações sociais, ecológicas, econômicas e consigo mesmo.

Se a sustentabilidade se apresenta como saída para os estrangulamentos e a alta vulnerabilidade sofridos pelas localidades, há, portanto, uma necessidade de intervenção para mudar o estado caótico do desequilíbrio ambiental, bem como responder às questões sobre as relações do ser humano na sociedade e com a natureza. Nesse sentido, o poder público torna-

se elemento-chave para cumprir esse papel. Repensar as políticas públicas a partir da visão de sustentabilidade implica em implementar um novo modelo de administrar: a gestão sistêmica. É com esse olhar que justificamos pesquisar o modelo de gestão na geografia, como forma de aprofundar o conhecimento sobre as três ecologias: da mente, social e ambiental, conforme nos aponta Guattari (1990).

Para desenvolver o tema desta pesquisa, partimos do pressuposto de que as formações políticas e as instâncias executivas parecem incapazes de apreender essa problemática no conjunto de suas implicações.

Apesar de estarem começando a tomar uma consciência parcial dos perigos mais evidentes que ameaçam o meio ambiente natural de nossas sociedades, elas geralmente se contentam em abordar o campo dos danos industriais e, ainda assim, unicamente numa perspectiva tecnocrática, ao passo que só uma articulação ético-política (a que chamo ecosofia) entre os três registros ecológicos (o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana) é que poderia esclarecer convenientemente tais questões. (GUATTARI, 1990, p. 8).

Para Guattari (1990), a resposta à crise ecológica só será possível por meio de uma revolução política, social e cultural, que possa reorientar os objetivos da produção de bens materiais e imateriais, recompondo a práxis humana. Para tal, o filósofo acredita que a ecologia social deve ir além da comunicação, cooperando para reconstruir o conjunto das modalidades de ser-um-grupo, isto é, reconstruir as relações humanas na sociedade.

Guattari (1990) nos aponta que a ecologia da mente levará a reinventar a relação do sujeito com o corpo, com o tempo que passa, com a morte, o que conduziria ao reexame da relação entre o sujeito e a subjetividade, podendo ser feita a todo o momento e em todos os lugares. Na ecologia ambiental, a natureza dependerá cada vez mais das intervenções humanas e seu princípio é o de que tudo é possível, inclusive as piores catástrofes. De acordo com essa visão, a natureza não se separa da cultura e a sociedade precisa vê-la em sua transversalidade, interagindo com as ecologias social e da mente.

Acreditamos ser a transdisciplinaridade um caminho possível para pensar a complexidade do planejamento e do desenvolvimento urbano. Como espaço de produção social, como nos afirma Marcelo Lopes Souza (2006, p. 260), o planejamento urbano “pode reivindicar, em algum grau, uma certa universalidade”. Para democratizar a cidade e produzir um espaço que ofereça mais bem-estar aos seus cidadãos, o processo de planejamento precisa ser reinventado, abrindo espaço para a transversalidade das políticas, mas também para o envolvimento dos cidadãos. Para o autor, uma “pedagogia urbana” seria capaz de promover a formação de “planejadores e gestores urbanos populares”, alertando que a comunicação e a

socialização de informações são extremamente relevantes para o processo e que podem tirar políticos, técnicos e a própria população do pedestal e trazê-las para uma construção coletiva do futuro desejado.

Pensamos na transdisciplinaridade como forma de romper com os paradigmas e construir pontes entre vários profissionais para que a sustentabilidade seja um sonho possível. A cidade é feita de gente e necessita de uma didática, de uma pedagogia própria para o desenvolvimento, com qualidade, de sua população. Nesse sentido, sinto-me confortável em ser uma pedagoga bebendo na fonte da geografia, consciente da contribuição que a pedagogia, aqui ainda mais empoderada pela “pedagogia urbana”, de Marcelo Lopes Souza (2006), pode dar à formulação e à formação de técnicos, pensadores e construtores de novos modelos de gestão para as cidades, que coloquem as pessoas em primeiro lugar.

É no olhar da transdisciplinaridade que se encontra a relevância da nossa pesquisa. Ceres é o município goiano escolhido para a realização da pesquisa, porque a gestão municipal, em curso, aponta para uma gestão integrada, sistêmica, já sinalizada no Plano Diretor aprovado no ano de 2008. Além disso, o município tem suas raízes entrelaçadas com a reforma agrária e com o planejamento urbano. A pesquisa foi realizada a partir de uma observação participante do planejamento e da execução das políticas públicas municipais no que tange ao tema da sustentabilidade, levando-se em consideração as três ecologias: mental, social e ambiental. Os sujeitos da pesquisa são, além dos gestores, os atores sociais e a população usuária dos serviços públicos de Ceres.

O trabalho está organizado em cinco partes: Pressupostos da Pesquisa; Capítulo 1 – Contribuições para uma visão transdisciplinar no espaço geográfico; Capítulo 2 – Gestão sistêmica: um caminho para as políticas públicas aplicadas ao desenvolvimento local sustentável; Capítulo 3 – Caminhos percorridos e resultados: a gestão sistêmica e a possibilidade real para a implantação do desenvolvimento local sustentável do município de Ceres; e Considerações Finais.

Em “Pressupostos da Pesquisa”, realizamos uma introdução do trabalho pretendido, a caracterização da área, bem como a construção dos objetivos geral e específicos. Será neste campo que também tratamos das justificativas que sustentam a nossa pesquisa e apontamos as perguntas que nos inquietam: é possível implantar um modelo de gestão sistêmica/holística na administração pública, integrar as políticas e melhorar o atendimento e a qualidade de viver da população? O poder público pode articular políticas que emergirão com base nos pilares transdisciplinares, possibilitando o desenvolvimento local sustentável?

Neste mesmo capítulo, apresentamos o referencial teórico metodológico, apontando as modalidades de pesquisa, os instrumentos e os procedimentos adotados. Contudo, vale ressaltar que tratamos, no terceiro capítulo, do caminho percorrido e dos resultados desta pesquisa.

No Capítulo 1, Grandes contribuições para uma visão transdisciplinar e quântica no espaço geográfico, mostramos as contribuições de estudiosos que acenam, desde muito, para uma visão sistêmica, colocando o ser humano como agente das transformações do nosso planeta, e narramos os estudos que contribuíram e podem continuar contribuindo com o avanço de pesquisas geográficas, acrescido de uma dose de transdisciplinaridade.

No Capítulo 2, Gestão Sistêmica: um caminho para as políticas públicas aplicadas ao desenvolvimento local sustentável, buscamos trazer um olhar sobre aspectos importantes para a construção do modelo de gestão sistêmica vislumbrado por nós. Perpassamos pela importância da relação local/global, pelo desenvolvimento local sustentável e pela relação entre qualidade de viver e qualidade de vida.

No Capítulo 3, Caminho percorrido e resultados: gestão sistêmica e a possibilidade real para a implantação do desenvolvimento local sustentável do município de Ceres, abordamos a experiência vivida na implantação da gestão sistêmica no município de Ceres, com relatos, documentos e o gosto prazeroso do trabalho desenvolvido e seus resultados.

Por fim, falamos um pouco do que as palavras podem expressar a respeito dos sentimentos positivos que esta pesquisa nos trouxe, de nosso olhar esperançoso na construção de um modelo de gestão que pensa no todo e busca a interação das partes na formulação de políticas públicas transversalizadas: a gestão sistêmica, desejosa que ela possa trazer mais benefícios para a administração pública, para a sociedade e para o Planeta. Contamos sobre a nossa fé nas pessoas, as únicas capazes de promover as mudanças necessárias.

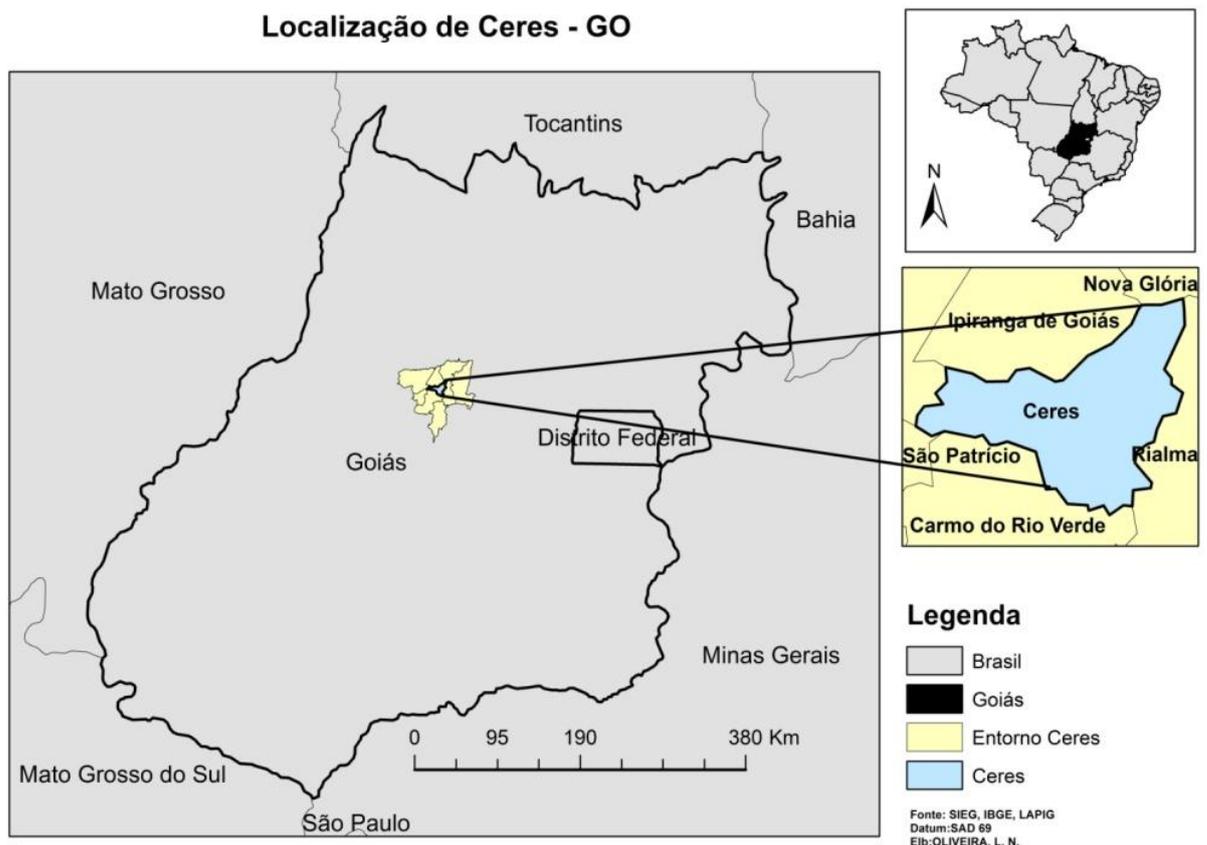
CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA

Em meio aos conflitos mundiais da década de 1940, a política do governo brasileiro com a Marcha para o Oeste, reforçada pelo sentimento da nacionalidade, era a da ocupação do interior de Goiás, às margens do Rio das Almas, na região das matas do São Patrício, com comitiva chefiada por Bernardo Sayão, que construía a Colônia Agrícola Nacional de Goiás (CANG), a primeira do Brasil.

Assim surge o município de Ceres, localizado no Centro Goiano, na região do Vale do São Patrício, no estado de Goiás, conforme a Figura 1, tendo nascido da primeira experiência

agrícola nacional, no início da década de 1940. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o município contava, em 2014, com uma área territorial de 214 km² e uma população estimada de 21.782 habitantes.

Figura 1 – Mapa de localização do município de Ceres-GO.



O projeto de criação da Colônia previa, além da ocupação e da exploração rural, a instalação de uma cidade planejada, projetada como espaço imaginado e vivido. O Decreto Lei 3.059, que trata da criação da CANG, diz:

Art. 5°. Fixada a região onde a colônia deverá ser fundada, será projetada a sua futura sede, escolhendo-se para isso a zona que melhores condições oferecer. Parágrafo Único. No projeto sede serão observadas as regras urbanísticas, visando a criação de um futuro núcleo de civilização no interior do país. (BRASIL, 1941).

A sede compreendia o centro administrativo da colônia, onde todos os serviços eram estabelecidos: escritório administrativo, área comercial e residencial, igrejas, escola, hospital, garagem e oficina dos maquinários. Devido ao terreno acidentado, os moradores pioneiros questionavam a escolha do lugar para a criação e a implantação de uma cidade planejada. Os

lotes eram doados e a maioria da população constituía-se de camponeses vindos principalmente dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Bahia. Para receber o benefício, precisavam ser brasileiros, pobres, com habilidades agrícolas, de famílias numerosas, prioritariamente com mais de cinco filhos e maiores de 18 anos. “A Colônia, na concepção dos agentes de poder simbólico, era lugar de ‘gente que quer trabalhar’ [...] o Estado Novo se apresentava como a expressão política do trabalho nacional, cuja moral fundamentava-se na justiça e ascensão social pelo trabalho.” (SILVA, 2009, p. 15).

No entanto, é intrigante observar que, já na década de 1940, uma colônia agrícola em Goiás pudesse pensar o seu planejamento rural e urbano. A planta urbana da colônia foi desenhada por engenheiros cariocas e previa ruas largas e geometricamente traçadas. Os serviços básicos de educação e saúde foram garantidos. Oficinas, indústrias e serviços agrários para orientar a produção também. O sonho de uma cidade imaginada brotava da ideia de seu comandante, Bernardo Sayão, que, em bilhete para a filha, manifesta o desejo:

Amanhã irei até São Patrício para ver se desta vez consigo localizar o ponto onde deverá ser construída a sede da Colônia que será uma grande cidade com cinemas, sorveterias, colégios, piscinas, etc. Tudo bem moderno. Em determinadas avenidas conservaremos a mata virgem como arborizações. Beijos saudosos do papai. (SILVA, 2009, p. 20).

Cássio Eduardo Viana Hissa e Adriana Melo (2008) retrata o sentimento da formação de Ceres: a cidade é o desejo do ser humano, que adquire formas, desenhos, caminhos feitos de superfícies e de subterrâneos, intensos de vida cultural. O sentimento de Sayão em ter uma cidade moderna contagiava seus pioneiros, que, com autoestima elevada, tentavam vivenciar o sonhado.

Com o passar dos anos, Ceres se tornou cidade polo do Vale do São Patrício, recebendo vários moradores das cidades vizinhas para usufruírem do comércio, da indústria e do setor de serviços, principalmente na área de saúde. O sentimento de cidade moderna não corroeu de todo a forma natural de vivenciar o cotidiano. Ceres abriga o Hospital Pio X, pioneiro em parto humanizado, que também conta com terapias complementares no tratamento de diversas doenças.

Em 2008, mesmo estando desobrigado por lei a elaborar o plano diretor, o município, numa visão de planejamento urbano, instituiu a Lei do Plano Diretor, o que propiciou que muito fosse feito nos últimos anos na área social, na saúde e na educação. Ceres se prepara para se consolidar como o primeiro arranjo produtivo local de serviços em saúde, assessorado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-GO). A cidade

oferece uma agenda cultural interessante frente à realidade dos demais municípios do interior de Goiás. A Assessoria de Meio Ambiente foi transformada em Secretaria de Meio Ambiente para dar a devida relevância ao tratamento das questões ambientais. Nas questões urbanas e nos marcos regulatórios muitos ainda são os desafios, mas essa disposição em estar aberto ao novo, sair à frente, marca a cultura dos ceresinos.

No plano de governo (2013-2016), a gestão ressalta os desafios de idealizá-lo, mas também seu compromisso em viabilizá-lo. O plano pensa a cidade desejada:

A Ceres que queremos é uma cidade dinâmica, difusora do desenvolvimento de toda a região, é uma cidade bonita, sustentável, justa e acolhedora, com meios para crescer e prosperar; uma cidade que de fato aparece no mapa e que atrai para si cada vez mais gente e recursos; um lugar onde a infraestrutura, habitação, lazer e qualidade de vida são prioritários. (CERES, 2013-2016).

O Plano de Governo aponta que é preciso avançar para uma prática que conceba a cidade por seus diversos ângulos, que perceba a importância da integração das políticas. Esse plano foi dividido em cinco áreas, nele chamadas de dimensões; cada dimensão aborda uma temática central e se desdobra em ações: Dimensão Social, Dimensão Econômica, Dimensão Ambiental, Dimensão Urbanística e Dimensão Institucional.

“Cidades e lugares são feitos de ideias [...] no mapa, a cidade é um ponto. [...] para além do ponto, a vida na cidade é efervescente” (HISSA, 2008, p. 294). Ceres, mais uma vez, é lançada às ideias, ideias da cidade que queremos. Contudo, sem perder suas raízes. Uma cidade construída não de novas histórias, mas com o acúmulo de sua movimentação ao longo dos anos. O desenvolvimento local é pensado, sem deixar de lado as questões sociais e ambientais, posto que se pensa a cidade sustentável, com um desenvolvimento urbano que garanta as conquistas e avance na qualidade de viver de sua população.

O município de Ceres já foi eleito por duas vezes, em 2007 e 2009, pela Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás, como o melhor município em qualidade de vida no interior de Goiás. Portanto, um ponto merece um olhar atencioso: o planejamento. O plano se preocupa em pensar a forma de atuação no enfrentamento dos desafios. Para atender a todas as demandas identificadas e cumprir, por inteiro, as propostas apresentadas até aqui, faz-se extremamente necessária uma atuação profissional, integrada e bem planejada, do executivo municipal.

OBJETIVO GERAL

Desenvolver e acompanhar a implantação da gestão sistêmica no município de Ceres-
GO e analisar sua eficácia como instrumento de desenvolvimento local sustentável e melhoria
da qualidade de viver da população.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propor e desenvolver uma metodologia de planejamento, pela implantação da gestão sistêmica, com base na cultura de sustentabilidade;
- Observar o caminho metodológico para a implantação da gestão sistêmica e sua abrangência, ou em quais dimensões ela se destacará;
- Descrever a metodologia proposta e como ela foi adotada pelos gestores;
- Averiguar possíveis impactos que as ações implementadas pela metodologia de planejamento provocaram junto à população usuária dos serviços e das políticas públicas;
- Verificar se a gestão sistêmica se sustenta do ponto de vista dos gestores e das políticas públicas.

JUSTIFICATIVA

Com o advento da Revolução Industrial, a humanidade passou a perceber o mundo tendo a ordem econômica como prioridade, nivelando a ordem social e ecológica como secundárias. Contudo, hoje se percebe que esse sistema está esgotado e se faz urgente inverter essa lógica, o que significa colocar as questões ecológicas em primeiro lugar, seguida da social e, por fim, a ordem econômica. Segundo Senge (2009), as contradições da bolha industrial se estendem à maneira como a sociedade se organiza e define suas prioridades:

Durante milênios, as sociedades saudáveis e duradouras fomentaram o senso de inclusão e de segurança, a confiança em que as necessidades materiais básicas serão atendidas e a geração de oportunidades para que cada indivíduo cresça e expresse seus dons e aspirações únicos. Em contraste, dentro da bolha, o bem-estar social geralmente se reduz a crescimento material, mormente à expansão do PIB. Embora sempre nos lembrem de como esse avanço é importante, pouca gente efetivamente se *sente* mais segura ou mais feliz em consequência do aumento do PIB. Com efeito, as pesquisas já demonstram que, depois que se satisfazem as necessidades básicas, constata-se pouca correlação entre aumento do conforto material e percepção de bem estar emocional. (SENGE, 2009, p. 36).

Assim, colocar a manutenção da vida e o bem-estar das pessoas em primeiro lugar deve ser a essência do desenvolvimento local sustentável. Para Buarque (2008), a solidariedade planetária precisa ganhar uma formulação política e diplomática, que busque soluções coletivas e assegure iniciativas e ações convergentes que revertam o processo de insustentabilidade e o risco de sobrevivência da vida no planeta.

Cabe ao governo local ser o provedor do diálogo e o regulador das ações apontadas, envolvendo todas as partes interessadas, sejam elas setor público, privado ou terceiro setor. Quanto mais pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso do desenvolvimento. Uma gestão pautada na participação popular e na democracia fortalece as políticas públicas e robustece o capital social. Os governos locais precisam abrir as portas para o diálogo e perder o medo de lidar com a diversidade de ideias e oportunidades é um ponto crucial para o desenvolvimento local.

Nesse contexto, o processo de planejamento e de gestão local precisa levar em consideração a participação dos atores sociais. Envolver os atores locais nos diálogos acerca dos destinos do município é ponto fundamental para o sucesso do processo. São as pessoas que vivem a cidade no seu cotidiano que precisam refletir e se compromissar com os desafios colocados para as populações atuais e futuras.

Pensar numa gestão sistêmica envolve refletir sobre uma política que reconheça as partes, mas cujo foco esteja no todo. É ter uma política transversal, que articule as diversas áreas e busque melhorar a oferta dos serviços públicos e a qualidade de viver da população, por meio da integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ecológica, social e econômica.

Segundo Buarque (2008), para trabalhar com sistemas complexos e não lineares o enfoque teórico deve recorrer a uma abordagem sistêmica e, ao mesmo tempo, holística do desenvolvimento sustentável, de modo a lidar com múltiplas dimensões em interações dinâmicas e de alto grau de incerteza. As relações entre a natureza e a sociedade, com sua organização econômica e política, devem ser percebidas como uma totalidade complexa, formada de elementos constitutivos – subsistemas – integrados e interligados, estabelecendo entre si controles e restrições, de cuja interação resulta o todo.

Se uma visão sistêmica nos leva ao encontro da complexidade, os desafios para chegar a uma gestão sistêmica na administração pública são ainda maiores. O ambiente político é tomado por vaidades e burocracia. Os investimentos em capacitação e conhecimento são ínfimos e, em geral, o quadro de pessoal trabalha desmotivado, as políticas de recursos humanos dos governos não são prioridades e estão sempre em segundo ou terceiro plano.

Na atualidade, percebe-se uma tentativa de implantar a meritocracia, a valorização pelo mérito, o que coloca os servidores cada vez mais pautados em uma disputa maléfica entre órgãos que colaboram pouco para o crescimento profissional e menos ainda para o fortalecimento das políticas públicas. Em geral, as soluções são pensadas em curto prazo, deixando a visão estratégica de médio e longo prazos em posição secundária ou quase sempre esquecida.

As estruturas governamentais não estão sendo capazes de atualizar seus procedimentos e instrumentos de implementação das políticas públicas a partir das necessidades sociais. As demandas da sociedade mudaram e os órgãos públicos continuaram com as mesmas práticas, vícios e costumes na viabilização das ações. A falta de sintonia entre as políticas de um setor e outro é gritante, a ausência de transparência e a baixa participação popular na gestão colaboram para o processo de corrupção. Com um olhar seletivo, a gestão deixa de ter uma visão holística do contexto local e passa a tomar medidas que, na maioria das vezes, só têm impacto em um curto prazo, apresentando-se como um novo problema logo adiante.

Se quisermos dar um passo adiante na implementação de políticas públicas que vão ao encontro das necessidades atuais, teremos que romper com esse modelo de administração, que, no nosso ponto de vista, se encontra esgotado. É preciso migrar dos métodos de gestão tradicionais para uma gestão sistêmica, com vistas a uma cultura de sustentabilidade, que coloque na mesa todas as partes interessadas e aponte, de forma coletiva, a solução para os problemas, pensando em curto, médio e longo prazos.

As pessoas estão em determinado município e, para Senge (2012), as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar, nessas pessoas, o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Aqui, entenderemos a organização como o local, o espaço formado por pessoas que se estabelecem e tecem as relações cotidianas. Portanto, se queremos mudar a realidade local, temos que promover também o processo de mudança do comportamento humano.

É nessa complexidade que julgamos extremamente importante nos debruçarmos sobre a implantação de um modelo de gestão sistêmica, com base na cultura de sustentabilidade, que possa mudar a realidade dos municípios brasileiros, saindo de processos esgotados e com grandes vulnerabilidades ambiental, social e econômica, para adentar o universo dos sistemas abertos, capazes de lidar com a diversidade de demandas, processos e sujeitos da sociedade atual.

Ao analisar a gestão sistêmica como proposta por Senge (2012), podemos perceber a sua identificação com a transdisciplinaridade, que busca sair do reducionismo e avançar para

a complexidade das coisas, seus diferentes níveis de realidade e a possibilidade do terceiro incluído. Tanto a gestão sistêmica quanto a transdisciplinaridade colocam a ação humana no centro das questões e da transformação da sociedade.

Para Nicolescu (1999, p. 122), a transdisciplinaridade age em nome de uma visão: a do equilíbrio necessário entre a interioridade e a exterioridade do ser humano, e essa visão pertence a um nível de realidade diferente daquele do mundo atual. Para o autor, a evolução individual e a evolução social condicionam-se mutuamente, nos levando a promover a integração e a sair da lógica binária. Para ele (1999, p. 129),

[a] abordagem transdisciplinar não opõe holismo e reducionismo, mas os considera como dois aspectos de um único e mesmo conhecimento da Realidade. Ela integra o local no global e o global no local. Agindo sobre o local, modificamos o global e agindo sobre o global modificamos o local. Holismo e reducionismo, global e local são dois aspectos de um único e mesmo mundo multidimensional e multireferencial, o mundo da pluralidade complexa e da unidade aberta.

A transdisciplinaridade pode surgir como uma ponte para novas descobertas, na qual os indivíduos possam buscar seu lugar no mundo, desenvolvendo relações sociais sustentáveis em busca da felicidade. Em tempos de globalização e avanços tecnológicos, é preciso estar atentos para não se perder em seus efeitos.

Este é o conteúdo de uma verdadeira revolução da inteligência. O desenvolvimento explosivo das redes informáticas não equivale, sozinho, a uma revolução da inteligência. Sem afetividade, a efetividade dos computadores se transforma num caminho seco, morto, perigoso mesmo, um outro desafio da modernidade. A inteligência é a capacidade de ler ao mesmo tempo entre as linhas do livro da Natureza e entre as linhas do livro do ser interior. Sem as pontes entre os seres e as coisas, os avanços tecnocientíficos só servem para aumentar uma complexidade cada vez mais incompreensível. (NICOLESCU, 1999, p. 101).

Investir em tecnologia nas organizações é pouco. As organizações precisam investir nas pessoas, no desenvolvimento de habilidades para lidar com questões individuais e coletivas. Estar aberto às novas possibilidades, tolerar os diferentes níveis de realidade e manter o rigor entre a teoria e a prática são três pontos fundamentais da atitude transdisciplinar que necessitam estar no dia a dia das gestões municipais e, porque não dizer, das nossas vidas.

Acreditamos que, com a gestão sistêmica, as administrações municipais poderão romper com a atual estrutura administrativa, na qual atuam de forma isolada na busca de solução para problemas que têm relação com outras áreas, e passar a olhar os problemas do município de forma mais abrangente, buscando soluções mais eficientes ao longo do tempo e

de maneiras mais equilibradas entre as partes interessadas. Não se trata de sabotar as relações econômicas, mas de colocá-las a serviço do bem comum, sem agredir a ecologia ambiental e social.

No entanto, este projeto, com recorte no município de Ceres, pode ter de enfrentar um dilema que vai além de investimentos em tecnologia e modernização dos processos. De um lado estão os pontos positivos de um governo de continuidade, de conhecimento da máquina pública e das ações, oito anos de gestão do seu antecessor, cujo governo teve avanços e retrocessos. Por outro, poderá encontrar a resistência e o comodismo por parte de seus colaboradores em promoverem as mudanças necessárias, principalmente na articulação integrada das políticas.

Nos espaços políticos é comum ver as disputas individuais serem bem acentuadas na ocupação do espaço de poder e a postura da nova gestora em chamar a responsabilidade para o coletivo nos remete, mais uma vez, a Guattari (1990, p. 51), que diz: “A noção de interesse coletivo deveria ser ampliada aos empreendimentos que a curto prazo não trazem proveito a ninguém, mas a longo prazo são portadores de enriquecimento processual para o conjunto da humanidade”.

Assim, voltar a atenção, de forma científica, para esse município – que traz em sua história um bojo de elementos relevantes para a implantação de uma gestão sistêmica – é o desafio que se apresenta e já enfatizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2012, no Relatório de seu Secretário-Geral, que chama a todos nós para a responsabilidade e para que entremos em ação:

O Painel espera que o Secretário-Geral e a Organização das Nações Unidas utilizem o poder de convocação para promover as recomendações junto a outros participantes da comunidade internacional mais ampla, incluindo governos em todos os níveis, organizações internacionais, sociedade civil, comunidade científica e setor privado. (ONU, 2012, p. 12).

O relatório “Povos resiliente, planeta resiliente: um futuro digno de escolha”, da ONU (2012), aponta ainda que, “para atingirmos o desenvolvimento sustentável, precisamos construir um arcabouço efetivo de instituições e processos decisórios em escalas local, nacional, regional e global”. Para isso, é preciso rever o formato das nossas políticas públicas, em todas as esferas, visando o desenvolvimento sustentável e promovendo uma nova visão da gestão pública, uma gestão que olhe pelo todo, que seja sistêmica, transversal, holística.

Acreditamos que, com uma primeira experiência da implantação da gestão sistêmica no município de Ceres, possamos abrir uma nova forma de olhar e agir nas administrações

públicas do Brasil, com a atitude ousada de quem quer romper barreiras e promover o desenvolvimento local sustentável com qualidade de viver para seus habitantes.

REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A presente proposta de pesquisa é qualitativa e se preocupa com a representação de um grupo social, buscando explicar o porquê das coisas necessariamente quantificarem e valorizarem as trocas simbólicas. A prova dos fatos é subjetiva, tem pouco reflexo nos resultados, posto que a pesquisa se vale de diferentes abordagens e o pesquisador é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto.

A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não expressa em números, ou então os números ou as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. (MOREIRA, 2002, p. 17).

Na pesquisa qualitativa, nos preocupamos em focar na compreensão das dinâmicas nas relações do grupo e nos processos administrativos para o desenvolvimento do objeto de pesquisa. Saindo da lógica positivista, queremos adentrar na pesquisa qualitativa para buscar conhecer melhor a produção do espaço e as relações que interagem com o objeto, numa formulação que leve em conta o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, como nos aponta Minayo (1995, p. 21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em uma pesquisa que traz a relação entre o global e o local, o mundo social, o mundo natural e a subjetividade humana, a pesquisa qualitativa nos ajuda a compreender, explicar e descrever a dialética e a complexidade dos temas abordados, abrindo campo para a produção de saberes locais e científicos que possam ir ao encontro das aspirações do grupo, no qual a pesquisadora é sujeito e objeto.

Nessa interação entre objeto e sujeito espera-se adentrar o universo da pesquisa qualitativa e procurar respostas para os problemas suscitados, levando em consideração dados estatísticos, assim como as representações simbólicas presentes na produção do espaço

ceresino. Para o desenvolvimento do trabalho, utilizamos as seguintes modalidades de pesquisas:

1) Pesquisa bibliográfica

Por mais inédito que se possa parecer um tema, sempre haverá leituras e informações já publicadas que possam colaborar e embasar teoricamente o estudo. O referencial teórico é a base e o fundamento de uma investigação. Para Lakatos e Marconi (2008), as fontes bibliográficas de uma pesquisa podem ser classificadas como imprensa escrita e ter a forma de jornais e revistas, meios audiovisuais, rádios, filmes, televisão, materiais cartográficos, gráficos, livros, teses, monografias, dissertações, relatórios de pesquisas e publicações.

2) Representação social

A representação social foi cunhada por Moscovici, em 1961, em busca de adentrar o campo da produção dos saberes sociais, produzidos no mundo cotidiano e nos espaços vividos, com imagens construídas e desconstruídas dos ambientes naturais, físicos e sociais, numa perspectiva de compreender os diversos fenômenos e objetos na complexidade do mundo social.

A representação social nos permite colocar o sujeito no estado presente na pesquisa. Esse sujeito traz significados culturais que vêm embriagados de crenças providas de religião, ciência, tradições e psique, no qual o inconsciente influencia na construção dos saberes sociais. No entanto, isso não é tarefa fácil e procuramos nos ater nas características fundamentais do ato de representar, levantadas por Jodelet (2001, p. 27):

- a) A representação social é sempre representação de alguma coisa (objeto) e de alguém (sujeito);
- b) A representação social tem, com seu objeto, uma relação de simbolização (substituindo-o) e de interpretação (conferindo-lhes significações);
- c) A representação será apresentada como uma forma de saber: de modelização do objeto diretamente legível em diversos suportes linguísticos, comportamentais ou materiais. Ela é uma forma de conhecimento;

d) Qualificar esse saber de prático se refere à experiência a partir da qual ele é produzido, aos contextos e às condições em que ele o é e, sobretudo, ao fato de a representação ser para agir sobre o mundo e o outro.

Num processo dialético, realizado por meio de oficinas, dinâmicas de grupos, reuniões e entrevistas, buscamos interagir com a produção dos saberes sociais, colocando-os numa centralidade na qual se pôde analisar a sua construção e a transformação do conhecimento social.

3) Pesquisa participante

A pesquisa participante se coloca como quesito especial neste estudo. Acreditamos na força motriz da troca de saberes entre pesquisador e objeto de estudo, assim como no reforço ao compromisso com a militância social.

A participação não envolve uma atitude do cientista para conhecer melhor a cultura que pesquisa. Ela determina um compromisso que subordina o próprio projeto científico de pesquisa ao projeto político dos grupos populares cuja situação de classe, cultura ou história se quer conhecer porque se quer agir. (BRANDÃO, 2006, p. 12).

Enquanto militante social e pesquisadora participante, espera-se vencer o desafio de agir com as habilidades necessárias para adquirir a confiança do grupo, liderar o processo e, ao mesmo tempo, valorizar a riqueza de experiências que o grupo possa apresentar, podendo analisar e responder as perguntas que instigam a nossa pesquisa: a gestão sistêmica na administração pública.

Na pesquisa participante, o pesquisador se identifica e se envolve com as pessoas pesquisadas, intervindo na realidade social.

Conhecer a sua própria realidade. Participar da produção deste conhecimento e tomar posse dele. Aprender a escrever a sua história de classe. Aprender a reescrever a História através da *sua* história. Ter no *agente* que pesquisa uma espécie de *gente* que serve. Uma gente aliada, armada dos conhecimentos científicos que foram sempre negados ao povo, àqueles para quem a *pesquisa participante* – onde afinal pesquisadores-e-pesquisados são sujeitos de um mesmo trabalho comum, ainda que com situações e tarefas diferentes – pretende ser um instrumento a mais na reconquista popular. (BRANDÃO, 2006, p. 11).

A produção do conhecimento é condicionada aos processos sociais e culturais do objeto em tela. Acreditamos nos diversos níveis de realidade e na relevância da relação

dialética para o enfrentamento das problemáticas que afligem a sociedade. A pesquisa participante nos possibilita, além de analisar o problema, pensar junto com aqueles que o vivem a melhor maneira de conhecê-lo e propor alternativas para solucioná-lo:

A ciência é apenas um produto cultural do intelecto humano que responde a necessidades coletivas concretas – inclusive àquelas consideradas artísticas, sobrenaturais e extracientíficas – e também aos objetivos específicos determinados pelas classes sociais dominantes em períodos históricos precisos. (BORDA, 2006, p. 43-44).

Nesse contexto histórico, cultural e social, queremos adentrar no universo da gestão pública em Ceres para melhor conhecer e poder intervir na realidade local, numa troca de saberes entre investigador e objeto investigado. Para se chegar a esse resultado, seis princípios metodológicos se colocam, a partir de Brandão (2006, p. 49-56):

- a) Autenticidade e compromisso: nas causas sociais há sempre espaço para intelectuais, técnicos e cientistas, sem que eles precisem se disfarçar para adentrar no grupo. O pesquisador tem apenas que demonstrar honestamente seu compromisso com a causa popular perseguida por meio da contribuição específica de sua própria disciplina;
- b) Antidogmatismo: é preciso manter a abertura científica e política na implementação do projeto, evitando a rigidez de ideias preestabelecidas ou princípios ideológicos;
- c) Restituição sistemática: é a técnica de desalienação que forma novo conhecimento popular. É um retorno de forma sistemática e organizada, sem arrogância intelectual, para os atores sociais envolvidos no projeto;
- d) *Feedback* para os intelectuais orgânicos: é importante dar *feedback* para os intelectuais engajados nos temas, assim como para os intelectuais orgânicos, aqui entendidos como os atores sociais treinados durante o projeto de pesquisa;
- e) Ritmo e equilíbrio de ação-reflexão: significa articular o conhecimento concreto com o conhecimento geral, o regional com o nacional, a formação social com o modo de produção e vice-versa, observar, no campo, as aplicações concretas dos princípios, das diretrizes e das tarefas. A fim de garantir a eficiência dessa articulação, tem-se adotado um ritmo específico no tempo e no espaço, que vai da ação à reflexão e da reflexão à ação, em um novo nível de prática;
- f) Ciência modesta e técnicas dialogais: adotar técnicas científicas e dialogais que facilitem o entendimento dos atores envolvidos. Isso não significa reduzir a qualidade do conhecimento científico, mas adaptá-lo ao contexto colocado.

Em Brandão (2006), podemos ver que a ciência modesta e as técnicas dialogais ou de participação constituem referências quase compulsórias para todo o esforço que procure estimular a ciência popular ou o aprendizado da sabedoria e da cultura popular, ampliando esse conhecimento até um nível mais geral.

4) Observação

A observação compõe uma importante modalidade de pesquisa. Em se tratando de nosso objeto de estudo, a gestão sistêmica, a observação terá uma relevância ainda maior durante o processo, pois é uma técnica que deve ser sistematicamente planejada, registrada e ligada ao contexto de levantamento que está sendo realizado. Para Lüdke e André (1986, p. 25), “Planejar a observação significa determinar com antecedência “o quê” e “o como” observar”.

Com poucas fontes bibliográficas específicas sobre a gestão sistêmica aplicada à administração pública, a técnica da observação será de suma importância para aprofundar aspectos significativos sobre os problemas e as hipóteses. Lüdke e André (1986) explicam que a observação, nas abordagens qualitativas, se torna crucial nas situações em que não existe uma base teórica sólida que oriente a coleta de dados.

A observação pode se dar em várias vertentes. Destacamos, aqui, a classificação apresentada por Lakatos e Marconi (2008, p. 194-198):

- a) Observação assistemática ou não estruturada: também denominada de espontânea, informal, simples, livre ou ocasional, consiste em obter informações sem planejamento, sem o emprego de técnicas ou instrumentos de controle previamente elaborados. O êxito da utilização dessa técnica depende do grau de atenção do pesquisador, de sua perspicácia, de seu discernimento e preparo;
- b) Observação sistemática: também conhecida como observação estruturada, planejada ou controlada, tem como característica básica o planejamento prévio e a utilização de instrumentos para a coleta de dados. Nela, o observador sabe o que procura e o que é importante para os objetivos propostos;
- c) Observação não participante: o pesquisador se coloca na posição de observador e de expectador e em contato com a realidade observada, mas não se integra a ela; presencia o

fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações. Mantém uma observação consciente, dirigida e ordenada para o fim que se propõe a pesquisa;

- d) Observação participante: o pesquisador se envolve e se deixa envolver pelo objeto da pesquisa, passando a fazer parte dele;
- e) Observação individual: o pesquisador se projeta sobre o observado, pela necessidade de o objeto de pesquisa ter que passar pelo crivo do próprio conhecimento do investigador devido à limitada possibilidade de controle existente.
- f) Observação em equipe: o objeto da pesquisa é observado por uma equipe, que está vigilante, registrando as informações em vários ângulos e lugares, formando uma rede de observadores;
- g) Observação na vida real: as observações são feitas no ambiente ou local onde o evento ocorre;
- h) Observação em laboratório: é aquela que, por motivos necessários à pesquisa – como isolar o objeto de interferências externas, uso de equipamentos adequados ou presença constante do pesquisador –, é realizada em laboratório.

No contexto do projeto em tela, podemos destacar a utilização de pelo menos três classificações:

- a) Observação sistemática: nosso trabalho tem recorte e objetivo definido. A observação é planejada e busca uma resposta para perguntas já estabelecidas;
- b) Observação participante: a observadora é parte do processo, a integração com os sujeitos e objetos são elementos cruciais para se chegar aos objetivos da pesquisa. A troca dos saberes fará emergir as respostas e o caminho percorrido para se chegar ao resultado;
- c) Observação individual: se, de um lado, a troca dos saberes é ingrediente rico do processo, do outro, pela escassez de fontes e de estudos de casos, a pesquisadora terá que chamar para si a responsabilidade e o controle do processo.

Para Lüdke e André (1986, p. 26),

A observação direta permite também que o observador chegue mais perto da “perspectiva dos sujeitos”, um importante alvo nas abordagens qualitativas. Na medida em que o observador acompanha *in loco* as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações.

O papel do observador na pesquisa qualitativa, segundo Lüdke e André (1986), é de grande desafio, por se tratar de um processo no qual sujeito e objetos se interagem. Para eles, o observador precisa,

[...] ser capaz de tolerar ambiguidades; ser capaz de trabalhar sob sua própria responsabilidade; deve inspirar confiança; deve ser pessoalmente comprometida, autodisciplinada, sensível a si mesma e aos outros, madura e consistente; deve ser capaz de guardar informações confidenciais. (Lüdke; André, 1986, p. 17).

Por ser um sujeito da pesquisa, a observadora terá que encarar o desafio da própria auto-observação, para que, num processo dialético respeitoso, possa construir coletivamente um modelo de gestão em que seja possível unir técnica e saberes locais.

5) Análise documental

A análise documental pode se constituir numa fonte complementar importante para subsidiar a pesquisa, “[...] seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38).

Para Lüdke e André (1986), “a escolha dos documentos não é aleatória. Há geralmente alguns propósitos, ideias ou hipóteses guiando a sua seleção”. É necessário que se caracterize o tipo de documento que se pretende utilizar, podendo ter variações na forma de tratamento e na interpretação das informações. A análise documental pode envolver leis, regulamentos, normas, pareceres, cartas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão, gráficos, estatísticas e arquivos.

Os instrumentos utilizados para este trabalho serão:

A) Entrevistas

Por meio de entrevistas abertas e fechadas se pretende aproximar do objeto de estudo e dos atores envolvidos no projeto. Para Lüdke e André (2002), “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

De acordo com Moreira (2002), mesmo em uma entrevista com roteiro estruturado há a possibilidade de o resultado surgir devido à liberdade que o entrevistado tem nas respostas. Ademais, se podem formular novas perguntas, que levam a dados antes não observados.

O entrevistador pergunta algumas questões em uma ordem predeterminada, mas dentro de cada questão é relativamente grande a liberdade do entrevistado. Além disso, outras questões podem ser levantadas, dependendo das respostas dos entrevistados, ou seja, podem existir questões suplementares sempre que algo de interessante e não previsto na lista original de questões aparecer. (MOREIRA, 2002, p. 54).

O autor ainda ressalta a importância das entrevistas que fornecem informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram. Assim, utilizamos o questionário como instrumento da entrevista, em sua maioria na versão questionários abertos, que possibilitem ao entrevistado expor, de forma espontânea, suas colocações sobre as questões colocadas.

Pode-se definir questionários como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1999, p. 128).

Com o instrumento, espera-se coletar dados de forma organizada, com a percepção dos entrevistados, sem enquadrá-los em respostas já pré-estabelecidas ou de múltiplas escolhas.

B) Caderno de campo

O caderno de campo cumpre a tarefa de registrar o trabalho de campo. O instrumento pode ser utilizado para o registro de dados no ato das entrevistas, assim como anotações relevantes e não contidas em outras técnicas.

É nesse caderno que devem também constar às impressões, bem como as ligações feitas a partir dos vínculos com entrevistas anteriores e hipóteses levantadas para alcançar as futuras. O caderno de campo deve funcionar como um diário íntimo, em que são registrados até os problemas de aceitação de ideias dos entrevistados, bem como toda e qualquer reflexão teórica decorrente de debates sobre aspectos do assunto. (MEIHY; HOLANDA, 2007, p. 152).

Os registros do caderno de campo exercem a função de acompanhar a evolução da pesquisa, aperfeiçoar a habilidade e subsidiar o pesquisador na solidão da sistematização e escrita do trabalho.

Por se tratar de instrumento pessoal para anotações de dados, informações e experiências vividas, ele segue uma flexibilidade que varia de acordo com o pesquisador. No caso desta pesquisa, utilizamos duas formas: anotações em caderno capa dura e registros em equipamentos tecnológicos, aqui entendidos como *tablet* ou *netbook*.

C) Fotografias

As fotografias se constituem como forma de imortalizar a história, os momentos. Neste trabalho, utilizamos fotografias antigas para além de compreender e ilustrar o documento, para buscar o imaginário de um lugar, um território, um período, etc. Ainda, o instrumento será utilizado para registrar todo o processo de formulação participativa.

D) Grupo Focal

O grupo focal é uma técnica de grupo de discussão informal, com o objetivo de aprofundar-se no olhar e nas percepções dos participantes sobre os temas em pauta. Para Barbour (2009, p. 21), “qualquer discussão de grupo pode ser chamada de um grupo focal, contanto que o pesquisador esteja ativamente atento e encorajando as interações do grupo”. O autor destaca, também, a importância desses grupos para a pesquisa e o desenvolvimento organizacional e das relações públicas.

Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio de interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Pode ser caracterizada, ainda, como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos.

Ao longo da pesquisa se objetiva realizar dois grupos focais, com a participação da sociedade, para perceber, com aqueles que recebem as políticas públicas, sua opinião sobre governo, gestão e políticas públicas. Queremos, além de coletar dados por meio dos grupos focais, aproveitar os “*insights*” dos participantes, que muitas vezes surgem durante o processo e são pouco explorados pelos pesquisadores.

E) Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo nos permite um aprofundamento no diálogo e na representação social. Foi utilizada para a interação entre os sujeitos pesquisados, no objetivo de aprimorar o conhecimento de determinados temas do objeto de pesquisa, na formulação de conhecimento, diagnóstico, proposição de ideias e processos avaliativos.

Tavares e Lira (2001) classificam as dinâmicas em quatro tipos:

- a) Dinâmica de apresentação: são aquelas que visam eliminar as tensões e proporcionar um ambiente de cordialidade e aceitação mútua;
- b) Dinâmicas de descontração: são aquelas que têm o objetivo de descontrair, eliminando a monotonia e proporcionando o despertar do interesse do grupo por temas específicos, com a devida liberdade em seus comentários;
- c) Dinâmicas de aplicação: são as que contribuem para o repasse de conteúdo, facilitando sua assimilação pelos participantes;
- d) Dinâmicas de avaliação: é o tipo de dinâmica de grupo que contribui para que, após as atividades, os participantes avaliem o desenvolvimento do estudo, assim como a apresentação de sugestões para possíveis melhoramentos.

Longe de se tratar de uma atividade lúdica, a dinâmica de grupo proposta se concentrou num trabalho dialogal entre os atores sociais, de forma planejada, com finalidades claras e com metas estabelecidas para o alcance dos objetivos do projeto, colocando seus participantes como agentes ativos do processo.

F) Oficinas

As oficinas vêm se caracterizando como um rico instrumento de pesquisa, principalmente nos contextos de observação, participação e representação social. Com ela podemos aprofundar o diálogo com e entre os sujeitos da pesquisa, abrindo um canal para além da própria fala, inserindo um valor da linguagem não verbal, com expressões e movimentos corporais nas narrativas discursivas.

Para Spink, Menegon e Medrado (2014, p. 33), as oficinas têm o potencial de promover o exercício ético e político,

[...] pois, ao mesmo tempo em que geramos material para análises, criamos um espaço de trocas simbólicas que potencializam a discussão em grupo em relação à temática proposta, gerando conflitos construtivos com vistas ao engajamento político de transformação. Ou seja, os efeitos da oficina não se limitam ao registro de informações para pesquisa, uma vez que sensibilizam as pessoas para a temática trabalhada, possibilitando aos seus participantes a convivência com a multiplicidade (nem sempre harmônica) de versões e sentidos sobre o tema.

As oficinas foram utilizadas principalmente no processo de diagnóstico, planejamento e sistematização do modelo de gestão sistêmica.

G) Audiências públicas

As audiências públicas são instrumentos que buscam aproximar sociedade civil, instituições e poder público na análise e no encaminhamento de pautas de interesse da sociedade, tendo sido instituídas a partir da Constituição Federal de 1988 e estendida aos entes federados.

Nessa aproximação ao poder público municipal – e sendo o objeto de pesquisa entrelaçado com peças jurídicas como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) –, duas audiências públicas foram realizadas no sentido de colocar a sociedade engajada em temas de interesse comum, na instrumentalização do diagnóstico e na construção das prioridades da gestão.

PROCEDIMENTOS

Enquanto pesquisadora participante, o desafio foi exercer as habilidades necessárias para adquirir a confiança do grupo, liderar o processo e, ao mesmo tempo, valorizar a riqueza da experiência do grupo, de maneira a poder analisar e responder as perguntas que instigam a nossa pesquisa: a gestão sistêmica na administração pública.

Esta investigação se estruturou em algumas etapas, relacionadas a seguir:

Montagem institucional: para a montagem institucional, o grupo de atores sociais, formado por gestores da prefeitura e lideranças comunitárias de Ceres, foi sensibilizado para o projeto. Em seguida, foi realizada a primeira reunião para apresentação e discussão da proposta e formatação de cronograma, como mostra o Quadro 1.

A prefeitura se configurou como parceira na identificação dos principais atores sociais, abordados logo no primeiro mês de pesquisa. Também deu todo suporte de infraestrutura, comunicação e mobilização dos atores sociais para a realização da primeira reunião ampliada.

Quadro 1 – Síntese de atividades da pesquisa.

O que	Quando	Responsável	Público-alvo
Sensibilização do grupo e definição do modelo de gestão a ser adotado pela atual administração.	Fevereiro de 2013.	Prefeita e Secretaria de Planejamento.	Primeiro escalão do governo e gerências estratégicas.
Reunião ampliada para apresentar o modelo de gestão sistêmica, para, caso aprovado, pactuar o procedimento de execução.	07/02/2013.	Pesquisadora, Prefeita e secretariado.	Secretários, gerentes, diretores, vereadores/as, líderes comunitários.
Elaboração de plano de trabalho com etapas da implantação da gestão sistêmica.	Fevereiro de 2013.	Pesquisadora e Planejamento.	
Criação de comissão para levantamento de dados para diagnóstico municipal, com participação de cada secretaria.	Março, abril e maio de 2013.	Plenária.	
Promoção de audiência pública para dialogar acerca do Orçamento Municipal.	15/04/2013.	Pesquisadora, Planejamento e contabilidade.	Comunidade em geral.
Oficina para sistematizar o diagnóstico e avançar na implantação da gestão sistêmica.	18/07/2013.	Pesquisadora e Planejamento.	Secretários, gerentes, diretores, vereadores/as, líderes comunitários.

[Continuação Quadro 1]

Promoção de audiência pública para elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2014/2014.	10/08/2013.	Pesquisadora, Planejamento e contabilidade.	Comunidade em geral.
Reunião entre as secretarias responsáveis por programas do PPA para avançar nas ações por dimensão.	Setembro e outubro de 2013.	Planejamento.	Todas as secretarias.
Oficina para a sistematização do Plano Estratégico e PPA.	Outubro de 2013.	Pesquisadora e Planejamento.	Secretários, gerentes, diretores, vereadores/as, líderes comunitários.
Realização do primeiro grupo focal.	08/11/2013.	Pesquisadora.	Grupo da comunidade.
Oficina para a implementação do PPA na plataforma da gestão sistêmica.	06/01/2014.	Pesquisadora e Planejamento.	Secretários, gerentes, diretores, vereadores/as, líderes comunitários.
Sessão de <i>coach</i> com os secretários para trabalhar os desafios para a implementação da gestão sistêmica.	07/01/2014.	Pesquisadora.	Secretariado.
Reuniões de acompanhamento e monitoramento da implementação da gestão sistêmica.	Permanente.	Planejamento.	Todas as Secretarias.
Realização do segundo grupo focal para verificar o sentimento da população com a integração das políticas a partir da gestão sistêmica.	14/08/2015.	Pesquisadora.	Grupo da comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse primeiro momento, da montagem institucional, foi fundamental para a estruturação do trabalho, pois foi nele que sensibilizamos os agentes políticos e os atores sociais a participarem do processo, do qual derivou a elaboração do Planejamento Estratégico e do PPA, realizada de forma democrática e participativa.

Estruturamos o nosso primeiro encontro ampliado, uma oficina, dividida em três momentos de atividades: 1) conceituação da gestão sistêmica e processo de esclarecimento sobre seus desafios; 2) construção de plano de trabalho e divisão das tarefas; 3) iniciação do diagnóstico municipal.

Para a inicialização do diagnóstico, utilizamos a Análise de SWOT para examinar o ambiente interno e externo de organizações. O método, desenvolvido na década de 1960 pela Universidade de Stanford, na Califórnia, trabalha em quatro frentes: forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças. Ao cruzar as informações, podemos potencializar os elementos positivos, melhorar as fragilidades internas e nos preparar para possíveis ameaças que estão fora do nosso controle.

Em um grupo heterogêneo, como era de se esperar, tivemos aqueles que se envolveram mais e outros que se envolveram menos. No geral, pudemos observar que o índice de engajamento das lideranças no processo de elaboração foi significativo.

Aproximação: como método de aproximação, o projeto buscou alcançar duas frentes:

- 1) Buscar a aproximação entre pesquisador e grupo pesquisado, que se deu por inúmeras visitas ao município, entrevistas abertas e/ou semiestruturadas, que observamos nas próximas páginas, quando descrevemos o caminho percorrido. Essa aproximação foi gradual. Em um processo de pesquisa participante, tivemos a possibilidade de classificar as fontes primárias, advinda de todos os dados apreendidos das informações daqueles que vivem a cidade;
- 2) O levantamento e o tratamento de dados de fonte secundária. Foram levantados dados oficiais do município junto a diversos órgãos com fontes oficiais, em especial Prefeitura, Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (Segplan) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), bem como em obras realizadas sobre a localidade em estudo.

Conhecimento através da ação: essa etapa se pautou na disponibilidade de repassar conhecimento ao grupo, assim como instrumento de *feedback*, e foi estruturada em três formatos: 1) reuniões com os gestores municipais para discussão e acompanhamento do projeto, entendendo-se, aqui, que os gestores foram o grupo que teve mais contato com a pesquisadora, tendo em vista que o tema em questão precisava reformular e implantar políticas públicas; 2) atividade com os atores sociais do município para aproximação, sensibilização e *feedback* do contexto geral do projeto; 3) realização de dois grupos focais, como instrumento de pesquisa qualitativa para a verificação do olhar do cidadão sobre o imaginário da cidade, a gestão sistêmica e a qualidade de viver. A primeira verificação se deu no início do projeto, servindo de parâmetro para o encaminhamento das ações e como instrumento de verificação futura, o qual foi confrontado com a segunda pesquisa, realizada no início do primeiro semestre de 2015.

Até aqui realizamos uma visão geral dos procedimentos, assunto que se aprofunda no Capítulo 3, Caminhos e resultados: a gestão sistêmica e a possibilidade real para a implantação do desenvolvimento local sustentável no município de Ceres, mostrando o caminho percorrido e os resultados deste trabalho.

CAPÍTULO 1 – CONTRIBUIÇÕES PARA UMA VISÃO TRANSDISCIPLINAR NO ESPAÇO GEOGRÁFICO

Falar de gestão sistêmica parece soar novo, mas a essência da ideia é bastante antiga. No início do século XX já tínhamos pensadores se perguntando sobre a especialização exacerbada que nosso sistema educacional mecanicista vinha impondo aos processos. O estudo fragmentado das partes e a falta de interação entre elas era a preocupação de alguns estudiosos e continua sendo a nossa.

O cartesianismo e a física mecânica nos trouxeram o determinismo, a separação entre razão e emoção, a fragmentação, o materialismo e a lógica binária que aponta que toda expressão é verdadeira ou falsa. A física quântica veio se contrapor a esse paradigma da separação e afirma que tudo é energia e está conectado. Somos um grande sistema interligado no Universo, nada se transforma nem evolui sozinho. Somos parte do Universo que, no âmbito de nossa identidade cultural, recebe influências do grupo, de seus hábitos, representações e manifestações sociais.

Com o advento da agricultura e, posteriormente, da indústria, nossos ecossistemas foram sendo modificados significativamente pela transformação do modo de produção e da economia. Numa nova forma de vida, pensando serem os recursos naturais bens infinitos, a sociedade sofreu fortes mudanças no estilo de vida e em seus hábitos, acentuando a quantidade e a diversidade de uso de recursos naturais como a água e minerais.

Por muito tempo nossa sociedade pensou e agiu como se as ações dos seres humanos não interferissem nas questões naturais de nosso planeta. No entanto, percebe-se que suas ações interferem diretamente na degradação ou recuperação de nossos recursos naturais e de nossos sistemas. É sobre essa interligação entre os sistemas e o ser humano como agente ativo do processo que queremos dialogar a partir de agora. Trazer a contribuição de alguns estudiosos e os pontos que julgamos importantes no estudo da integração das partes que podem apontar para uma nova forma de diagnosticar e buscar soluções para nossos problemas cotidianos.

Queremos fazer uma historicização desde a Teoria Geral dos Sistemas, trazida em meados do século XX, até chegarmos aos dias atuais, com a visão transdisciplinar como parte importante na superação dos nossos desafios.

1.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A Teoria Geral dos Sistemas foi embalada pela física quântica e se tornou uma referência científica para os estudos sobre sistema, a relação das partes que compõem o todo ou o todo que é formado pelas partes, nos fazendo refletir sobre essa interligação e a responsabilidade de cada um no processo.

Bertalanffy (2012) começa sua obra clássica da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) com uma frase, que, apesar de ter sido escrita há muito, parece-nos bastante atual: “se alguém se dispusesse a analisar as noções correntes e os slogans em moda, encontraria bem no alto da lista a palavra sistemas”. Isso reflete as transformações das categorias básicas de pensamento, as quais a complexidade nos leva a refletir sobre as totalidades ou os sistemas em todos os campos do conhecimento.

Respalado por Bernal (1957), Bertalanffy (2012) reflete sobre a crise da física mecânica e aponta para a necessidade de ir muito além dela para forjar uma nova compreensão do mundo a partir do novo conhecimento das partículas fundamentais e de seus campos complexos, de resolver os paradoxos de onda e partícula, tornando igualmente inteligíveis o mundo interior do átomo e os amplos espaços do universo.

Além disso, somos instigados a pensar na interdisciplinaridade, posto que a ciência moderna caracteriza-se pela crescente especialização, tornando-se, muitas vezes, disciplinas encapsuladas, com difícil interface com outras áreas que compõem o todo. Bertalanffy (2012) chega a citar o artigo de Bode (1949), intitulado “A educação de generalistas científicos”, o qual defende que toda organização deveria ter generalistas com capacidade de olhar para o todo com uma abordagem mais simples e mais unificada dos problemas científicos.

Para a TGS, há vários enfoques para tratar desses problemas:

Assim, existe um arranjo de modelos de sistemas, mais ou menos avançado e complexo. Certos conceitos, modelos e princípios da teoria geral dos sistemas, tais como ordem hierárquica, diferenciação progressiva, retroação, característica dos sistemas definidas pela teoria dos conjuntos e dos gráficos, etc. são largamente aplicáveis aos sistemas materiais, psicológicos e socioculturais. Outros conceito, tais como os sistema aberto, definidos pela troca de matéria, limitam-se a certas subclasses. A prática da análise aplicada aos sistemas mostra que é preciso aplicar diversos modelos de sistemas, de acordo com a natureza do caso e os critérios operacionais. (BERTANLAFFY, 2012, p. 51).

A TGS é uma ciência geral da totalidade, com o objetivo de formular princípios válidos para os “sistemas” em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles. Assim, torna-se um instrumento útil,

capaz de fornecer modelos a serem usados em diferentes campos e transferidos de uns para outros, salvaguardando, ao mesmo tempo, do perigo das analogias vagas, que muitas vezes prejudicaram o progresso desse campo. Os sistemas podem ser fechados e abertos, sendo o primeiro considerado isolado de seu ambiente e o segundo caracterizado por manter um contínuo fluxo de entrada e saída, nunca estando, quando vivo, num estado de equilíbrio.

Um fator importante na TSG é a informação, a entropia e a teleologia. A noção geral da teoria da comunicação é a informação, que mantém o fluxo de informações. Estes, em muitos casos, também são fluxos de energia ou matéria. Na teleologia, Bertalanffy (2012) nos aponta para a relevância dos propósitos, da intencionalidade, saindo da raia mecanicista, nascida na física clássica.

A TGS foi a base de diversos estudos que versam sobre a integração das partes, entre eles os de Sotchava, Bertrand, Tricart, Monteiro e Christofolletti. Buscamos apontar, agora, a contribuição de alguns estudiosos do geossistema, com sua conceituação e fatores mais relevantes.

1.2 O ESTUDO DE GEOSSISTEMAS DE SOTCHAVA

Uma das contribuições mais citadas sobre o geossistema é a do professor do Instituto de Geografia da Sibéria, Vitor Sotchava. Estudioso do tema desde a década de 1960, Sotchava (1977) aponta que o estudo de geossistemas é capaz de desempenhar o principal papel na solução de numerosas questões, sendo a tarefa da Geografia Física. Sob os princípios sistêmicos, a disciplina poderia ocupar posições relevantes na moderna geografia aplicada, apoiando atividades de planejamento de desenvolvimento socioeconômico do país e apontando medidas para o desenvolvimento e a reconstrução de seus territórios. No paradigma sistêmico, a Geografia Física deveria estudar não apenas os componentes naturais, mas as conexões entre eles, sem restringir a morfologia da paisagem e suas subdivisões, mas avançar para o estudo de sua dinâmica, estrutura funcional e conexões.

[...] a Geografia Física automaticamente divorciou-se de sua principal concepção – a conexão da natureza com a sociedade humana. No conceito moderno, a Geografia Física acha-se principalmente relacionada aos aspectos antrópicos do ambiente, às ligações diretas e de “feedback” que aparecem nesse caso. Essas conexões se introduzem numa complicada rede de organização, cujas malhas se estendem até as esferas econômicas e sociais. (SOTCHAVA, 1977, p. 5).

Na década de 1970, a preocupação com a degradação ambiental a partir das ações humanas já era discutida por diversas escolas. Sotchava (1977) aponta que o impacto do ser humano na natureza, as questões de preservação e otimização do ambiente natural, o cuidado com as paisagens culturais e, por fim, todos os estudos em torno do fator antropogênico na ciência da paisagem foram e continuam sendo problemas que, tomados em seu conjunto, compõem um círculo completo de tarefas sobre as quais as atenções da sociedade contemporânea se acham focalizadas. Todos estão assustados com a deterioração do ambiente, com a existência de lugares afetados por crises, na maioria das vezes reflexos das ações humanas. Assim, o autor acena que os problemas ultrapassam o campo geográfico e defende que o estudo dos geossistemas tem relação direta com os seus vários setores, contemplando a relação ser humano e ambiente.

Para Sotchava (1977), o estudo dos geossistemas, em relação a muitos de seus aspectos, faz apelo direto à colaboração do ser humano com a sua natureza, sobretudo no tocante àquelas referentes à dinâmica dos geossistemas, suas peculiaridades funcionais, potencial de recursos e outros problemas. Tudo aquilo que se acha relacionado – como, por exemplo, os sistemas geotecnológicos – faz parte do problema da colaboração. O avanço tecnológico deve colaborar para o planejamento dos territórios e a promoção de um desenvolvimento socioeconômico que garanta a conservação ambiental.

Embora Sotchava (1977) defenda que os geossistemas sejam fenômenos naturais, os fatores socioeconômicos influenciam em sua estrutura. Além disso, os geossistemas controlados são subdivididos em dois grupos, um de controle episódico e o outro constante. No primeiro, a estrutura do geossistema recebe interferência uma vez e depois disso se desenvolve de maneira nova, mas espontânea. Nos geossistemas constantemente controlados, as influências externas atuam sistematicamente, com um determinado grau de intensidade.

Abrangendo os complexos biológicos, os geossistemas possuem uma organização de sistemas mais complicada, e, em comparação aos ecossistemas, têm capacidade vertical consideravelmente mais ampla, são policêntricos. Segundo Bertalanffy (1973), os geossistemas são uma classe peculiar de sistemas dinâmicos abertos e hierarquicamente organizados. Para Sotchava (1977, p. 9), a hierarquia de construção é a mais importante feição dos geossistemas:

Tanto a área elementar da superfície terrestre, quanto o geossistema planetário, ou as subdivisões intermediárias do meio natural, representam uma unidade dinâmica, com uma organização geográfica a ela inerente. A última manifesta-se em espaço que permite a distribuição de todos os componentes de um geossistema, assegurando

sua integridade funcional. Um geossistema não se subdivide ilimitadamente: as unidades espaciais acham-se na dependência da organização geográfica.

A escala é apontada como fundamental ao processo, pois todos os elementos do geossistema devem ser examinados como estando situados em um dado lugar na superfície terrestre.

Para encerrar, Sotchava (1977) explica que somente com a base do estudo em geossistema será possível que a Geografia Física estabeleça uma contiguidade com os problemas de aplicação, independentemente dos campos disciplinares das ciências naturais. O geógrafo francês Georges Bertrand, que já estudava a paisagem e a geografia física global, também bebeu na fonte de Sotchava. É o que estudamos a seguir.

1.3 A PAISAGEM E A GEOGRAFIA FÍSICA GLOBAL DE GEORGES BERTRAND

Para o francês Georges Bertrand (2004), a paisagem vai muito além da simples adição de elementos geográficos desarrazoados. Ela é, em uma determinada porção do espaço, o resultado da combinação dinâmica, portanto instável, de elementos físicos, biológicos e antrópicos que, reagindo dialeticamente uns sobre os outros, fazem da paisagem um conjunto único e indissociável, em perpétua evolução, frisando a importância da integração de todas as implicações antrópicas.

Para o autor, a noção de escala é inseparável do estudo das paisagens. A escala teria não apenas o papel de fixar limites, mas propiciar a pesquisa das discontinuidades objetivas da paisagem, sendo classificada a partir da função da escala. “Naturalmente a delimitação será mais grosseira, mas as combinações e as relações entre os elementos, assim como os fenômenos de convergência, aparecerão mais claramente.” (BERTRAND, 2004, p. 144).

A classificação da paisagem, segundo Bertrand (2004) é composta por seis níveis temporo-espacial, conforme nos mostra a Figura 2. As unidades superiores compreendem a zona, o domínio e a região; já as unidades inferiores o geossistema, o geofácies e o geótopo.

Figura 2 – Sistema de Classificação de Bertrand (2004).

TABELA 1 –

UNIDADES DA PAISAGEM	ESCALA TEMPORO-ESPACIAL (A. CAILLEUX J. TRICART)	EXEMPLO TOMADO NUMA MESMA SÉRIE DE PAISAGEM	UNIDADES ELEMENTARES				UNIDADE TRABALHADA PELO HOMEM (3)
			RELEVO (1)	CLIMA (2)	BOTÂNICA	BIOGEOGRAFIA	
ZONA	G I grandeza G. I	Temperada		Zonal		Bioma	Zona
DOMÍNIO	G. II	Cantábrico	Domínio estrutural	Regional			Domínio Região
REGIÃO NATURAL	G. III-IV	Picos da Europa	Região estrutural		Andar Séric		Quartirão rural ou urbano
GEOSSISTEMA	G. IV-V	Atlântico Montanhês (calcário sombreado com faixa higrófila a <i>Asperula odorata</i> em “terra fusca”)	Unidade estrutural	local		Zona equipotencial	
GEOFÁCIAS	G. VI	Prado de ceifa com <i>Molinio-Arrhenatheretea</i> em solo lixiviado hidromórfico formado em depósito morânico			Estádio Agrupamento		Exploração ou quarteirão parcelado (pequena ilha ou cidade)
GEÓTOPO	G. VII	“Lapiés” de dissolução com <i>Aspidium lonchitis</i> em microsolo úmido carbonatado em bolsas		Microclima		Biótopo Biocenose	Parcela (casa em cidade)

NOTA: As correspondências entre as unidades são muito aproximadas e dadas somente a título de exemplo.
1 - conforme A. Cailleux, J. Tricart e G. Viers; 2 - conforme M. Sorre; 3 - conforme R. Brunet.

Fonte: Bertrand (2004).

Para Bertrand (2004), a necessidade de montar todas as peças das unidades globais inferiores à região natural levou, depois de inúmeros ensaios, à criação de três entidades novas: o geossistema, o geofácies e o geótopo. O estudo apontou que o geossistema acentua o complexo geográfico e a dinâmica de conjunto; o geofácies insiste no aspecto fisionômico e o geótopo se situa no último nível da escala espacial. O quadro apresentado na Figura 2 mostra a classificação das paisagens. De um lado ela dá a escala e o lugar relativo de cada unidade global na hierarquia das paisagens, como também os encadeamentos entre as diversas unidades. De outro, ela situa a série geossistema-geofácies-geótopo em relação às unidades e classificações elementares.

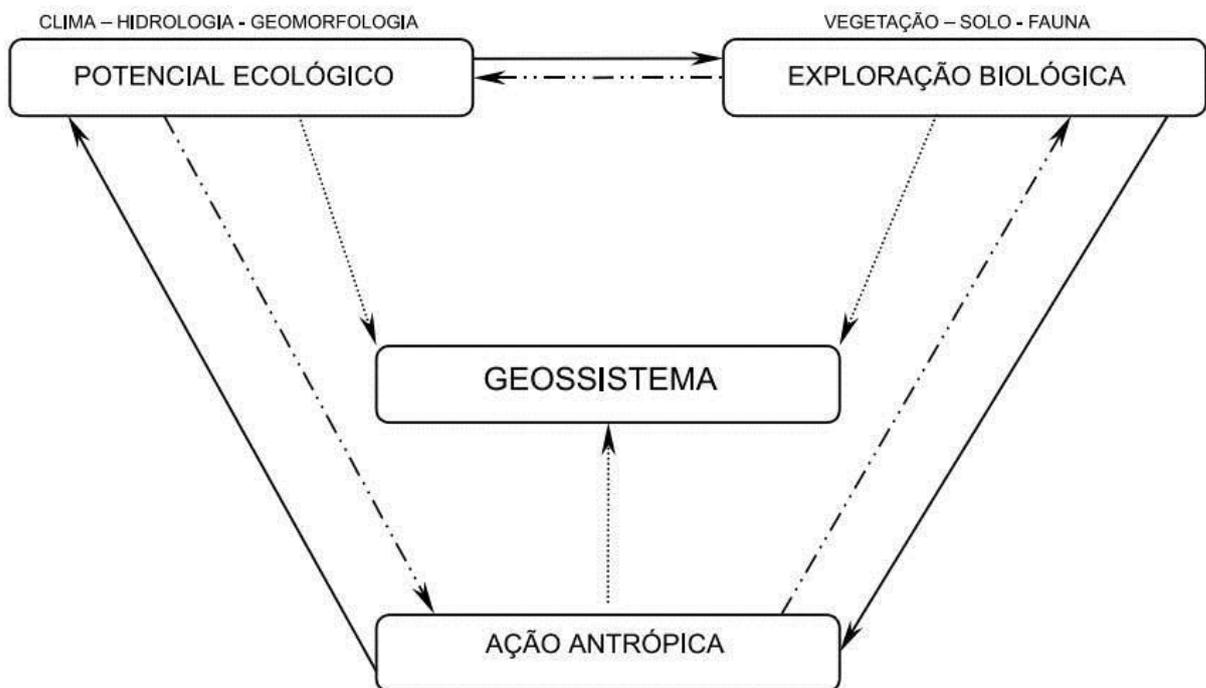
O geossistema trata-se de uma unidade dimensional compreendida entre alguns quilômetros quadrados e algumas centenas de quilômetros quadrados. É nesta escala que se situa a maior parte dos fenômenos de interferência entre os elementos da paisagem e que evoluem as combinações dialéticas mais interessantes para o geógrafo. Ainda, constitui uma boa base para os estudos de organização do espaço porque é compatível com a escala humana. (Bertrand, 2004, p. 146).

O geossistema está em clímax quando há um equilíbrio entre o potencial ecológico e a exploração biológica. Por ser ele complexo e dinâmico, o clímax é difícil de ser realizado,

pois depende do potencial ecológico e a ocupação biológica, dados instáveis que se alteram conforme o tempo e o espaço.

O esboço da definição teórica de geossistema, produzido por Bertrand e demonstrado na Figura 3, nos mostra a integração do potencial ecológico resultante da combinação dos fatores geomorfológicos, climáticos e hidrológicos com a exploração biológica, que recebe influência da ação antrópica, formando o sistema.

Figura 3 – Esboço de uma definição teórica de geossistema – Bertrand (2004).



Fonte: Bertrand (2004).

No interior do geossistema temos os geofácies e o geótopo. Bertrand (2004) aponta que o geossistema pode distinguir em cada geofácies um potencial ecológico e uma exploração biológica. Nessa escala, é muitas vezes a exploração biológica que determina e que repercute diretamente na evolução do potencial ecológico. Descendo na escala temos o geótopo, que corresponde a menor unidade geográfica, necessitando de uma análise fracionada de laboratório.

Os geossistemas estão agrupados em dois conjuntos dinâmicos e diferentes: os geossistemas em biostasia (climáticos, plesioclimáticos ou subclimáticos; paraclimáticos; degradados com dinâmica progressiva; e degradados com dinâmica regressiva) e os geossistemas em resistasia (geomorfogênese natural; regressivos com geomorfogênese ligada à ação antrópica).

Contudo, tanto o estudo de paisagem e a geografia física global de Bertrand, quanto o geossistema de Sotchava sofreram críticas de Jean Tricart, que formulou a ecodinâmica.

1.4 A ECODINÂMICA DE JEAN TRICART

O francês Tricart formulou sua metodologia a partir da dinâmica dos ecótopos¹, denominando-a ecodinâmica:

A dinâmica do meio ambiente dos ecossistemas é tão importante para a conservação e o desenvolvimento dos recursos ecológicos quanto à dinâmica das próprias biocenoses. Ambos os aspectos da dinâmica dos ecossistemas são estreitamente relacionadas entre si. (TRICART, 1997, p. 31).

Segundo Tricart (1997), o conceito de ecossistema foi proposto pelo inglês Tansley, em 1934. Na verdade, a ideia de ecossistema já existia e coube ao inglês sistematizar o conceito: o ecossistema é um conjunto de seres vivos mutuamente dependentes uns dos outros e do meio ambiente no qual vivem. Ao adotar o conceito de sistema na ecologia, por meio de ecossistema foi possível integrar conhecimentos acumulados, que se encontravam isolados e dispersos na literatura de botânica e zoologia. Possibilitou uma nova abordagem dos problemas e o desenvolvimento de novas pesquisas. Para o autor, a geografia física também foi beneficiada, pois a maior parte das disciplinas que a integram têm por objetivo o estudo do meio ambiente, incluindo a noção de ecossistema. Ele aponta que a ecodinâmica oferece duas vantagens: melhorar a geografia física e reequilibrar a própria ecologia, dialeticamente, no pensamento científico.

Uma unidade dinâmica se caracteriza por certa dinâmica do meio ambiente que tem repercussões mais ou menos imperativas sobre as biocenoses. Em geral, a morfodinâmica é o elemento determinante. A morfodinâmica depende do clima, da topografia, do material rochoso. Ela permite a integração desses vários parâmetros. O conceito de unidades ecodinâmicas é integrado ao conceito de ecossistema. Baseia-se no instrumento lógico de sistema, e enfoca as relações mútuas entre os diversos componentes da dinâmica e os fluxos de energia/matéria no meio ambiente. [...] Com efeito, a gestão dos recursos ecológicos deve ter por objetivo a avaliação do impacto da inserção da tecnologia humana no ecossistema. (TRICART, 1997, p. 32).

A obra de Tricart (1977) nos aponta que a ação humana é exercida de forma mutante, evoluindo por leis próprias e com certo grau de complexidade. Assim, limitar a ação descritiva não cumpre com a tarefa. Para ele, estudar a organização do espaço é determinar

¹ Ecótopo: determinado tipo de habitat em uma área geográfica ampla.

como uma ação se insere na dinâmica natural para corrigir certos aspectos desfavoráveis e para facilitar a exploração dos recursos naturais que o meio ambiente oferece. Dessa forma, a ótica dinâmica deve ser o ponto de partida para a avaliação, devendo guiar a classificação dos meios, aqui apontados, em três grandes tipos: estáveis, intergrades e fortemente instáveis.

Jean Tricart, em suas visitas às universidades brasileiras, teve a oportunidade de conhecer o geógrafo Carlos Monteiro, que também avançou nos estudos de geossistemas.

1.5 A HISTÓRIA DE UMA PROCURA, POR CARLOS MONTEIRO

O geógrafo Carlos Augusto Monteiro narra, em seu livro *Geossistemas: a história de uma procura* (2001), sua trajetória em busca de um “roteiro metodológico” para o trabalho de geossistema. Privilegiado por ter tido contato com Bertrand, durante suas visitas à Universidade Federal da Bahia, e com Tricart, em suas visitas pelas universidades brasileiras, também trocou experiências com a equipe de Sotchava em excursão realizada na Sibéria, logo depois do Congresso Internacional de Geografia, realizado em Moscou, em 1976. Trabalhou também como professor assistente doutor, com Ab’Saber, na Universidade de São Paulo (USP). O vasto contato com pesquisadores do tema lhe abriu caminho para uma reflexão e apontamentos importantes. A sua chegada à USP, em 1968, coincide com a eclosão dos geossistemas e a plena preocupação com a paisagem. Contudo, em 1961, o geógrafo já trazia em seus trabalhos traços da visão sistêmica.

O que quero consignar aqui é que, neste trabalho de trinta anos atrás, há uma nítida preocupação em privilegiar a complexidade das interações geográficas fugindo à preocupação vigente com a descrição linear de cada setor da fenomenologia geográfica. (MONTEIRO, 2001, p. 9).

Para Monteiro (2001), o conceito de geossistema é, antes de qualquer coisa, uma concepção teórica de efetiva integração nas diferentes esferas que compõem o escopo geográfico e tratava-se de um “novo paradigma”, dispersado nas salas de aula, em disciplinas de graduação e pós e em seus trabalhos de planejamento territorial. Aponta que, em seus trabalhos de 1961, na região do baixo São Francisco, já estavam presentes tanto um freio na abordagem linear das análises setoriais em proveito do caráter central da região em foco, quanto uma preocupação em configurar “conjunções” de fatos na configuração de conflitos. As unidades morfoestruturais foram colocadas face aos tipos efetivos de ocupação humana,

faltando a preocupação em soldá-las em unidades mais sintéticas, o que culminou na demanda em trabalhar os conceitos de geossistemas.

Em 1970, Monteiro trabalhou pela primeira vez com seus estudantes o artigo de Bertrand, “Paisagem e Geografia Física global: esboço metodológico”, por meio do geossistema, que chegava como um novo paradigma. Primeiro, por se tratar de uma proposta que não deveria ser confundida com o “ecossistema” e, por outro lado, pelo sucesso da TGS, que extravasara da Biologia para os mais diferentes ramos do conhecimento. Contudo, o autor (2001, p. 30) ressalta que

[a] noção compósita, integrada ao geossistema, ali proposta é aceitável, embora o tríptico potencial ecológico, exploração biológica e ação antrópica, além de pouco esclarecer a conjunção, não difere muito daquele outro de abiótico, biótico e antrópico.

Em visita à Universidade em Chicago, em 1974, Monteiro ampliou a sua rede de contatos ao conhecer o professor Brian Berry, geógrafo versátil e eclético que trabalhava os sistemas espaciais com enfoque no planejamento e acrescenta elementos antropogênicos numa perspectiva variada, incluindo componentes sociais, mas as tomadas de decisões, adentrando o raio da política.

Outro avanço no “roteiro metodológico” foi no momento da preparação de sua tese de Livre Docência, com o tema “Teoria e Clima Urbano”, na qual Monteiro (2001) esforça-se para montar um “Sistema Clima Urbano”, que, pela caracterização da Teoria Geral dos Sistemas, contribuiu muito com a concepção de geossistema. O geógrafo explica no trabalho que

Minha concepção sobre o clima de uma cidade – um clima local altamente derivado pela ação antropogênica de edificações e mutuações cumulativas por obras e pela dinâmica cidadina – visava a montagem de um “sistema”, tomado como aberto e complexo. (MONTEIRO, 2001, p. 43).

No avançar de sua pesquisa, o artigo de Arthur Koestler, com o tema “Além do atomismo e do holismo”, veio ao encontro do Professor Monteiro. O documento era rico em conceitos e concepções:

Os conceitos de ordem hierárquica nos sistemas complexos, vivos; as regras (fixas) e estratégias (flexíveis), filtros e detonadores, canais de resolução (e percepção) foram-me extremamente reveladores. Mas sobretudo de “holon” como estruturas intermediárias na ordem hierárquica foi uma dádiva suprema. Agora, relacionando com a rede de correlações preparada no estudo para o Parque Metropolitano Sul, eu encontrava sentido para a importância dessas correlações intrincadas necessárias

para a definição dessas estruturas intermediárias no conjunto do “Sistema”. (MONTEIRO, 2001, p. 43).

Monteiro (2001) aponta, ainda, a relevância e a diferenciação dos trabalhos de Bertrand, Sotchava e Tricart, nos quais, mais do que a concepção de geossistema, a classificação tinha um destaque em sua análise, posto que Bertrand quis amarrar a sua tipologia às ordens taxonômicas do relevo, enquanto Sotchava se ligaria às formações biogeográficas. Tricart criticava as duas escolas e apontava para a preocupação com a integração da análise geográfica dirigida à qualidade ambiental, intitulada Ecodinâmica.

1.6 MODELAGEM DE SISTEMAS AMBIENTAIS CONFORME ANTÔNIO CHRISTOFOLETTI

Outro brasileiro com grande contribuição para o estudo em tela é o geógrafo Antônio Christofolletti, que focaliza a questão da definição e do objeto da geografia, tecendo considerações acerca do conceito de organização espacial, como sistema funcional e estruturado espacialmente, incorporando a abordagem holística ao cenário científico atual, de maneira a entender a categoria de fenômenos que a individualiza e a diferencia das demais disciplinas.

Para Christofolletti (1999), há a necessidade de se compreender que a unidade funcional dos lugares encontra-se em conexão funcional com outros lugares. A unidade estruturada e funcional entre os lugares forma a região, que constitui outra grandeza escalar de organização espacial. Englobando a estruturação, funcionamento e dinâmica dos elementos físicos, biogeográficos, sociais e econômicos constituem os sistemas espaciais de mais alta complexidade, abordando temas ligados tanto à Geografia Física quanto à Humana:

Três considerações tornam-se oportunas, como temáticas inerentes à modelagem. A primeira versa sobre o desenvolvimento no uso da aplicação de abordagens holísticas para a compreensão dos fenômenos inseridos no campo dos sistemas ambientais, enquanto a segunda refere-se à focalização dos estudos sobre os impactos antropogênicos nas características ambientais. A terceira encontra-se ligada com a questão do escalante espacial. (CHRISTOFOLETTI, 1999, p. 45).

Na caracterização do sistema ambiental, Christofolletti (1999) aponta para a superação da divisão entre as disciplinas, e não só da Geografia Física e Humana. Na visão holística e dos tempos atuais, a análise e o tratamento das questões ambientais passam pela geografia, biologia, ecologia, geologia e as mais recentes disciplinas criadas, como geoquímica

ambiental, engenharia ambiental, economia ecológica, antropologia ecológica, etc. Para ele (1999, p. 50):

Embora os ecossistemas e os geossistemas constituam a fulcro como sistemas ambientais, as suas facetas requerem *inputs* nuançados ligados com a interconexão disciplinar. A compreensão das questões ambientais exige um bom conhecimento de seus aspectos físicos, químicos e biológicos, tanto para as pequenas quanto para as grandes escalas de grandeza espacial. Para a solução de problemas ambientais, como o da poluição, há necessidade de se contar com a prática de engenharia (eu diria várias disciplinas).

O autor aponta que, para se chegar a um planejamento e a um desenvolvimento sustentável, é preciso observar e intervir nas relações e interações do sistema ambiental com o sistema social e o sistema econômico. Christofolletti (1999) explica que uma abordagem holística é necessária para compreender como as entidades ambientais se relacionam e se expressam em organizações espaciais, se estruturam e funcionam como diferentes unidades complexas em si mesmas e na hierarquia de aninhamento.

Deve-se registrar que a concepção de se utilizar unidades espaciais complexas, como um todo de natureza integrada representando unidades interativas de lugares e regiões, não é nova no conhecimento geográfico. A antiga civilização grega já apresentava conceitos para explicar a sua visão de mundo considerando as relações consistentes e explicativas entre clima e sociedade, ou entre climas e comportamento humano. (CHRISTOFOLLETTI, 1999, p. 45).

É nessa visão de atravessar o espaço geográfico que partimos para uma análise da relevância da transdisciplinaridade para a transversalidade das políticas públicas e da ação humana daqueles que a fazem acontecer na prática.

1.7 A TRANSDISCIPLINARIDADE NA DINÂMICA SOCIOESPACIAL

Nos primórdios do século XII, o conhecimento mantinha uma linha na visão holística. Com o crescimento da informação e o aumento de questões a serem mais bem conhecidas, a fragmentação da informação e do conhecimento foi se aprofundando com a especialização em áreas antes não identificadas. Com isso, uma explosão de disciplinas surge para tentar dar respostas às questões colocadas. Contudo, o tempo mostrou que a fragmentação do conhecimento não foi capaz de resolver os nossos problemas e se, é relevante ver as partes, importante também se faz perceber o todo. Para Nicolescu (1999), é a coevolução do ser

humano e do universo que pede uma nova metodologia. Assim, a transdisciplinaridade surge na eminência de reunir as disciplinas numa totalidade, ante os fenômenos naturais.

Os desafios de toda espécie – o desafio dos conflitos irracionais que permeiam a vida social, o desafio dos conflitos homicidas que ameaçam a vida dos povos e das nações, o desafio de autodestruição de nossa própria espécie – podem encontrar uma saída se esta co-evolução individual e social for respeitada. (NICOLESCU, 1999, p. 83).

Diante dos desafios atuais, precisamos cada vez mais investir em compartilhar conhecimentos e viver juntos. Se influenciados pelo mundo, é bem verdade que o influenciaremos também. Essa troca acontece simultaneamente. Nicolescu (1999) explica que a evolução individual e a evolução social condicionam-se mutuamente. O ser humano alimenta o ser da humanidade e o ser da humanidade alimenta o ser humano. É na visão transdisciplinar que cada ser humano precisa se alicerçar para enfrentar a complexidade do dia a dia e buscar o seu bem-estar.

Mas para encontrar nosso lugar neste mundo (uma das facetas daquilo que chamamos “felicidade” é preciso que novos laços sociais duráveis possam ser descobertos). [...] A transdisciplinaridade pode ser entendida como a ciência e a arte da descoberta destas pontes. (NICOLESCU, 1999, p. 101).

A nossa atualidade clama por momentos de vida mais felizes e a transdisciplinaridade apresenta uma opção humanista pela evolução e pela paz, mas, para isso, precisamos sair da lógica binária do verdadeiro ou falso, do ser ou não ser, do ter ou não ter. A vida acontece para além dos extremos. Somos parte viva do planeta e temos condições de contribuir com a evolução social do mundo. A transdisciplinaridade não contrapõe a disciplinaridade, mas propicia o encontro das disciplinas e a sua transcendência, vai além.

A transdisciplinaridade se apoia em três pilares: a existência de vários níveis de realidade, que, por sua vez, depende do nosso nível de percepção; a lógica do terceiro incluído, mostrando que é possível a não contradição dos “opostos”, o rompimento com a lógica binária; e a complexidade, que, uma vez reconhecida, facilita a compreensão dos fatos e a visualização do todo.

A visão transdisciplinar não implica em homogeneização quer seja social, política, cultural, filosófica ou religiosa. Isso significaria reduzir a Realidade e a Percepção a um só nível. O enfoque transdisciplinar pressupõe tanto pluralidade complexa quanto unidade aberta das culturas, das religiões e dos povos de nossa Terra. (NICOLESCU, 1999, p. 7).

É nessa perspectiva que a transdisciplinaridade pode surgir como uma ponte para a transversalidade das políticas na busca de um desenvolvimento local sustentável. O físico e ativista quântico Amit Goswami (2010a, p. 28) expõe que os “problemas econômicos e ecológicos devem-se superficialmente ao conflito entre interesses individuais e coletivos, entre os valores do ego e os valores do ser (como cooperação, filosofia ganha-ganha, intuição)”. Isso nos remete a pensar que é preciso um novo tipo de ativismo para enfrentar os problemas sociais e as crises ambiental e econômica pelas quais o mundo passa, pois o foco está tanto nas mudanças individuais quanto nas mudanças coletivas necessárias para a transformação. O maior desafio é transcender o ego e chegar à consciência, local onde a interligação e o respeito ao sistema acontecem e uma vida mais saudável para o planeta pode surgir.

Somos parte de um sistema vivo chamado Terra. Nós, seres humanos, fazemos parte desse sistema maior e formamos o sistema nervoso do Universo, o que Peter Russell (1995) chama de “cérebro global”. Cada ação nossa na sociedade corresponde ao equivalente ao que fazemos com os nossos pensamentos no sistema cerebral. Se os pensamentos são negativos, fazemos sinapses que disparam mensagens negativas para o sistema muscular. O inverso também é verdadeiro: quando temos pensamentos positivo, as sinapses emitem mensagens positivas para o sistema muscular, que é quem movimenta a estrutura corporal.

Na sociedade e na política, o sistema é o mesmo. Nós somos os responsáveis pelos movimentos sociais. Se nossa postura é positiva, emitimos mensagens e ações positivas para o grande “cérebro global”, que está adoecido e carente de adaptações. Assim como o corpo, a sociedade tem seu processo de metabolismo. Acostumada com um sistema de informações mais lento, o advento dos avanços tecnológicos acelera o processo de troca de informações, mas o sistema de metabolismo continua o mesmo. Com esse desequilíbrio, o que se tem produzido com a era da informação são condutas negativas por parte de uma grande parcela da sociedade. O nosso desafio é sermos pontos de sinapses de transformações positivas para o Universo.

Se, portanto, pretendemos desempenhar nosso papel como parte do cérebro planetário, teremos de sustar o nosso comportamento deletério e reverter nossas tendências negativas. Para tal, é imperativo que modifiquemos, de maneira mais radical concebível, as nossas atitudes perante nós mesmos, perante os outros e o planeta como um todo. (RUSSELL, 1995, p. 44).

É com essa visão quântica onde todos nós somos responsáveis pelas mudanças que queremos ver no mundo que desejamos atravessar os saberes, ir além das partes e ter uma

ação conectada com o todo. É com essa premissa que queremos partir para o segundo capítulo do nosso trabalho.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO SISTÊMICA: UM CAMINHO PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS APLICADAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

Numa relação sistêmica complexa, o desenvolvimento de qualquer um dos entes federados dependerá sempre da sua relação interna e externa com as partes que formam um sistema integral. O município depende das relações regionais, que depende do Estado, que depende da União, que depende das relações internacionais. O caminho inverso também é verdadeiro. O cenário internacional depende das relações entre os países, que depende da interação com os estados, que, por sua vez, são formados por municípios. Nada está isolado, tudo está, de certa forma, conectado. O desafio é perceber em que âmbito estamos relacionados e quais influências essas relações têm diretamente sobre um determinado recorte territorial. A partir desse reconhecimento podemos ter um diagnóstico mais claro da situação para pensar a harmonização das ações em busca de potencializar as oportunidades e se precaver das ameaças. Para adentrar o universo da integração e a transversalidade das políticas públicas, queremos abordar antecipadamente a relação entre o global e o local, assim como um panorama sobre o desenvolvimento local sustentável e a relação de qualidade de viver e qualidade de vida.

2.1 RELAÇÃO LOCAL/GLOBAL OU GLOBAL/LOCAL?

O mundo chama por novos desafios. Os óculos que olhamos o planeta no advento da Revolução Industrial já não nos servem mais. Sob essa lente, a ordem mundial era priorizar o econômico, seguido do social e, por fim, do ecológico. Hoje, se faz necessário repensar essa lógica, que nos parece necessitar de inversão.

Hoje, problemas locais tornam-se universais com velocidade espantosa. A solução de problemas globais exige nada menos do que criatividade e transformação globais. Como produzir uma mudança transformadora em escala global? É preciso um novo tipo de espiritualidade. (GOSWAMI, 2010b, p. 19-20).

A crise ambiental no planeta, causada por desastres e desarranjos de toda ordem, o sistema econômico mundial fragilizado e os valores humanos sendo questionados pela vulnerabilidade das relações e da miséria humana produziram um discurso ecológico generalizado. Atualmente, termos como ecologia e sustentabilidade ambiental tornaram-se discurso frequente nos mais diversos âmbitos de atuação, sejam eles acadêmico, político, de

atores sociais ou “apenas” sujeitos do mundo. É como se um sentimento comum tivesse ocupado o imaginário coletivo para alertar sobre a mudança comportamental das ações para a “salvação do planeta”, na verdade, salvação de si mesmo.

É preciso um tipo novo de ativismo – o ativismo quântico² –, no qual o foco está tanto nas mudanças individuais como nas mudanças coletivas necessárias para transformar. E, para dar impulso à criatividade e à transformação em grande escala, devemos mudar os sistemas sociais, tornando-os mais abertos à possibilidade de modificações significativas. (GOSWAMI, 2010b, p. 22).

Com as catástrofes que as cidades e os lugares vem enfrentando em função do desequilíbrio ambiental provocado pelas enchentes, secas, deslizamentos e terremotos, é inexorável e cada vez mais se faz necessário abordar as questões ambientais. Porém, não se deve tratá-las de forma reduzida às análises apenas dos fenômenos naturais, mas é preciso incorporar toda a relação humana com o meio: suas relações sociais, com a natureza e consigo mesmo. É produzir, ao mesmo tempo, as mudanças individuais e coletivas que a sociedade está precisando. O relatório do Secretário Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU), “Povos Resilientes, Planeta Resiliente: um futuro digno de escolha” (2012), aponta que as escolhas individuais podem ter consequências globais. Então, é colocar em prática a velha e célebre frase de Ghandi: seja você a mudança que você quer ver no mundo.

A maioria das pessoas vive na cidade, portanto, é lá que os reflexos das ações do dia a dia são sentidos. Entretanto, as cidades não são um corpo isolado, são parte de um sistema mais amplo, dinâmico e complexo, que localmente recebe influências positivas e negativas do cenário externo. Para Marcelo Lopes Souza (2003, p. 50),

[a] rede urbana é um fenômeno que pode e deve ser examinado em diferentes escalas: pode fazer muitíssimo sentido em se falar de uma rede urbana regional, especialmente em uma região com uma forte coerência de identidade sócio-espacial e de fluxos internos; contudo, ela será, ao mesmo tempo, um subconjunto de uma rede urbana maior, nacional, a qual, por sua vez, estará menos ou mais fortemente articulada no interior de uma rede urbana global. (SOUZA, 2003, p. 50).

Segundo Milton Santos (2002), para entender as cidades, o local, é preciso entender a totalidade. Afirma ainda que cada vez mais as redes são globais e estruturadas em níveis de solidariedade, que para ele estão distribuídos em três níveis: mundial, territórios dos estados e local. Uma rede não funciona sem a outra e elas são inseparáveis das questões de poder. É no

² Ativismo quântico: para Goswami (2010), a física quântica é a lei do movimento dinâmico das possibilidades, dentre as quais a consciência manifesta os mundos de nossas experiências externas e internas.

local, portanto nas cidades, que a globalização se materializa. Contudo, é nas cidades, polos globais que dominam a política, que a regulação e a distribuição acontecem.

Dependendo da maneira como as cidades percebem essas relações e atuam, a globalização pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento dos municípios. Boaventura Souza Santos (2002) nos mostra que é preciso ter uma visão global, mas uma ação local para promover as transformações que precisamos, uma vez que é no local que as pessoas tecem seus sonhos e desejos.

No entanto, é preciso estar atento para não ser engolido pelo processo de globalização e pela dinâmica capitalista. Assim, Sergio Buarque (2008, p. 29) afirma que

[a] orientação para a competitividade não pode ser confundida com uma corrida alucinada e descontrolada pela integração no mercado internacional (de resto inviável para países e espaços subdesenvolvidos). A busca de competitividade deve ser implantada com critério e com seletividade, compreendendo um sistema de relações de produção para diferentes áreas mercadológicas e para vários setores e produtos em que se apresentem efetivas vantagens locais.

Vázquez Barbero e Madoery (2001) defendem uma articulação local-global, remetendo diretamente ao funcionamento dos sistemas produtivos locais, estimulando a criação de espaços de concentração estratégica de atores públicos e privados para a construção de entornos inovadores em cada território, capazes de encarar os desafios da mudança estrutural e a globalização de forma eficiente. O processo de globalização, no nosso ponto de vista, é sistêmico, dinâmico e transdisciplinar. Um sistema retroalimentável, sem começo nem fim, que necessita da integração de diversas áreas e escalas para a sua efetivação. Ao passo que a globalização precisa do local, o inverso também é verdadeiro. Na verdade, o grande problema está nas relações. Para Goswami (2010a; 2010b), os problemas econômicos e ecológicos devem-se indiretamente ao conflito entre os interesses individuais e coletivos, entre valores do ego (como egoísmo e competitividade excessiva) e valores do ser (cooperação, intuição, criatividade, sentimentos e felicidade).

Se a globalização traz seus efeitos negativos, também precisamos visualizar seus efeitos benéficos, em especial o da conectividade:

A globalização dos negócios e do desenvolvimento industrial está aumentando o padrão material de vida de muita gente, mas também gerando efeitos colaterais significativos na forma de uma série de desafios sociais e de sustentabilidade do meio ambiente. Com muita frequência, a produção de capital financeiro parece ocorrer às expensas dos capitais social e natural. [...] Ao mesmo tempo, o mundo interconectado cria uma consciência sobre o outro indivíduo maior do que jamais existiu. Trata-se de uma época sem precedentes de culturas se confrontando e, em muitos casos, aprendendo com as outras, e a promessa de um “diálogo entre

civilizações” realmente criativo desperta muita esperança em relação ao futuro. (SENGE, 2012, p. 20).

Esse diálogo entre civilizações que passam a estar conectadas pelas redes de informática por si só não produz as transformações que a humanidade precisa. A rede é efetiva, mecânica, rápida, mas seus resultados só serão positivos se tivermos a afetividade, que é predicado dos humanos, sobre o comando das máquinas.

O desenvolvimento explosivo das redes de informáticas não equivale, sozinho, a uma revolução da inteligência. Sem afetividade, a efetividade dos computadores se transforma num caminho seco, morto, perigoso mesmo, um outro desafio da modernidade. A Inteligência é a capacidade de ler ao mesmo tempo entre as linhas do livro da Natureza e entre as linhas do livro do ser interior. Sem as pontes entre os seres e as coisas, os avanços tecnocientíficos só servem para aumentar uma complexidade cada vez mais incompreensível. (NICOLESCU, 1999, p. 101).

Se o global e o local são complementares, criadores conjuntos de sinergia social e econômica, nesse novo sistema tecno-econômico os avanços tecnológicos que a globalização trouxe podem e precisam ser utilizados para promover um desenvolvimento local sustentável, gerando qualidade de viver, eficiência econômica e gestão pública eficaz. Nesse contexto, é importante rever e reforçar o papel do Estado como agente de planejamento e execução de políticas que visem orientar a sociedade para o desenvolvimento local sustentável e para a construção de um novo estilo de integrar as políticas na busca da conservação da natureza, da equidade social e do crescimento econômico.

Para Senge (2012), “há alguma coisa dentro de nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo”. Esse é nosso desafio: a partir da visão global e da ação local, buscar mecanismos para construir cidades sustentáveis, por meio da integração das três dimensões do desenvolvimento – ecológica, social e econômico.

2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, publicado em 1987, é definido como o processo que “satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (ONU, 2012, p. 25).

Ao falar em desenvolvimento sustentável, a primeira coisa que vem à mente na fala das pessoas é proteger o meio ambiente, não degradar. Existe uma tendência natural,

impregnada no imaginário coletivo, de que sustentabilidade está relacionada apenas aos recursos naturais. Contudo, ela está muito além desse quesito.

Importante é que o desenvolvimento sustentável não é um sinônimo de “proteção ambiental”. Ao contrário, trata-se fundamentalmente de reconhecer, entender e agir nas interconexões – acima de tudo aquelas entre a economia, sociedade e o meio ambiente natural. No desenvolvimento sustentável é preciso considerar o quadro todo – inclusive as ligações críticas entre os alimentos, água, terra e energia. E também é preciso assegurar que as nossas ações hoje sejam compatíveis com o caminho que queremos seguir amanhã. (ONU, 2012, p. 25).

Para atingir o desenvolvimento sustentável, precisamos pensar na integração das dimensões ecológica, social e econômica. Para mudar essa concepção diminuída e apontar que desenvolvimento sustentável vai além das questões ecológicas, necessitamos influenciar a sociedade, pois quanto maior for a nossa influência para nela viver sustentavelmente, maior será o impacto positivo sobre o planeta.

Como tratado anteriormente, o global e o local se complementam. O global se materializa no local e, atualmente, temos cidades que se desenvolveram e outras que tiveram seu um processo de estagnação. O desenvolvimento local sustentável deve colaborar para o equilíbrio do nosso planeta e a qualidade de viver da população, indiferente da sua taxa populacional.

Com o processo de globalização, a estratégia de investimento e desenvolvimento passou a privilegiar as grandes cidades e as regiões metropolitanas, aproveitando os grandes centros e a logística para a criação das redes. Vivemos hoje um paradoxo: de um lado, as grandes cidades vivem o estrangulamento urbano, com adensamento excessivo e demandas sociais reprimidas, como saúde, educação, lazer e emprego, sem contar a proliferação da violência. Esses municípios são cada vez mais dependentes da ação dos outros entes federados para o enfrentamento da crise urbana, seja na problemática do transporte público, no enfrentamento da violência, na melhoria e na ampliação do serviço de saúde ou em políticas de viabilização de infraestrutura urbana. Todos esses serviços demandam grandes investimentos para sua implementação e funcionamento. Do outro lado encontram-se os pequenos municípios, que, pelo êxodo ou pela falta de política de desenvolvimento local, estão estagnados, com baixa população, inexpressiva arrecadação e falta de condições para oferecerem serviços públicos de qualidade aos seus munícipes. Em geral, são dependentes de auxílios externos para a sobrevivência, como os repasses da União e do Estado para a manutenção da máquina pública. Também apresentam pouquíssimas ou quase nenhuma

capacidade de investimentos, posto que arrecadam um valor insuficiente até para o custeio da administração.

No Brasil, em um universo de 5.565 municípios, cerca de 70% se enquadra em municípios de pequeno porte, ou seja, com até 20.000 habitantes. É o que nos mostram os números do Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizado em 2010, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Classe de tamanho da população dos municípios.

Classe de tamanho da População dos Municípios (habitantes)	Número de Municípios
Até 5.000	260
Mais de 5.000 até 8.000	1.912
Mais de 8.000 até 20.000	1.749
Mais de 20.000 até 500.000	1.604
Mais de 500.000	40

Fonte: Elaboração própria, com dados do IBGE/Censo Demográfico 2010.

Vale ressaltar que grande parte dos municípios classificados entre 20.000 e 500.000 habitantes possuem menos de 50.000, enquadrando-se em municípios de médio porte.

Com a Constituição Federal de 1988, os municípios brasileiros experimentaram um modelo político-administrativo diferente. As atribuições foram redistribuídas, ampliando a descentralização do poder decisório – antes pautado pelo poder central do Governo Federal –, para os estados e municípios. Contudo, a divisão de responsabilidades não foi acompanhada de preparação técnica e financeira. A forma desordenada com que se deu a criação de municípios e a delegação de atribuições contribuiu para a instalação de instituições com marcos regulatórios frágeis, dependência financeira e falta de técnicos locais capazes de atuar no planejamento e na gestão das políticas públicas locais.

A criação do Ministério das Cidades – MCidades, em 2005, imprime uma nova fase à política urbana entre os entes federados e leva os municípios a repensarem o planejamento e a gestão local. Com a aprovação do Estatuto das Cidades, em 2001, os municípios passaram a ser regidos por uma lei que busca a função social da cidade e da propriedade urbana. Em especial, ela obriga os que possuem mais de 20.000 habitantes, integrantes de regiões metropolitanas, turísticas ou com atividades de impacto ambiental, a elaborarem seus planos diretores de forma democrática e participativa e orienta, sem imposição de penalidades, os demais municípios a promoverem a elaboração do plano também. Percebemos um esforço do governo brasileiro para avançar na reforma urbana. O ministério criado para orientar e regular as atividades urbanas, o MCidades, também passou a capacitar técnicos municipais,

disponibilizar recursos para a elaboração de planos municipais e de projetos de infraestrutura urbana e para sua implementação.

No esforço de ampliar o diálogo entre os entes federados e a efetivação das políticas de desenvolvimento municipal, o governo brasileiro criou, em 2003, por um protocolo de cooperação federativa, o Comitê de Articulação Federativa (CAF), instituído pelo Decreto nº 6.181, de 2007. Constituído por dezoito ministérios, cujas políticas têm mais impacto no âmbito municipal, e dezoito integrantes de entidades nacionais de representação de municípios, como a Associação Brasileira de Municípios (ABM), a Frente Nacional de Prefeitos (FNP) e a Confederação Nacional de Municípios (CNM), o CAF tem a finalidade de promover a articulação na formulação de estratégias e implementação de ações coordenadas e cooperativas entre as esferas federal e municipal de governo para atendimento das demandas da sociedade e aprimoramento das relações federativas.

No entanto, podemos perceber uma clara falta de planejamento por parte das prefeituras e o pouco que se tem é de forma isolada. Os planos não conversam entre si. O Plano Diretor em geral não dialoga com as leis orçamentárias, com os planos setoriais e com a visão estratégica da gestão municipal. Se é importante promover a reforma urbana, gerando qualidade de viver para a população dos grandes centros, tão relevante quanto é pensar uma política de desenvolvimento local sustentável para os pequenos municípios.

O Relatório do Painel de Alto Nível do Secretário-Geral da ONU sobre Sustentabilidade Global (2012) aponta que o desenvolvimento sustentável não é uma meta, mas um processo dinâmico de adaptação, aprendizagem e ação. O relatório tem a visão de, em longo prazo, erradicar a pobreza, reduzir a desigualdade e fazer com que o crescimento seja inclusivo e a produção e o consumo sejam mais sustentáveis, ao adaptar as mudanças climáticas e respeitar outros limites planetários.

O desenvolvimento local sustentável é um desafio que envolve múltiplos atores sociais para que possam, juntos e de forma sistêmica, buscar a sinergia da localidade, objetivando quebrar a dependência e a inércia do subdesenvolvimento e promover o que Buarque (2008) chama de mudança social no território. Para Vázquez Barbero e Madoery (2001), existem vários caminhos para se chegar ao desenvolvimento local, mas é preciso reconhecer o valor da singularidade de cada lugar:

La nuevas teorías del desarrollo incorporan la prioridad de afanzar um <entorno favorable> para la cooperación institucional y empresarial, ya que entienden que en el desarrollo de cada lugar inciden no sólo la dotación de factores productivos tradicionales, como los recursos humanos, el capital físico y las innovaciones, sino también el modelo de organización de la producción, el desarrollo urbano del

território y la complejidad del sistema institucional. Los actores locales y el complejo entramado de múltiples estrategias individuales y colectivas se tejen sobre un territorio determinado para dar lugar al modelo de desarrollo de cada ciudad y región. (VÁZQUEZ BARBERO; MADOERY, 2001, p. 22).

Para Arocena (1997), o tratamento da temática do desenvolvimento local deve necessariamente referir-se à relação com os processos de globalização, buscando formas de articulação entre o local-global. Para ele, essa é a única maneira de aproximar-se da complexidade do problema. Segundo Senge (2012), para entender a razão sistêmica dos problemas, em sua maioria de estruturas dinâmicas e complexas, é fundamental ter mente aberta, refletir, conversar, possuir domínio pessoal e visões compartilhadas para descortinar o cenário e tomar as decisões mais acertadas em curto, médio e longo prazo.

Cada município possui sua singularidade, sua forma de organização e funcionamento. Assim, olhar o todo significa, aqui, ter visão geral para atuar pontualmente, de acordo com a especificidade e a identidade de cada local. Querer implantar modelos padronizados seria impor a globalização, e não tê-la como aliada do desenvolvimento. A gestão sistêmica pode, então, apresentar-se como um caminho para fazer a leitura e a intervenção na realidade local.

O desenvolvimento local sustentável teria, dessa maneira, o papel de integrar as três dimensões do planejamento: ecológica, social e econômica, a partir da visão sistêmica e da inter-relação das partes com o todo e do todo com as partes, otimizando as oportunidades locais na busca da melhoria da qualidade de viver da população, com a conservação da natureza, a equidade social e o crescimento econômico com distribuição de renda. Colocar a sustentação da vida no presente e nas gerações futuras se coloca como o grande desafio.

Para Goswami (2010b, p. 32), “produzimos os problemas do nosso mundo e temos que recriar o mundo das soluções. [...] Tudo é movimento da consciência; nós somos o mundo”. Se fomos capazes de criar os problemas do mundo cotidiano também somos capazes de buscar uma solução para eles. É cada vez mais recorrente ver pessoas que, mesmo com uma situação financeira estabilizada, estão descontentes com a vida. Várias estatísticas mostram que a depressão é uma doença cada vez mais presente na vida das pessoas, apontando que não são apenas os bens materiais que geram e garantem o bem-estar pessoal. Conforme Senge (2009), as contradições da bolha industrial se estendem à maneira como a sociedade se organiza e define suas prioridades:

Durante milênios, as sociedades saudáveis e duradouras fomentaram o senso de inclusão e de segurança, a confiança em que as necessidades materiais básicas serão atendidas e a geração de oportunidades para que cada indivíduo cresça e expresse seus dons e aspirações únicos. Em contraste, dentro da bolha, o bem-estar social geralmente se reduz a crescimento material, mormente à expansão do PIB. Embora

sempre nos lembrem de como esse avanço é importante, pouca gente efetivamente se *sente* mais segura ou mais feliz em consequência do aumento do PIB. Com efeito, as pesquisas já demonstram que, depois que se satisfazem as necessidades básicas, constata-se pouca correlação entre aumento do conforto material e percepção de bem estar emocional. (SENGE, 2009, p. 36).

Portanto, o desenvolvimento local sustentável deve trazer como premissa a manutenção da vida e o bem-estar das pessoas. Para Buarque (2008), ele só será uma realidade se tivermos uma reformulação política e diplomática, visando o interesse da coletividade, com ações que possam reverter os danos causados na natureza pela ação humana.

Cabe ao governo local, que tem o papel de provedor do diálogo e de regulador das ações apontadas, envolver todas as partes interessadas, sejam elas do setor público, privado ou terceiro setor. A participação popular e a democracia fortalecem as políticas públicas e robustecem o capital social, incrementam o planejamento e a gestão local, tornando-os peças importantes para o desenvolvimento. Toda vez que envolvemos as pessoas na tomada de decisão elas se tornam mais comprometidas com o destino do município. É preciso envolvê-las em um processo de conscientização para que elas possam refletir e se compromissar com os desafios colocados para a população atual e futura.

É preciso quebrar as barreiras do diálogo entre o poder público e a sociedade. Os governos locais precisam perder o receio de lidar com a diversidade de ideias e perceber que opiniões diferentes às vezes são oportunidades para o desenvolvimento local sustentável. Aliás, a diversidade é o que de mais rico o local pode contribuir com o global: a unidade na diversidade. Desconsiderar a capacidade construtiva e mobilizadora das iniciativas locais é trabalhar na contramão da história. É preciso investir maciçamente na capacitação dos técnicos municipais, para que eles se sintam preparados para mediar o diálogo e executar as ações necessárias. Envolver os atores sociais no processo é torná-los protagonistas em um sistema que busca o bem-estar e a qualidade de viver de todos os seres humanos.

2.3 QUALIDADE DE VIVER E QUALIDADE DE VIDA

Quem nunca disse que seu objetivo era ter qualidade de vida? Mas o que é qualidade de vida? O tema é muito relativo e depende da ótica de quem o deseja. Induzidos pelo consumismo, para a ampla maioria a qualidade de vida está associada a ter bens materiais e serviços. Possuir alguns bens materiais e ter acesso a outros serviços nos gera conforto, isso é fato. A questão colocada é: estamos consumindo o que precisamos para ter qualidade de vida?

Segundo Selene Herculano (2000), viramos escravos do consumo e estaríamos condenados a querer mais, a amalhar mais e, portanto, a não gozar a vida pela vida. Esse enfoque tende a enxergar na publicidade aspectos simplesmente manipuladores, levando-nos a querer o que normalmente não quereríamos.

Falar de qualidade de vida nos remete de imediato à saúde, elemento essencial para a vida. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), ela é um completo do estado de bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença. Se é um bem-estar físico, mental e social, fica a interrogação de que qualidade de vida estamos construindo, posto que os índices de doenças degenerativas, cardiovasculares e cancerígenas são cada vez mais alarmantes, comprometendo a saúde física. O estresse e a depressão são colocados como as doenças do século, comprometendo a saúde mental. Como curiosos da neurociência, costumamos dizer que a saúde emocional da nossa população está doente. Por fim, nos últimos tempos estamos passando por uma crise social de luta de classe, intolerância religiosa, étnico racial e de gênero, o que significa que o social também está ou caminha para uma enfermidade.

Para além da saúde, a qualidade de vida nos remete à busca da felicidade. Quem não sonha em ser feliz? Durkheim (apud HERCULANO, 2000) afirmava que “a felicidade um estado geral e constante, enquanto o prazer é uma espécie de crise, que dura um momento e morre”. Todos nós queremos e merecemos ser felizes. Mas onde está a felicidade? Estaríamos confundindo felicidade e prazer? É na busca dos bens materiais que a encontraremos? Susan Andrews, estudiosa da nova ciência hedônica, a ciência da felicidade, aponta que não. Seus estudos revelam que o crescimento econômico de um país não está relacionado ao crescimento da felicidade de seu povo.

Enquanto o PIB norte-americano triplicou dos anos 1970 até a eclosão da crise financeiro-imobiliária de 2008, não houve qualquer aumento na sensação de bem-estar subjetivo. De fato, o nível de felicidade declinou. Um levantamento feito pelo Centro Nacional de Pesquisa de Opinião apurou que, na década de 1950, 38% das pessoas se consideravam “muito felizes”. Em 2002, antes mesmo da crise, esse número caiu para 33%. (ANDREWS, 2011, p. 22).

A autora ressalta, ainda, que no mesmo período, enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) triplicou, os índices de divórcios duplicaram, o suicídio entre adolescentes triplicou e os crimes violentos quadruplicaram, aumentando a população carcerária do país. Com esse exemplo, podemos perceber que o PIB não é um parâmetro para medir nossa felicidade ou nosso bem-estar. Talvez tampouco os bens materiais possam satisfazê-los.

Mas essa realidade de contraste entre o crescimento do PIB e o declínio da felicidade não é um caso isolado dos Estados Unidos. Susan Andrews (2011, p. 26) mostra que, na Inglaterra, o PIB subiu de 34 bilhões de dólares para dois trilhões de dólares nos últimos cinquenta anos. Contudo, no mesmo período, o percentual de pessoas que se consideravam muito felizes caiu de 52% para 36%. Com isso, podemos perceber que o aumento do padrão de vida não é o responsável, pelo menos não o único, pela geração de bem-estar e felicidade.

A partir do paradoxo de Easterlin, economista da Universidade da Califórnia do Sul, em Los Angeles, que se tornou uma referência no tema por abordar a economia da felicidade a partir do princípio de que “mais não é melhor”, Andrews (2011, p. 27) explica que: “[s]cima da linha da pobreza, a capacidade de o dinheiro gerar mais felicidade é marginal. Além de determinado ponto – quando as necessidades básicas relacionadas com alimento, moradia, segurança e emprego são atendidas –, mais riqueza não gera felicidade para a população de um país”.

Entre a relação de países pesquisados sobre a qualidade de vida, os mais felizes são os escandinavos, formados por Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia e Islândia. Seu sistema de bem-estar baseia-se em três princípios, considerados básicos à vida humana: ter, amar e ser.

O verbo *ter* se relaciona às condições materiais para uma sobrevivência livre da miséria, condições de habitação, emprego, saúde e educação. *Amar* se associa à necessidade de relacionamento com outras pessoas e à formação de identidades sociais com parentes, amigos e comunidade local. *Ser* refere-se à necessidade de integração com a sociedade e de harmonização com a natureza.

É a partir desse princípio que queremos fazer aqui uma abordagem sobre a qualidade de viver, pois nos parece que para viver bem é preciso mais do que ter, sendo preciso ser. Se a qualidade de vida nos induziu, até aqui, à aquisição de bens materiais para construir uma vida melhor, queremos abordar, de agora em diante, uma questão que nos parece singular para o momento, que é como lidamos com o que temos e precisamos de fato para ser pessoas que vivem melhor.

Quando falamos em qualidade de viver estamos falando, em primeiro lugar, de elementos básicos para nossa permanência na terra. Em tese, o que toda pessoa precisa para viver é: ar puro para respirar; água tratada para beber; alimento saudável para se alimentar; uma habitação que lhe possibilite o abrigo das intempéries do tempo e a possibilidade do descanso para recompor as energias; serviços de saneamento básico para garantir a integridade da saúde; educação de qualidade para que se possa nivelar o conhecimento para buscar outras oportunidades, por meio do emprego, que variam de pessoa para pessoa. Todos

esses elementos são serviços que o estado precisa ter como funções necessárias para o bem-estar da coletividade, uma vez que todos precisam da mesma coisa. Por isso, baixar normas e leis que regulamentem cada um dos itens, assim como estabelecer políticas que vão ao encontro dessas necessidades primárias, é dever do estado.

Em segundo lugar, percebemos a qualidade de viver como um estado de ser de cada pessoa; como lidamos com o que temos. É cada vez mais presente, e os estudos apresentados por Susan Andrews mostram isso, que o bem-estar físico e mental não são preenchidos pelos bens materiais, ou pelo menos da maneira como estamos lidando com eles. Quantas pessoas que conhecemos estão em estresse ou depressão, mesmo tendo uma vida abastada? Notamos isso com certo grau de gravidade, posto que em alguns casos constatamos que os bens materiais adquiridos são maléficos a nossa saúde física também.

Estudos já apontam para o perigo do uso excessivo dos aparelhos eletrônicos, em especial o celular, por passar radioatividade e ser um dos responsáveis pelo desenvolvimento do câncer, da lesão por esforço repetitivo e por doenças auditivas. Recentemente, ouvimos uma entrevista com um médico otorrino que narrava os efeitos dos fones de ouvidos na audição dos jovens, cuja tendência é ter parte dela comprometida antes da idade natural para a incidência, ou seja, antes dos 45 anos de idade, devido ao tempo de permanência desse instrumento, utilizado para música e vídeos, além do volume acima dos decibéis permitidos. Segundo a entrevista, o processo de comprometimento da audição é lento e irreversível.

Para chamar a nossa atenção ainda mais, recente pesquisa realizada pelo IBGE e divulgada pela agência de notícias da BBC (BARRUCHO, 29/04/2015) nos informou que, de acordo com estimativas, entre 2008 e 2013, tivemos um aumento de 49,4% na aquisição de celulares para uso pessoal entre os brasileiros com idade igual ou superior a 10 anos, mais de 130 milhões de brasileiros. Oito em cada dez pessoas possuem um celular, é o que mostra o levantamento. O Centro-Oeste é a região com maior registro de pessoas com aparelhos, 83,8%. Se comparada com a população residente e analisada proporcionalmente com regiões muito mais populosas que a dessa região, é uma explosão tecnológica.

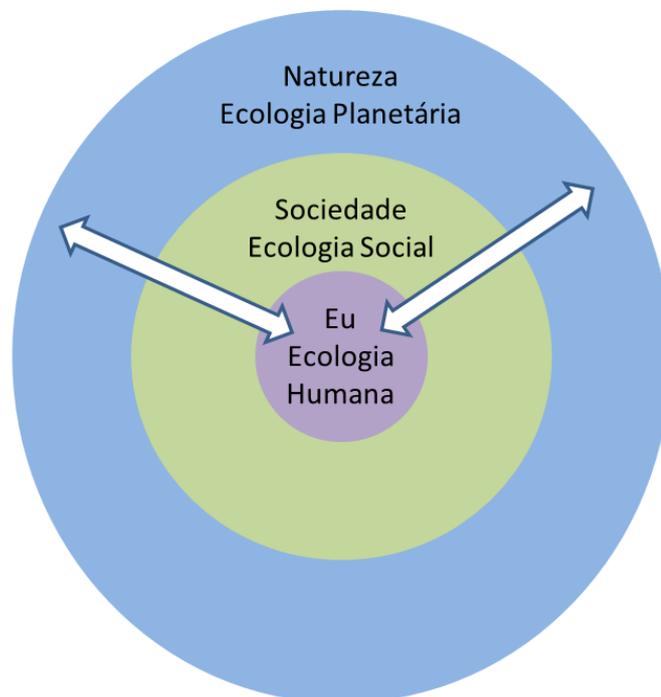
Sem embargo, o celular é apenas um exemplo. Poderíamos falar dos veículos, que nos fazem reduzir as atividades físicas e nos colocam diariamente estressados com o trânsito caótico. Também do alto índice de acidentes que invalidam e tiram vidas no trânsito pela imprudência. Segundo o Ministério da Saúde, em 2013, perdemos cerca de 45 mil pessoas em acidentes de trânsito no Brasil. O estudo aponta, ainda, que em 2013 os acidentes de motos corresponderam a 28% dos casos, na maioria deles de homens entre 20 e 39 anos. Nos últimos seis anos, período em que também houve aquisição maior de veículos, as internações

hospitalares no Sistema Único de Saúde (SUS) envolvendo motociclistas cresceram 115%, gerando um acréscimo nos custos do atendimento dessas vítimas de 170,8% aos cofres públicos.

Esses são exemplos básicos, que podem nos abrir uma janela para refletir sobre o que precisamos e como estamos utilizando o que temos, relação a qual conceituamos como qualidade de viver.

A qualidade de viver está relacionada ao nosso estado de ser consigo, com a sociedade e com a natureza. A sociedade contemporânea nos afastou de nós mesmos. Não sabemos ficar sozinhos, mas também temos uma dificuldade imensa em nos relacionar com os outros e pouco temos nos dedicado a viver em harmonia com a natureza. Somos um todo no Universo e, ao percebermos essa completude, facilitamos o processo evolutivo, e isso fará toda a diferença no bem-estar das pessoas. A Figura 4 ilustra o que chamamos de Mandala do Ser, que aponta para a necessidade de integrarmos o que denominamos de ecologias: humana, social e planetária, se quisermos ter um padrão verdadeiro de qualidade de viver.

Figura 4 – Mandala do Ser.



Fonte: Elaboração própria.

Somos parte de um sistema vivo e não podemos cair em contradição com as polaridades do mundo interior com o exterior. Qualquer que seja a direção que optarmos por

olhar, na Mandala do Ser, cairemos no sistema maior, que alimenta e é alimentado. Como nos explica Basarab Nicolescu (1999, p. 64), “o conhecimento não é nem exterior, nem interior: é ao mesmo tempo exterior e interior. O estudo do Universo e o estudo do ser humano sustentam-se mutuamente”. É nesse atravessar de fora pra dentro e de dentro pra fora que a construção da qualidade de viver se baseia, na construção de relações saudáveis consigo, com o outro e com a natureza. Quando eu atuo de forma consciente, eu mudo internamente e essa mudança se reflete no exterior também. O contrário também é verdadeiro: quando o externo sofre mudanças, o interior tende a acompanhá-las.

A evolução individual e a evolução social condicionam-se mutuamente. O ser humano alimenta o ser da humanidade e o ser da humanidade alimenta o ser do homem. [...] É a orientação do fluxo de consciência que atravessa os diferentes níveis de percepção que dá um sentido – significado e direção – para esta co-evolução. (NICOLESCU, 1999, p. 83).

Essa atuação de forma consciente é o grande desafio. A ação antrópica até aqui causou danos graves ao equilíbrio ecológico natural, social e da subjetividade humana. Nossas relações são pautadas a partir do nosso nível de realidade, que, por sua vez, emerge do nosso nível de percepção. A sociedade atual tem tido dificuldades em aceitar que existem vários níveis de realidade e que as relações se tecem nessa diversidade e complexidade de pensamentos e ações. Daí surgem os conflitos consigo e com o outro. É preciso estarmos atentos às nossas ações e à vida social.

Nesse sentido, o olhar do observador, trabalhado por Amit Goswami (2010a; 2010b), é o ato de observar suas ações e comportamentos na busca do aprimoramento constante e da conectividade planetária, sendo elemento fundamental para acessar os níveis de realidade e percepção. Para Nicolescu (1999, p. 95-96),

Manter uma orientação constante na travessia dos níveis de Realidade garante uma efetividade crescente de nossa ação no mundo e na vida coletiva. [...] manter uma orientação constante na travessia dos níveis de percepção garante uma afetividade crescente que assegura a ligação entre nós e nós mesmos.

Portanto, ter qualidade de viver precede ter qualidade de vida. Se a qualidade de vida nos induz a ter, a qualidade de viver nos leva a ser e estar no mundo, de forma consciente e integrada, produzindo relações saudáveis consigo, com o outro e com a natureza. Se as relações são saudáveis, a consequência é termos os elementos indispensáveis para a sobrevivência humana de uma forma mais qualificada, pois, se atuarmos de forma integral e

consciente, teremos um ecossistema que ofereça ar, água e solo de melhor qualidade, condições climáticas menos degradantes e relações sociais mais afetivas e respeitadas.

Estamos num sistema aberto, no mundo da pluralidade complexa, no qual, para ter qualidade de viver, precisamos integrar o interior e o exterior, o local e o global, o teórico e o prático. Criar uma condição harmoniosa entre o nosso nível de percepção e o nível de realidade é crucial para modificar nosso comportamento na vida cotidiana, em um pensamento sistêmico que nos proporcione cada vez mais bem-estar.

Assim, como cada ser humano precisa buscar seu aprimoramento pessoal, as cidades e os municípios também precisam refletir a respeito de suas práticas coletivas, o que tem impacto na natureza e nos indivíduos. É preciso refletir sobre os instrumentos de planejamento e gestão dos municípios, com vistas a articular o desenvolvimento local sustentável e construir a qualidade de viver que sua população merece.

2.4 OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DOS MUNICÍPIOS

O Brasil é um país que não prezou muito pelo planejamento, nossos municípios receberam várias atribuições, a partir da Constituição Federal de 1988, para as quais não estavam preparados e muitos ainda não o estão. Contudo, pela primeira vez na história, a Constituição trazia o tema da reforma urbana, garantindo instrumentos, no âmbito municipal, do direito à cidade, da defesa da função social da cidade, da propriedade e da democratização da gestão urbana.

Num movimento de organização e luta popular que durou mais de 11 anos, o Estatuto da Cidade, lei que regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, foi aprovado e sancionado, o que trouxe mais clareza aos municípios sobre o seu papel e suas atribuições no planejamento e desenvolvimento municipal. No entanto, os instrumentos do Estatuto da Cidade só fazem sentido se integrados aos instrumentos de políticas setoriais e orçamentárias, pois, de forma isolada, seu efeito pode ser muito pequeno no reflexo da melhoria do desenvolvimento urbano e na qualidade de viver dos munícipes.

2.4.1 Estatuto da Cidade: Política de Desenvolvimento Urbano

Toda cidade é como um organismo vivo em constante movimento. Esse movimento nem sempre é fluído, ele pode vir acarretado de acontecimentos que podem colaborar, ou não, para o desenvolvimento benéfico da coletividade. Numa inversão da maioria da população rural por urbana, entre as décadas de 1970 e 1980, e a inexistência de uma orientação jurídica para a expansão da área urbana, na década de 1990, entre a aprovação da Constituição Federal e o Estatuto da Cidade, os municípios foram crescendo sem um marco legal que os orientasse na política urbana municipal.

Com a criação do Ministério das Cidades e a aprovação do Estatuto da Cidade, um novo ciclo se inicia na política urbana brasileira, em direção a uma cidade mais equitativa, sustentável e democrática, abarcando um conjunto de princípios, normas e instrumentos para se chegar ao planejamento e à gestão da cidade desejada.

O Estatuto da Cidade, com uma política de indução do desenvolvimento urbano, normatiza e disponibiliza instrumentos que apontam para a gestão mais democrática da cidade. A seguir, a partir do “Estatuto da Cidade: Guia de Implementação pelos municípios e cidadãos” (2005), sintetizamos alguns dos instrumentos que podem colaborar para o desenvolvimento sustentável das cidades:

Quadro 2 – Instrumentos para o desenvolvimento urbano.

Instrumentos	Objetivos
Parcelamento, edificação ou utilização compulsórios (arts. 5º e 6º); IPTU Progressivo no tempo (art. 7º); Desapropriação com pagamento em títulos (art. 8º); Consórcio Imobiliário (art. 46º).	Induzir a ocupação de áreas já dotadas de infraestrutura e equipamentos, mais aptas para urbanizar ou povoar, evitando pressão de expansão horizontal na direção de áreas não servidas de infraestrutura ou frágeis sob o ponto de vista ambiental. Terrenos ou glebas vazios dentro da malha urbana são socialmente prejudiciais, tendo em vista que são atendidos por infraestrutura urbana, implementada por investimentos públicos para atender à população, e não para garantir uma valorização particular. Aumentar a oferta de terra e de edificação para atender à demanda existente, evitando, assim, que eles que não encontram oportunidades de moradia nas regiões centrais e sejam obrigados a morar em periferias longínquas, em áreas desprovidas de infraestrutura, em áreas de risco de enchentes ou desabamentos ou em áreas de preservação ambiental.
Outorga onerosa do direito de construir (arts. 28 a 31); Direito de superfície (arts. 21 a 24).	O objetivo desses instrumentos é separar a propriedade dos terrenos urbanos do direito de edificação. Separando esses direitos, o poder público aumenta sua capacidade de interferir sobre os mercados imobiliários.
Transferência do direito de construir (art. 35).	O objetivo da transferência do direito de construir é viabilizar a preservação de imóveis ou áreas de importante valor histórico e ambiental.

[Continuação Quadro 2]

Operações urbanas consorciadas (arts. 32 a 34).	O objetivo do instrumento das operações urbanas é viabilizar intervenções de maior escala, em atuação concertada entre o poder público e os diversos atores da iniciativa privada.
Direito de preempção (arts. 25 a 27).	O objetivo do direito de preempção é facilitar a aquisição, por parte do poder público, de áreas de seu interesse, para a realização de projetos específicos.
Zonas especiais de interesse social (art. 5º, inciso V).	Os objetivos do estabelecimento de ZEIS são: Permitir a inclusão de parcelas marginalizadas da cidade, por não terem tido possibilidades de ocupação do solo urbano dentro das regras legais; <ul style="list-style-type: none"> • Permitir a introdução de serviços e infraestrutura urbanos nos locais em que antes não chegavam, melhorando as condições de vida da população; • Regular o conjunto do mercado de terras urbanas, pois, em se reduzindo as diferenças de qualidade entre os padrões de ocupação, reduzem-se também as diferenças de preços entre as terras; • Induzir mecanismos de participação direta dos moradores no processo de definição dos investimentos públicos em urbanização para a consolidação dos assentamentos; • Aumentar a arrecadação do município, pois as áreas regularizadas passam a poder pagar impostos e taxas – vistas nesse caso, muitas vezes, com bons olhos pela população, pois os serviços e a infraestrutura deixam de ser vistos como favores e passam a ser obrigações do poder público; • Aumentar a oferta de terras para os mercados urbanos de baixa renda.
Usucapião especial de imóvel urbano (arts. 9º a 13).	Promover a regularização fundiária de imóveis urbanos habitados por famílias há mais de cinco anos e que não possuam outra propriedade.
Outorga Onerosa do Direito de Construir (arts. 28 a 31) Direito de Superfície (arts. 21 a 24)	O Objetivo desses instrumentos é separar a propriedade dos terrenos urbanos do direito de edificação. Separando esses direitos, o poder público aumenta sua capacidade de interferir sobre os mercados imobiliários.

Fonte: Elaboração própria com dados do *Estatuto da cidade: guia para implementação pelos municípios e cidades*.

Os instrumentos parecem eficientes, mas a lei por si só não resolve o problema. De uma forma geral, no Brasil poucas são as divulgações sobre a implantação e os resultados desses instrumentos. As experiências divulgadas se limitam a algumas capitais e grandes cidades.

Para Marcelo Lopes Souza (2003), os obstáculos para o alcance da reforma urbana se acentuam em algumas frentes: 1) o obstáculo cultural, marcado pela falta de esclarecimento da população sobre o que é reforma urbana, muitas vezes ocultada pela mídia por interesses individuais e econômicos; 2) capacidade técnica na aplicação dos instrumentos, que muitas vezes são influenciados pelas questões políticas e, também, pela deficiência no gerenciamento; 3) questões políticas influenciadas por grupos e classes dominantes, guardiões

da especulação imobiliária, com pressão sobre o poder público; 4) obstáculos econômicos marcados não só pelo poder do capital nas relações políticas, mas pela insuficiência econômica dos municípios para implantar projetos estruturantes da reforma urbana; 5) os gargalos jurídicos-institucionais, que mesmo com o Estatuto da Cidade não foram sanados; 6) e, por fim, no Brasil atual, a formação de enclaves territoriais dominados pelo crime organizado, em especial o tráfico de drogas.

Os obstáculos aqui destacados são percebidos, com exceção do último, em praticamente todos os municípios, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte. A falta de envolvimento da sociedade na promoção da reforma urbana não é privilégio só das grandes capitais, mas de municípios pequenos também. A escassez de técnicos capacitados e de um gerenciamento efetivo das políticas de reforma urbana está presente inclusive nas grandes capitais. A influência do poder econômico e das classes dominantes atuam do menor ao maior município. A incapacidade de investimentos dos municípios em obras estruturantes é gritante. Em Goiás, a maioria dos investimentos em infraestrutura nos municípios e no estado é realizado com recursos federais. Por fim, os entraves jurídicos-institucionais perpassam pelas três esferas dos entes federados.

Um desenvolvimento urbano autêntico, sem aspas, não se confunde com uma simples expansão do tecido urbano e a crescente complexidade deste, na esteira do crescimento econômico e da modernização tecnológica. [...] mas, antes e acima de tudo, um desenvolvimento sócio-espacial na e da cidade: vale dizer, a conquista de melhor qualidade de vida para um número crescente de pessoas e de cada vez mais justiça social. (SOUZA, 2003, p. 101).

É preciso que um esforço concentrado entre os entes federais se consolide para recuperar o tempo perdido e corrigir os problemas criados. Cada ente federado tem suas atribuições e precisam cumpri-las para que o sistema funcione. Compete aos entes federados:

Quadro 3 – Competências dos entes federados na política de desenvolvimento urbano.

Ente federado	Atribuição	Artigo/base legal
União	Definir as funções e os deveres de cada ente federado, direcionados para assegurar os direitos e as garantias fundamentais das pessoas, por meio da implementação de políticas públicas que atendam os objetivos fundamentais de promover a justiça social, erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais, tornar plena a cidadania e a dignidade da pessoa humana.	Lei 10.257/2001.
	Estabelecer as diretrizes para a habitação, o saneamento básico e o transporte urbano.	Art. 21, inciso XX.
	Estabelecer normas gerais de direito urbanístico por meio de lei federal de desenvolvimento urbano.	Art. 24, inciso I.

[Continuação Quadro 3]

Ente federado	Atribuição	Artigo/base legal
	Regulamentação dos instrumentos urbanísticos do parcelamento ou edificação compulsórios, do imposto sobre a propriedade predial e territorial urbano progressivo no tempo e a desapropriação para fins de reforma urbana, que devem ser aplicados pelos municípios para garantir a função social da propriedade urbana com base no plano diretor.	Art. 182, § 4º, da Constituição Federal.
Estado	Instituir o sistema de política urbana metropolitana com organismos e instrumentos próprios, cuja política deve ser destinada em especial para as áreas metropolitanas.	Art. 25 da Constituição Federal.
	Na ausência de legislação federal, o Estado pode editar lei estadual de política urbana.	Art. 49.
Municípios	Legislar sobre assunto de interesse local, suplementar a legislação federal e estadual, no que couber, e promover o adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, parcelamento e da ocupação do solo urbano. Elaborar e executar o Plano Diretor de forma democrática e participativa.	Art. 39 a 44.

Fonte: Elaboração própria.

A reforma urbana acontece nas cidades e o estado e a União são corresponsáveis por esse processo. Mesmo com a criação do Ministério da Cidade e da Secretaria da Cidade do estado de Goiás, percebe-se uma falta acentuada de apoio técnico, jurídico e institucional no enfrentamento dos problemas da reforma urbana nos municípios goianos.

É no município que as pessoas vivem. O município é a casa de todos e de todas. Como tal, é papel de seus habitantes, também, cuidarem bem de sua moradia. Num olhar sistêmico, cada cidadão e cidadã tem função importante no desenvolvimento municipal, desde o planejamento, passando pela gestão e culminando na avaliação dos processos. A participação popular e democrática na gestão das cidades teve seu papel reforçado no Estatuto da Cidade, o que avaliamos apontar para uma gestão mais assertiva.

Para Marcelo Lopes Souza (2003, p. 28),

uma cidade não é apenas um local em que se produzem bens e onde esses bens são comercializados e consumidos, e onde pessoas trabalham; uma cidade é um local onde pessoas se organizam e interagem com base em interesses e valores os mais diversos, formando grupos de afinidade e de interesse, menos ou mais bem definidos territorialmente com base na identificação entre certos recursos cobiçados e o espaço, ou na base de identidades territoriais que os indivíduos buscam manter e preservar.

Envolver a população na pauta da reforma urbana se apresenta como um grande desafio. O cidadão ainda não se deu conta de que o tema está presente no seu dia a dia. A última conferência das cidades veio com o lema “Quem muda a cidade somos nós: Reforma

Urbana Já”, num aceno da importância da participação de todos e todas na construção da cidade que queremos.

O espaço social é, ao mesmo tempo, um produto das relações sociais, e um condicionador dessas mesmas relações. A organização espacial e as formas espaciais refletem o tipo de sociedade que as produziu, mas a organização espacial e as formas espaciais, uma vez produzidas, influenciam os processos sociais subsequentes. (SOUZA, 2003, p. 99).

Na dialética da produção do espaço social, uma grande frente de conscientização da população precisa ser desenvolvida. Despertar nas pessoas o seu sentimento de pertencimento à cidade, suas relações e seus efeitos pode nos trazer resultados diferentes.

Estamos todos dentro de um sistema complexo, que demanda uma atuação sintonizada entre as partes. Se uma das engrenagens falha, seja o município, o estado, a União ou o cidadão, a eficiência do sistema fica comprometida e acaba por comprometer outros processos. Para fazer as políticas funcionarem, precisamos de mecanismos de planejamento e gestão que sejam capazes de projetar, monitorar a execução e a avaliar os resultados. Assim, a reforma urbana, por meio do Plano Diretor e dos planos setoriais, só será viabilizada se estiver alinhada com os instrumentos de execução orçamentária.

2.4.2 PPA, LDO e LOA: instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação

As demandas de uma população se apresentam das mais diversas formas e áreas, afinal, cada cidadão tem um interesse pessoal e este se torna coletivo em várias vertentes. No entanto, no setor público, só ter uma demanda é pouco; ademais, esta precisa estar prevista nos instrumentos de planejamento e execução orçamentária para ser viabilizada. Esse é o papel do Plano Purianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA): planejar as ações do governo em curto e médio prazo.

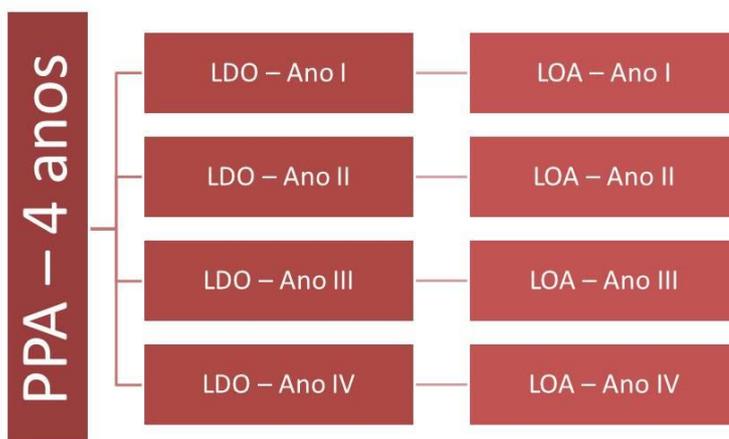
Previstos, desde a Constituição Federal de 1988, como instrumentos de planejamento e execução orçamentária, o PPA, a LDO e a LOA são conhecidos de alguns, ignorados por muitos e necessários para todos. Tudo que for ser realizado pelo governo no município, no estado ou na União, do custeio da folha de pagamento, passando pela aquisição de uma agulha para a saúde e chegando às grandes obras estruturantes, deve estar previsto nesses instrumentos de planejamento. Portanto, elas são mais do que uma peça jurídica, como a maioria dos gestores as consideram, e sim um importante instrumento de planejamento e acompanhamento das ações de governo.

Para Vainer, Albuquerque e Garson (2005, p. 17), o PPA é o instrumento de planejamento estratégico de suas ações, contemplando o período de quatro anos. Por ser o documento de planejamento em médio prazo, dele derivam as leis de diretrizes orçamentárias e as leis de orçamento anuais. Assim,

- O PPA define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Essas despesas serão planejadas por meio das ações que integrarão os programas do PPA, à exceção do serviço da dívida (amortização e encargos) e de outros encargos especiais, bem como da reserva de contingência;
- A LDO compreenderá as metas e as prioridades para o exercício financeiro subsequente, orientando a elaboração da LOA;
- A LOA proverá os recursos necessários para cada ação constante da LDO.

As três leis precisam trabalhar de forma integrada, posto que uma é o desdobramento da outra na garantia das ações planejadas em médio prazo, orientando o administrador ao longo de cada exercício fiscal, como nos mostra a Figura 5:

Figura 5 – Instrumentos orçamentários.



Fonte: Elaboração própria.

Entendemos que o PPA é um grande instrumento de planejamento e gestão para qualquer dos entes federados. Se elaborado e implementado da forma correta, o administrador pode detectar, no ato da elaboração, quais são os problemas de cada área de atuação, estabelecer programas, metas e ações para saná-los e realizar, durante a sua gestão, o monitoramento de suas políticas por meio de um PPA eficiente. Contudo, na maioria dos casos não é isso que acontece efetivamente.

Pela regra, cada governante deveria, ao elaborar o PPA, integrar todos os planos setoriais, planos diretores, propostas de campanhas e projetos em execução, abarcando todas as demandas da sociedade e os compromissos do governo com a população. Contudo, percebemos que, por se tratar de instrumentos também jurídicos e contábeis, o PPA, a LDO e a LOA são elaborados em escritórios de contabilidade que nada conhecem da realidade municipal, criando programas padrão e genérico, com ações seguindo o mesmo perfil, que possam atender a vários tipos de demandas dos governos. As metas e os indicadores são lançados aleatoriamente e esquecidos ao longo do tempo, sem a menor função no monitoramento e na eficácia das políticas.

Da forma com que os PPA's são elaborados hoje, eles não conversam com os demais instrumentos de planejamento, tampouco uma área conversa com outra nas políticas transversais. É cada órgão na sua caixinha. A execução dos PPA/LDO/LOA se dá por unidade orçamentária, ou seja, cada órgão cuida dos seus programas, das suas ações, da sua receita e das despesas. Nesse sentido, o PPA 2012/2015 do governo federal avançou ao ousar trazer à luz a transversalidade de algumas políticas, mas cada ministério continuou trabalhando em seus programas específicos.

Percebemos, com o olhar atento de quem já atuou na gestão pública, que tal modelo leva a uma falta de sintonia e integração entre as políticas de governo, a uma concorrência entre os órgãos, a uma sobreposição de ações, e isso gera desperdício de recursos públicos com a duplicidade de ações e a ineficiência da máquina pública. Além de dar abertura para a corrupção. Apesar de a legislação permitir um orçamento executado por programas, no qual várias secretarias participam de forma coletiva das metas a serem alcançadas, desconhece-se tal feito. As administrações optam por manter o orçamento por secretarias, o que diminui o sentimento de projeto coletivo e, ainda, reduz a transparência na aplicação dos recursos públicos.

Se quisermos avançar na gestão dos governos, na construção de um desenvolvimento sustentável, precisamos mudar a forma de pensar e agir das pessoas para que elas atuem no coletivo, com vistas ao bem comum, e que o controle social se efetive e aprimorem os

processos de planejamento e de ordenamento das despesas da administração pública. É preciso integrar as políticas, otimizar e dar transparência aos gastos, promover a transdisciplinaridade nas diversas áreas, em busca de uma sociedade mais equânime, justa e desenvolvida. É necessário planejar em curto, médio e longo prazo a realidade local, a partir dos reflexos da interligação regional, nacional e global, e a gestão sistêmica pode ser o caminho para esse desenvolvimento sustentável.

2.4.3 Gestão Sistêmica

Uma nova forma de promover a gestão pública se apresenta latente na atualidade. As manifestações da sociedade brasileira, em junho de 2013, mostraram que a população está atenta e sedenta por novas práticas do poder político, seja ele local, estadual ou nacional. Ela almeja resultados mais positivos, transparência na aplicação dos recursos públicos e seus efeitos diretos por meio de políticas públicas que cheguem direto aos cidadãos, interferindo na qualidade de viver das pessoas.

O tradicional modelo de administrar se esgotou. O documento “Povos Resilientes Planeta Resiliente: um futuro digno de escolha” (2012) ressalta que os governos devem mudar sua mentalidade de temas isolados para um pensamento e elaboração de políticas integradas. Mais do que isso, governos, mercados e pessoas precisam olhar além das agendas de transação e ciclos políticos imediatos. Isso significa ter uma gestão que pense em curto, médio e longo prazo, com políticas públicas que dialoguem entre si.

Assim, ao pensarmos em uma política transversal, capaz de articular as diversas áreas do governo e criar condições para que a melhoria dos serviços públicos seja uma realidade, influenciando na qualidade de viver da população, se reflete sobre a gestão sistêmica, cujo setor público tem papel fundamental, uma gestão que possa integrar as dimensões do desenvolvimento sustentável: ecológica, social e econômico.

Falar na transversalidade das políticas nos remete a pensar em sistemas complexos e não lineares. Para Buarque (2008), precisamos ter uma abordagem sistêmica para lidar com essas questões que envolvem múltiplas dimensões em interações dinâmicas e com certo grau de incertezas. Ressalta, ainda, que as relações entre a natureza e a sociedade, com sua organização econômica e política, formam uma totalidade complexa, estruturada por subsistemas integrados e interligados, estabelecendo entre si controles e restrições, cuja interação resulta no todo:

A abordagem transdisciplinar não opõe holismo e reducionismo, mas os considera como dois aspectos de um único e mesmo conhecimento da Realidade. Ela integra o local no global e o global no local. Agindo sobre o local, modificamos o global e agindo sobre o global modificamos o local. Holismo e reducionismo, global e local são dois aspectos de um único e mesmo mundo multidimensional e multireferencial, o mundo da pluralidade complexa e da unidade aberta. (NICOLESCU, 1999, p. 129).

A transdisciplinaridade, nesse sentido da integração, se apresenta como um caminho para se pensar a relação do local e do global de forma não contraditória, mas como parte de um sistema amplo, aberto e complexo. Com a transdisciplinaridade podemos, sem perder a singularidade das partes, vislumbrar o todo e promover a integração das dimensões do desenvolvimento sustentável. Agir de forma sintonizada entre a natureza e as relações sociais, envolvendo os processos econômicos e, também, a subjetividade humana.

Os efeitos da crise do capital, em escala mundial, se apresentam de forma acentuada. Não estamos vivendo apenas uma crise econômica, mas uma crise ética e de valores humanos mundial. Se acompanharmos os noticiários internacionais de forma crítica, perceberemos que o racismo, o machismo, a homofobia, a corrupção, a injustiça social e a divisão de classe são assuntos recorrentes dos países “ditos de primeiro mundo”. Mas porque dizemos “ditos de primeiro mundo”? Por questionar o modelo implantado pelo capitalismo, que não acrescenta qualidade de viver aos dias das pessoas, mas as coloca frenéticas em busca do aumento de um padrão material de vida, trazendo grandes desafios para a dimensão social e para a sustentabilidade do planeta.

Esse modelo centrado no capital econômico não robustece o capital social e promove cada vez mais a degradação ambiental. Assim, é preciso repensar a lógica instalada, que prioriza o capital, seguido pelo social e, por fim, a natureza. É necessário inverter a ótica e notar que a natureza está para além da dimensão social e econômica. A integração dessas três dimensões poderá garantir o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a globalização é um ponto importante na discussão, na transformação da sociedade e na construção do caminho inverso. Precisamos promover aquilo que Nicolescu (1999, p. 116) denomina de transcultural, que designa abertura de todas as culturas àquilo que as atravessa e ultrapassa.

Senge (2012, p. 20) aponta que “a interconectividade do mundo é a promessa de um “diálogo entre civilizações” realmente criativo e que desperta muita esperança em relação ao futuro, onde as pessoas possam aprender umas com as outras”.

Somado a essa esperança, trazemos Basarab Nicolescu (1999, p. 97) que afirma: “Todo projeto futuro de uma civilização passa necessariamente pela feminilização social”. Para o autor, a manifestação mais evidente e extrema da masculinização de nosso mundo é o

aparecimento, em todas as escalas da vida social, do culto à personalidade. Portanto, se queremos mudar o mundo, precisamos perceber essas relações sutis que perpassam as relações pessoais e intrapessoais. E falar de feminilização e masculinização não é falar de homem e mulher, mas de energias e percepções que perpassam ambos os sexos. Toda mulher pode ser dotada de elementos de efetividade, ligados ao masculino, e todo homem pode ser dotado de elementos da afetividade, ligados ao feminino. Para o autor (1999, p. 102), a “poética vem da palavra grega ‘poiein’, que significa ‘fazer’”. Fazer, hoje, significa a conciliação de contraditórios, a unificação da masculinidade e da feminilidade do mundo.

Portanto, qualquer que seja a mudança que queremos fazer, precisamos, antes de qualquer coisa, pensar na mudança comportamental das pessoas. Os avanços tecnológicos por si só não produzirão as mudanças que o mundo precisa em uma perspectiva sistêmica. Nossa saída está nessa maneira transcultural de pensar e agir no mundo, interligando afetividade e efetividade.

Este é o conteúdo de uma verdadeira revolução da inteligência. O desenvolvimento explosivo das redes informáticas não equivale, sozinho, a uma revolução da inteligência. Sem afetividade, a efetividade dos computadores se transforma num caminho seco, morto, perigoso mesmo, um outro desafio da modernidade. A inteligência é a capacidade de ler ao mesmo tempo entre as linhas do livro da Natureza e entre as linhas do livro do ser interior. Sem as pontes entre os seres e as coisas, os avanços tecnocientíficos só servem para aumentar uma complexidade cada vez mais incompreensível. (NICOLESCU, 1999, p. 101).

Assim como a tecnologia não promove mudanças por si só, as leis e os espaços públicos também não. As mudanças são produtos de comportamentos de indivíduos que atuam no tempo e no espaço.

Nas administrações públicas são maiores ainda os desafios para se chegar a uma gestão sistêmica. Em geral, o ambiente que envolve esses espaços é tomado por burocracia, vaidades e baixa taxa de investimentos em capacitação e conhecimento técnico. Avançar na implementação da gestão sistêmica envolve quebrar paradigmas arraigados num sistema que destrói ou pouco usa motivação, autorrespeito, dignidade, criatividade e curiosidade em aprender das pessoas. Elas são classificadas e recompensadas pelos melhores resultados e punidas pelos não satisfatórios, em geral sem ter uma leitura do contexto e da complexidade do cenário envolvido. Os modelos predominantes focam nas soluções em curto prazo, mas, em determinado espaço de tempo, aparecem os efeitos de não se ter tido uma visão de médio e longo prazo.

A boa governança está no âmago do desenvolvimento sustentável e começa com o básico: democracia, estado de direito, respeito aos direitos humanos e liberdades fundamentais e igualdade para mulheres e homens, bem como acesso a informação, justiça e participação política. A participação ativa de jovens na sociedade, política e economia deve ser estimulada. Políticas para combater a corrupção e o crime organizado também são essenciais, devido aos danos que práticas de corrupção e criminosas causam à sociedade e economia. (ONU, 2012, p. 102).

Para Senge (2012), as organizações são feitas de pessoas e terão sucesso no futuro aquelas que aprenderem a despertar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para tal feito, o autor traz cinco disciplinas, que nesse contexto não se tratam de uma matéria, mas de dado comportamento para se chegar à organização que aprende. As cinco disciplinas se identificam com a transdisciplinaridade e com o paradigma da união emergido pela física quântica e, a nosso ver, apontam para um caminho possível para a gestão sistêmica. São elas:

a) Domínio pessoal

Para Senge (2010), esta é a disciplina que continuamente esclarece e aprofunda nossa visão pessoal, concentra nossas energias, desenvolve paciência e nos faz perceber a realidade objetivamente, esclarecendo as coisas verdadeiramente importantes para nós e levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações. Para Goswami (2010b, p. 9), “[t]emos de despertar o potencial criativo dormente em cada um de nós. Uma criatividade que pode ser conquistada por qualquer pessoa. Uma transformação que afeta diretamente o modo como agimos, abrindo caminho para ações que gerem benefícios a ser compartilhados por todos”.

Todo ser humano é dotado de condições para acessar infinitas possibilidades na vida. O que precisamos é despertar esse potencial individual e desenvolver nossas habilidades para a busca da satisfação pessoal e da vida em sociedade.

b) Modelos mentais

Os modelos mentais são, para Senge (2010), as nossas crenças, pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Incluem a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

Goswami (2010b, p. 23), explica que “a falta de sintonia entre aquilo em que acreditamos e o modelo como vivemos deve-se à incongruência de nosso sistema de crenças”. Desse modo, só podemos desenvolver algo e estarmos felizes se fazemos isso em sintonia

com os nossos princípios de vida. Contudo, precisamos estar abertos para rever nossas posturas sempre que necessário, pois o nosso sistema de crenças foi construído mediante uma convivência em sociedade, recebendo os seus reflexos culturais e sociais.

Se buscarmos os fundamentos da atitude transdisciplinar, veremos que precisamos manter o **rigor** na nossa postura entre o discurso e a prática, a **abertura** para novos conhecimentos e oportunidades e a **tolerância** para aceitar e conviver com as diferenças.

c) Visão compartilhada

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação, como Senge (2010) mostra. As organizações de sucesso serão cada vez mais dependentes da visão compartilhada no ato de definir suas metas, seus valores e sua missão.

O artigo 4º da Carta da Transdisciplinaridade apresenta que

[o] ponto de sustentação da transdisciplinaridade reside na unificação semântica e operativa das acepções através e além das disciplinas. Ela pressupõe uma racionalidade aberta, mediante um novo olhar sobre a relatividade das noções de “definição” e de “objetividade”. O formalismo excessivo, a rigidez das definições e o exagero da objetividade, incluindo a exclusão do sujeito, levam ao empobrecimento. (Carta da Transdisciplinaridade, 1994, p. 2)

Portanto, se quisermos ter um futuro digno de escolhas, teremos que ter uma visão compartilhada do processo da cidade desde o seu planejamento, passando pela gestão e os mecanismos de controle das políticas.

d) Aprendizagem em equipe

Segundo Senge (2010), a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, que, em grupo, desenvolvem capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários, como também seus integrantes crescem com mais rapidez do que ocorreria de outra forma.

O egoísmo e a individualidade são males de nossa geração e, por isso, trabalhar em equipe é um desafio para a construção coletiva. Para Goswami (2010b, p. 27), “nosso desafio é nos erguermos acima do ego para chegar à consciência superior, com acesso à criatividade e à transformação”. Se estivermos acima do ego, conseguiremos estar bem conosco e com os outros e os resultados serão mais positivos do ponto de vista pessoal e coletivo. Ter uma postura que concilie os interesses pessoais com os coletivos nos torna seres humanos mais

sustentáveis, com emoções mais equilibradas e mais abertos a conviver e a realizar ações em parceria.

e) Pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico, como nos traz Senge (2010), é a disciplina que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Mais uma vez, podemos recorrer à transdisciplinaridade, que traz como fundamento o rigor, a práxis. Essa congruência também é um dos objetivos do ativismo quântico:

É esse princípio que nos desperta para um novo estilo de vida integral, e que pode nos levar a instituir mudanças individuais e sociais. Um dos objetivos declarados do ativismo quântico é justamente alcançar esse modo de vida integral, traduzido na congruência entre pensamento, vida e experiência. (GOSWAMI, 2010b, p. 26).

Para sintetizar, o pensamento sistêmico só existe a partir da integração das demais disciplinas: construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo e o envolvimento das pessoas; os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo; a aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos para buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais; e o domínio pessoal estimula a criatividade e a motivação pessoal em aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo.

Ter uma gestão sistêmica, no setor público, envolve investir maciçamente em duas frentes: a) investir nas pessoas, envolvê-las pedagógica e politicamente na construção das políticas e nas deliberações acerca da organização. Na administração do século XXI, a divisão do trabalho se dará no espaço em que os funcionários, líderes e os gerentes decidem e executam, pois o poder é difuso e compartilhado; b) articular os instrumentos de planejamento para integrar as políticas públicas e promover o desenvolvimento sustentável local.

É na busca do pensamento sistêmico, com a participação dos diversos atores sociais, que a gestão municipal poderá ser protagonista de uma nova forma de administrar e ofertar serviços públicos com mais qualidade, integrando a conservação ecológica e o desenvolvimento social e econômico a partir da quebra de paradigmas do modelo tradicional de administrar. A implantação de uma gestão sistêmica se pauta no fato de o coletivo ser mais forte que o individual e de que uma organização forte é sinônimo de pessoas fortalecidas. Dessa forma, procura despertar na população local o sentimento de pertencimento e de que

olhar para o todo pode ser mais trabalhoso em curto prazo, mas seu benefício, em longo prazo, será sempre maior que as ações paliativas.

É com pensamentos e convicções de que a gestão sistêmica é um caminho possível na viabilização de políticas públicas aplicadas ao desenvolvimento local sustentável que abordamos, de agora em diante, nossa experiência na implantação do novo modelo de gestão no município de Ceres.

CAPÍTULO 3 – CAMINHOS PERCORRIDOS E RESULTADOS: A GESTÃO SISTÊMICA E A POSSIBILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE CERES

Ao se construir algo inusitado, como um modelo de gestão sistêmica para a administração pública, a pesquisa nos trouxe grandes desafios. No entanto, cada um foi transposto com ousadia, criatividade e envolvimento dos atores sociais.

Com uma proposta de metodologia de planejamento, por meio de uma gestão sistêmica, com base na cultura de sustentabilidade, neste capítulo abordamos nosso olhar sobre o caminho percorrido, sua abrangência, descrevemos a metodologia e como ela foi adotada pelos gestores. Averiguamos os impactos que as ações tiveram junto à população e como ela se sustentou do ponto de vista dos gestores e das políticas públicas.

3.1 O CAMINHO PERCORRIDO

Assim como na vida pessoal, na gestão pública a jornada também é feita de escolhas, escolhas de caminhos que podem levar a administração aos objetivos desejados. Optar por uma via é fazer a escolha do modelo de gestão de que cada gestor se valerá para colocar em prática um planejamento que possa ir ao encontro dos anseios da comunidade local que está sob sua liderança.

No contexto da busca de um futuro desejado, é preciso ter clareza da conceituação de planejamento e gestão, termos muito utilizados, mas também um tanto quanto confundidos. Enquanto o primeiro se refere ao estratégico, o segundo se baseia no tático. Portanto, são complementares para o sucesso da administração. Para Marcelo Lopes Souza (2002, p. 46):

Não obstante, a pretendida (não por todos, felizmente) substituição de planejamento por gestão baseia-se em uma incompreensão da natureza dos termos envolvidos. Planejamento e gestão não são termos intercambiáveis, por possuírem referenciais temporais distintos e, por tabela, por se referirem a diferentes tipos de atividades. Até mesmo intuitivamente, planejar sempre remete ao futuro: planejar significa tentar prever a evolução de um fenômeno ou, para dizê-lo de modo menos comprometido com o pensamento convencional, tentar simular os desdobramentos de um processo, com o objetivo de melhor precaver-se contra prováveis problemas ou, inversamente, com o fito de melhor tirar partido de prováveis benefícios. De sua parte, gestão remete ao presente: gerir significa administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas. O planejamento é a preparação para a gestão futura, buscando-se evitar ou minimizar problemas e ampliar margens de manobra; e a gestão é a efetivação, ao menos em parte (pois o imprevisível e o indeterminado estão sempre presentes, o

que torna a capacidade de improvisação e a flexibilidade sempre imprescindíveis), das condições que o planejamento feito no passado ajudou a construir. Longe de serem concorrentes ou intercambiáveis, planejamento e gestão são distintos e complementares.

Numa visão sistêmica do processo de administração, o planejamento e a gestão precisam caminhar concomitantemente, de forma harmônica e sintonizada. O modelo de gestão precisa estar estabelecido no ato do planejamento para instituir princípios, valores, missão e as práticas de que seus executores se valerão para atingir os objetivos e as metas estabelecidas para o futuro. Cada processo de gestão precisa estar pautado pelo planejamento, naquilo que foi pensado em médio e longo prazo, fazendo prevalecer seus princípios, valores, missão e visão de futuro em cada medida tomada pela administração em curto prazo. Para Marcelo Lopes Souza (2002, p. 39), o planejador crítico não se limita a otimizar meios de maneira bitolada: ele deve envolver-se com questões de valor e pode e deve envolver-se, sem arrogância, nos debates sobre os fins, eventualmente chamando a atenção para possíveis contradições entre objetivos. Para o autor, uma das tarefas, ao se lidar com o planejamento e a gestão das cidades numa perspectiva de pesquisa social aplicada, é integrar a reflexão sobre a finalidade do planejamento e da gestão: o desenvolvimento urbano ou a mudança social positiva da e na cidade, com reflexões sobre o desenvolvimento social, que, para ele, na verdade é entendido como desenvolvimento socioespacial, por se tratar da busca da melhoria da qualidade de viver e do aumento da justiça social de um espaço geográfico.

Se o modelo de gestão é necessário para fazer o planejamento na busca de um bem-estar dos seres humanos e da promoção da justiça social, aqui nos valemos daquilo que acreditamos ser o modelo mais indicado para a administração do século XXI: a gestão sistêmica, cujo processo – olhar para o todo – é, numa visão de longo prazo, extremamente estratégico. Nesse processo as partes são importantes, mas precisam estar integradas a outras partes igualmente relevantes para o contexto e alinhadas com o objetivo maior a ser alcançado. Tão importante quanto as partes do processo se faz o envolvimento dos atores sociais que estão, de forma direta ou indireta, ligados ao presente e ao futuro da localidade.

Definir a gestão sistêmica como o modelo de administração é romper com paradigmas da atualidade e se jogar num universo de novas possibilidades de uma construção plural, integradora, holística e que coloque os interesses coletivos acima dos individuais. Atualmente, as organizações, de forma geral, são tomadas por práticas egocêntricas, pautadas nas conquistas individuais, reforçando as disputas e os egos exacerbados. Na gestão sistêmica, visamos buscar o trabalho coletivo e o crescimento em grupo, numa relação dialogada e

compartilhada para a construção de cenários, projeção do futuro e do trabalho em equipe para alcançar os resultados.

É a partir dessa visão que o município de Ceres opta pela gestão sistêmica como modelo a ser seguido para alcançar um desenvolvimento local sustentável, um modelo que tira as pessoas das caixinhas do trabalho isolado entre as secretarias e as convida para uma prática de integração, compartilhamento de responsabilidades e de resultados a serem alcançados para a promoção de um estado de bem-estar para sua população.

Um dos princípios da gestão sistêmica, como vimos no segundo capítulo, é envolver as partes no processo desde o início. Assim, definir, de forma coletiva, o modelo de gestão e a partir dessa escolha e pactuar os procedimentos que serão adotados por todos se faz elementar para a implantação do modelo de gestão sistêmica.

3.2 VISÃO COMPARTILHADA DO PROCESSO DE GESTÃO SISTÊMICA

Para se ter o engajamento de todos em qualquer processo de construção coletiva, há de se observar o envolvimento deles desde o processo de planejamento. Envolver os líderes sociais é um dos princípios da gestão sistêmica. Recortamos como líderes sociais os gestores públicos da prefeitura de Ceres, ocupantes de cargos de secretarias, gerências, departamentos e assessorias, os parlamentares e a sociedade civil organizada, representada pelos líderes comunitários.

Quando falamos em acordar os procedimentos,

No nível mais simples, uma visão compartilhada é a resposta à pergunta: “o que queremos criar?”. Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. [...] Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. (SENGE, 2012, p. 255).

Uma vez a proposta de um modelo de gestão sistêmica absorvida pela alta gestão – aqui entendida como a prefeita e o órgão de planejamento – como uma boa oportunidade para avançar nas políticas públicas de maneira a promover o desenvolvimento local sustentável e o bem-estar das pessoas, o próximo passo foi compartilhar essa visão com os atores sociais e perceber o grau de envolvimento das pessoas num projeto que quebra paradigmas e busca uma nova forma de fazer com que as políticas e os serviços de um governo aconteçam.

Nesse contexto, uma reunião ampliada foi articulada, com a participação de gestores municipais, vereadores, vereadoras e líderes comunitários, para partilhar dos desejos e desafios da possível implantação de um modelo de gestão sistêmica. Uma exposição sobre o que é gestão sistêmica e os passos a serem dados para percorrer o caminho metodológico para sua efetivação foi amplamente dialogado. Aqui, os participantes começaram a responder as perguntas estruturadas pela pesquisadora, a saber:

- 1) Vocês acreditam que quando todos trabalham juntos, os resultados são mais positivos?
- 2) Quais os benefícios de integrar as diversas áreas da prefeitura?
- 3) Quando as ações são realizadas conjuntamente, isso pode diminuir gastos?
- 4) Se as secretarias trabalharem em sintonia, poderemos aprimorar a oferta dos serviços públicos e melhorar a qualidade de viver da população?
- 5) Podemos implantar um modelo que nos possibilite fazer a transversalidade das políticas públicas?

O primeiro passo era ter o aval do grupo para mudar do modo convencional para o modelo sistêmico de promover as políticas públicas. As manifestações foram extremamente positivas, pois, mesmo sabendo dos desafios, muitos líderes se manifestaram favoráveis à tentativa de mudar a forma de gestão e promover as políticas públicas.

Passada a primeira etapa de sensibilização, um plano de trabalho, bem como uma agenda de atividades e objetivos, foram estabelecidos para iniciar o processo. As atividades foram programadas a partir da aptidão do grupo e desenvolvidas com o apoio permanente da pesquisadora. O desafio era articular ações que pudessem despertar as pessoas para novas formas de pensar e agir na administração pública, concomitantemente com as mudanças de planejamento das ações e da execução orçamentária.

Uma estratégia de comunicação foi estabelecida, com entrevistas da prefeita e do secretariado, além da produção de um jornal que pudesse levar à população o conceito de gestão sistêmica, a integração das políticas e a participação popular.

Uma parte da pesquisa, por meio de dois grupos focais com a sociedade civil, foi planejada. O primeiro grupo focal objetivava apurar, entre os participantes, o sentimento que têm da cidade, o imaginário, o estado presente e o estado desejado de seus habitantes. O segundo, verificar se a população havia percebido mudanças na forma de implementação das políticas, sua integração e a visão da gestão sistêmica.

Nessa interação entre fonte primária e secundária, todo o trabalho foi organizado a partir da integração do Plano Diretor Democrático (PDD), planos setoriais, Plano de Governo, planejamento estratégico e leis orçamentárias: PPA, LDO e LOA. A estruturação do documento foi organizada a partir de cinco dimensões: social, econômica, ambiental, urbanística e institucional. Mas todo bom planejamento deriva de um bom diagnóstico, é o que veremos na próxima parte.

3.3 É PRECISO CONHECER O MAPA E SENTIR A CIDADE

Para Matus (1996, p. 14), “planejar é sinônimo de conduzir conscientemente. [...] negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo seja ele qual for”. Para se chegar a esse futuro é preciso ter clareza do presente, do estado atual, para se pensar o estado desejado.

No entanto, queremos mais do que conhecer, queremos sentir a cidade. Adentrar o universo do imaginário, das representações que conferem aos lugares suas formas urbanas, dando sentido e função aos espaços e suas relações. Desejamos, além de levantar dados de fontes secundárias, permear o nosso trabalho com dados primários, levar em consideração o olhar e a experiência daqueles que vivem a efervescência e a complexidade do lugar. Para Pesavento (1999, p. 9), a cidade é objeto de múltiplos discursos e olhares que não se hierarquizam, mas se justapõem, compõem ou se contradizem, sem, por isso, serem uns mais verdadeiros ou importantes do que os outros.

O que me interessa não é uma síntese, mas um pensamento transdisciplinar, um pensamento que não se quebre nas fronteiras entre as disciplinas. O que me interessa é o fenômeno multidimensional, e não a disciplina que recorta uma dimensão deste fenômeno. Tudo que é humano é, ao mesmo tempo, psíquico, sociológico, econômico, histórico, demográfico. É importante que estes aspectos não sejam separados, mas sim que concorram para uma visão poliocular. O que me estimula é a preocupação de ocultar o menos possível à complexidade do real. (MORIN apud PESAVENTO, 1999, p. 9).

Trabalhamos, assim, em três vertentes que julgamos ser importantes para a construção dos saberes sobre o município de Ceres: 1) a análise do ambiente com o método de Swot para abordar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; 2) o levantamento das fontes secundárias de abrangência municipal, estadual e federal; 3) as reuniões com secretariado e grupo focal para a troca de saberes sobre o imaginário, as representações e os símbolos que estão presentes no município, assim como o olhar sobre as políticas públicas e seus gestores.

Para um primeiro olhar sobre o ambiente, utilizamos a análise de Swot, método desenvolvido na década de 1960 pela Universidade de Stanford, na Califórnia, para analisar o ambiente interno e externo de organizações. O método trabalha em quatro frentes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao cruzar as informações, podemos potencializar os elementos positivos, melhorar as fragilidades internas e nos preparar para possíveis ameaças que estão fora do nosso controle. Conforme Figuras 6 e 7, o trabalho contou com a participação de gestores municipais, vereadores e lideranças comunitárias.

Figura 6 – Oficina de planejamento.



Fonte: Foto da autora.

Figura 7 – Oficina de planejamento I.



Fonte: Foto da autora.

O trabalho resultou em um debate aprofundado em diversas áreas do município, especialmente na atuação do governo municipal na execução das políticas. No Quadro 4, podemos ver o resultado da técnica aplicada em dinâmica de grupo, com uso de tarjetas, no qual os grupos elencavam as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do cenário municipal, que eram compartilhadas e validadas pelo plenário.

Quadro 4 – Quadro de cenário interno e externo.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do Programa de Georeferenciamento; • Recuperação do regime próprio de previdência; • Município adimplente; • Efetivação de servidores públicos; • Incremento das receitas locais e organização do setor de arrecadação; • Melhoria da estrutura administrativa; • Aproximação da administração da comunidade; • Informatização; • Transparência nas contas públicas; • Incentivo à criação do sindicato do funcionalismo municipal; • Política de valorização do servidor público; • Implantação do departamento de licitações e compras; • Criação de um parque de educação ambiental; • Sinalização do trânsito; • Realização de eventos para preservação do meio ambiente; • Coleta e incineração de 100% do lixo contaminado; • Revestimento asfáltico no centro da cidade; • Conquista do Centro de Referência da Agricultura familiar, com equipamentos; • Sede própria da Secretaria de Meio Ambiente e Saneamento; • Disponibilidade de espaços para prática esportiva; • Coleta de lixo doméstico; • Elaboração do Plano Diretor; • Recuperação e isolamento de nascentes e áreas verdes; • Elevada taxa de alfabetização e nível cultural; • Atendimento da Assistência Social; • Atendimento aos idosos; • Plano de carreira; • Qualidade da merenda escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro técnico reduzido da Secretaria de Planejamento; • Ausência de controle financeiro; • Comprometimento na elaboração e acompanhamento do PPA; • Rotatividade de prestadores de serviço, principalmente nos cargos de chefia; • Excesso de concorrência interna e conversas especulativas; • Trabalho em equipe; • Ausência de legislação: habitação, ambiental, transporte público, saneamento, leis complementares do plano diretor; • Execução do Plano Diretor; • Política habitacional; • Rotatividade de secretariado durante as duas gestões; • Equipamentos precários de infraestrutura; • Falta de maquinário; • Inexistência de incentivo à bacia leiteira e a fruticultura; • Conservação das estradas vicinais; • Ausência dos equipamentos públicos de lazer; • Galerias de águas pluviais; • Ausência de planejamento para a infraestrutura; • Priorização do desenvolvimento social e esquecimento do desenvolvimento urbano e rural; • Receitas específicas para o desenvolvimento rural; • Precariedade de Recursos Humanos; • Qualidade dos serviços urbanos prestados; • Falta de um departamento de engenharia atuante; • Falta de recursos específicos para infraestrutura; • Saturação do Cemitério e do Aterro

<ul style="list-style-type: none"> • Rede de Urgência completa: UPA, SAMU; • IDEB – 6,1; • Resolutividade da assistência social; • Dedicção da equipe; • Qualificação dos professores; • Funcionários assíduos da educação/bônus; • Centro de Referência da Mulher; • Pró-Jovem Adesão ao programa; • Qualidade do ensino; • Disseminação dos programas sociais; • Inclusão social/Centro de Múltiplo Uso; • Material pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Sanitário; • Coleta seletiva ineficiente; • Baixa capacidade de geração de emprego e renda; • Ausência de política voltada para o ecoturismo e turismo de negócios; • Implantação de lei geral da micro e pequena empresa; • Carência de ação específica para o combate ao uso de drogas; • Política emancipatória; • Limitação de vagas para a assistência ao idoso; • Espaço físico para o funcionamento da Secretaria de Educação; • Ausência de monitor no transporte escolar terceirizado; • Manutenção dos espaços esportivos; • Queda na qualidade da atenção básica; • Qualificação UPA/SAMU; • Acolhimento nos postos; • Não tem sessões de cinema nos bairros; • Falta de funcionários qualificados; • Relação médico/paciente; • Lazer e cultura para a juventude; • Inexistência de museu; • Conselhos de juventude e cultura; • Estrutura física da educação insuficiente; • Rotatividade dos profissionais dos CMEI's; • Falta de coordenador da merenda nas escolas; • Estrutura organizacional insuficiente; • Formação para a inclusão; • Ausência de UTI pública; • Não cumprimento de carga horária pelos médicos; • Sobrecarga nas unidades dos PSF's; • Tempo de atendimento/agilidade SAMU; • Número insuficiente de profissionais efetivos nos CMEI's; • Formação para os monitores CMEI's; • Transporte escolar rural comprometido pela situação das estradas; • Atendimento da emenda da educação, principalmente infantil; • Publicidade dos trabalhos realizados; • Monitoramento e acompanhamento do Bolsa Família; • Trabalho conjunto entre as secretarias; • Cmei's não funcionam em horário alternativo;
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional qualificado em línguas estrangeiras; • Carência de projetos nas escolas nos finais de semanas; • Prédio alugado para unidade escolar; • Profissionais de baixa qualidade na saúde; • Sistema de especialidade público (saúde); • Superintendência Municipal de Trânsito; • Execução do Plano de Políticas para as mulheres; • Raio X e Ultrassom no noturno; • Ausência do Centro de Convivência dos Idosos; • Não cumprimento de agenda de visitas pelos agentes de saúde. • Pouca interlocução com o legislativo;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com o Governo Federal; • Parcerias administrativas; • Apoio à agricultura familiar; • Criação da cooperativa dos produtores rurais; • Fortalecimento da feira do produtor; • Alta concentração de serviços públicos regionais e instituições financeiras; • Qualidade de vida; • Proximidade do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Jaraguá; • Arranjo produtivo local de serviços de atenção à saúde consolidado; • Potencial na área de educação superior; • Centro Vocacional Tecnológico; • Formação técnica profissional: Senac, IFGoiano, Senai; • Comércio forte e relativamente bem diversificado; • Bom posicionamento geográfico; • Adesões aos programas federais; • Trabalho junto com Ministério Público e Conselho Tutelar; • Crescimento da rede de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de parceria com o governo estadual; • Inexistência do Conselho de Desenvolvimento Econômico; • Ausência de acesso direto à rodovia federal BR-153; • Inexistência do Distrito Industrial; • Fragilidade da consolidação e institucionalização do Arranjo Produtivo Local de Serviços de Atenção à saúde; • Prestação de serviços da rede conveniada; • Inoperância do Comitê Municipal e Regional de Urgência da saúde.

Fonte: Elaboração própria.

Nesse momento, a pesquisadora assume o papel de mediadora dos debates, levando o plenário à reflexão e à validação, ou não, de cada tarjeta que a ele era apresentada. Em caso de discordância, supressão ou acréscimo de texto, era franqueada a palavra ao grupo na busca da construção de consensos. Com este trabalho não se pretende esgotar o debate, tampouco

concluir um diagnóstico do município, mas ter um primeiro olhar, a partir de fontes primárias, de forma estratégica, para o quadro atual e suas possibilidades.

Nesse primeiro olhar, podemos perceber que temos alguns pontos que aparecem tanto nas forças quanto nas fraquezas, como, por exemplo, o Plano Diretor. Ter o plano é um ponto forte, contudo, a ineficiência da sua execução se acentua como uma fraqueza a ser superada. Como polo de saúde e educação, julgamos natural as duas áreas se sobressaírem entre os assuntos abordados. Contudo, outras frentes nos chamaram a atenção: o desenvolvimento urbano, as questões institucionais, a fragilidade de procedimentos, quadro de servidores, a rotatividade de gestores e as fragilidades das relações interpessoais, pontos relevantes para o sucesso da implantação da gestão sistêmica.

Entrelaçar as fontes primárias com as secundárias nos possibilita compreender melhor o estado atual do município, de forma a visualizar o ponto de partida, com sua complexidade e em suas várias escalas. Para aprofundar um pouco a caracterização do município e seus serviços, num esforço entre pesquisadora e atores sociais, um levantamento de dados foi realizado, a partir de fontes secundárias, para aproximar-se à realidade e obter informações que pudessem colaborar com o prognóstico com vista à cidade desejada.

Foi criada uma comissão para buscar dados para o diagnóstico municipal, que, a partir de um questionário, elaborado sob a orientação da pesquisadora, canalizou informações junto às secretarias e aos órgãos estaduais e federais. Devido ao seu volume, colocamos o questionário como Apêndice A. Por meio dele tivemos condições de estruturar as páginas a seguir, realizando uma narrativa sobre o município de Ceres.

Como já abordado, em meio à Marcha para o Oeste surgia Ceres, fruto da criação da primeira Colônia Agrícola do Brasil, coordenada por Bernardo Sayão. Com topografia acidentada, essa CANG já nascia com núcleo urbano com traçado urbanístico bem definido. De Deusa dos Cereais, Ceres hoje é uma cidade polo da região do Vale do São Patrício, cujos limites são os municípios de Rubiataba, Ipiranga de Goiás, Nova Glória, Rialma, Carmo do Rio Verde e São Patrício, referenciados na Figura 8.

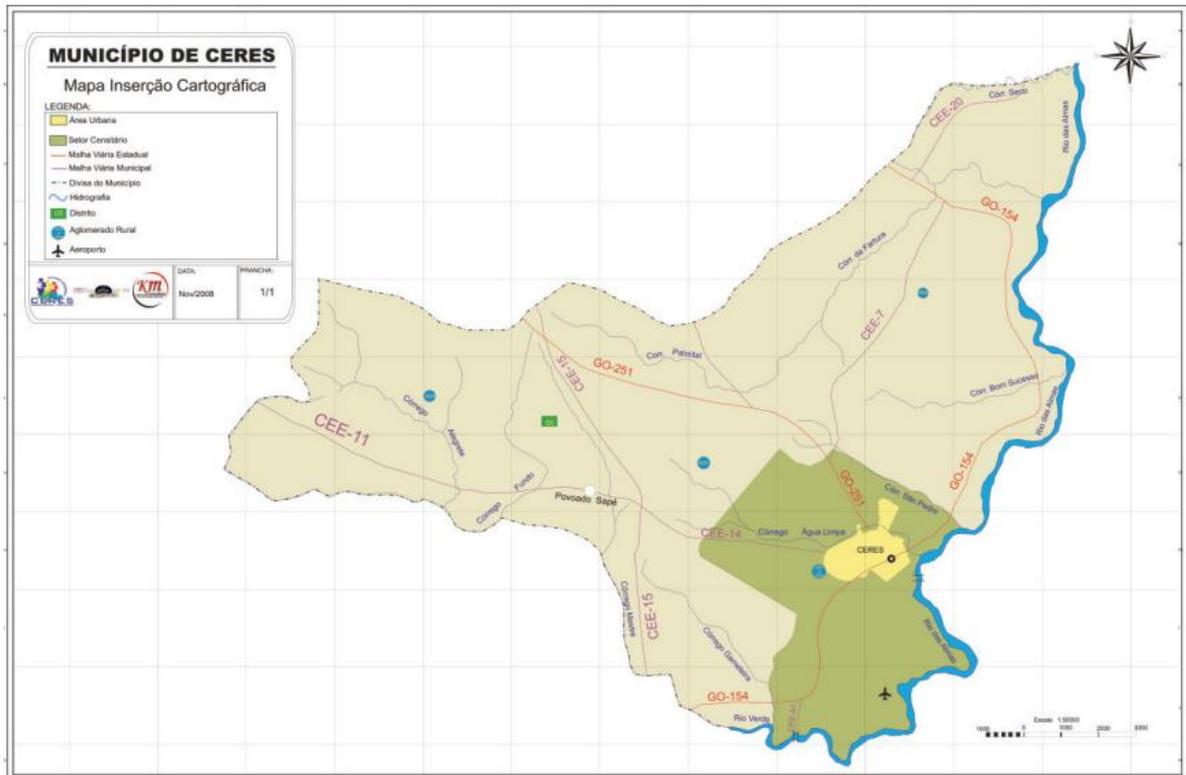
Figura 8 – Mapa de localização do município de Ceres.



Surgida como núcleo rural e fundada em 4 de setembro de 1953, atualmente, o município conta com uma área de 214,322 km², uma população predominantemente urbana, com uma densidade populacional de 97,629³ habitantes por km², cinco aglomerado rurais, caracterizados por distritos e povoados: Sapé, Alegrete, Bom Jesus, Quebra Coco e Palmital, identificados na Figura 9. A seguir, adentramos um pouco mais na caracterização geográfica do município, com a identificação de seu relevo, topografia, vegetação, hidrografia e clima.

³ População estimada pelo IBGE para 2012 ÷ área total = 20.924 ÷ 214,322 = 97,629.

Figura 9 – Mapa de inserção cartográfica.



3.3.1 Características Físicas do Território

O município apresenta um relevo fortemente ondulado, formado por elevações e morros, destacando-se as Serras da União, Javaés, da Taboca e da Fartura.

Sua topografia é bastante acidentada e apresenta-se da seguinte forma: 50% do território é de topografia ondulada, 45% montanhosa e apenas 5% plana. A altitude média é de 571 metros. A Figura 10, nos mostra um pouco sobre a topografia do município.

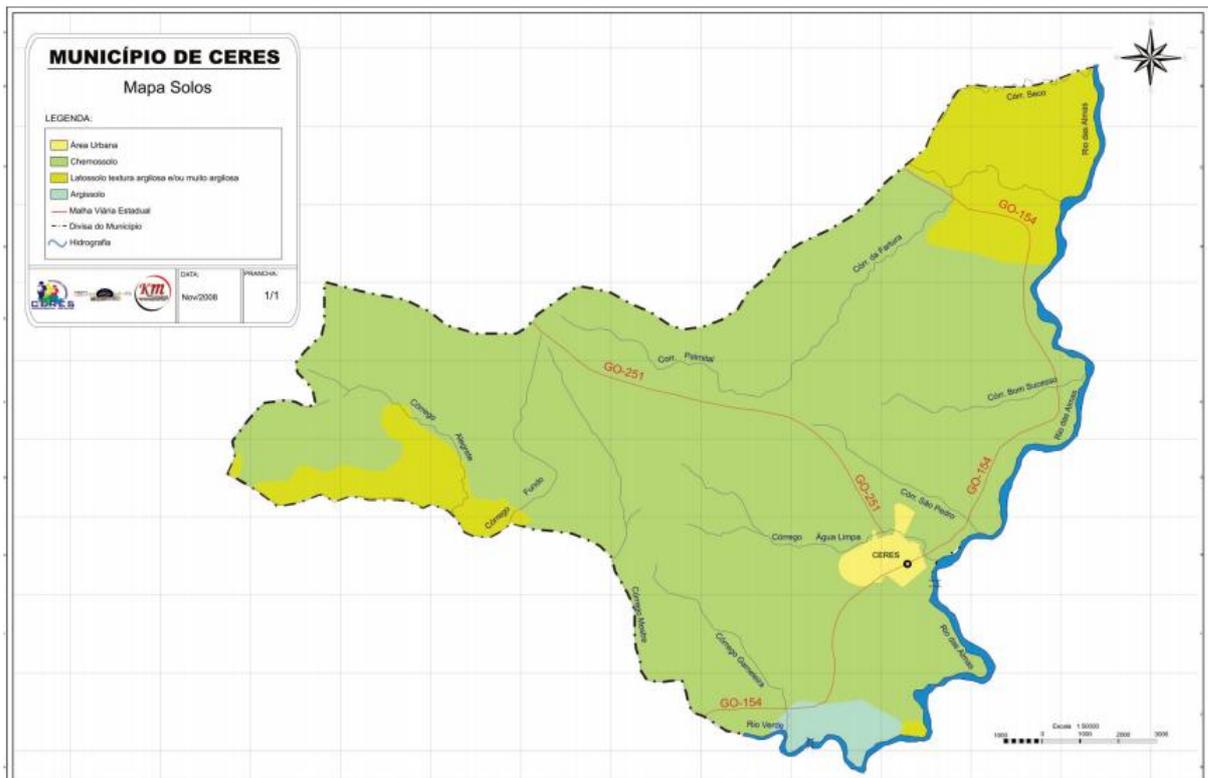
Figura 10 – Topografia.



Fonte: Foto da autora.

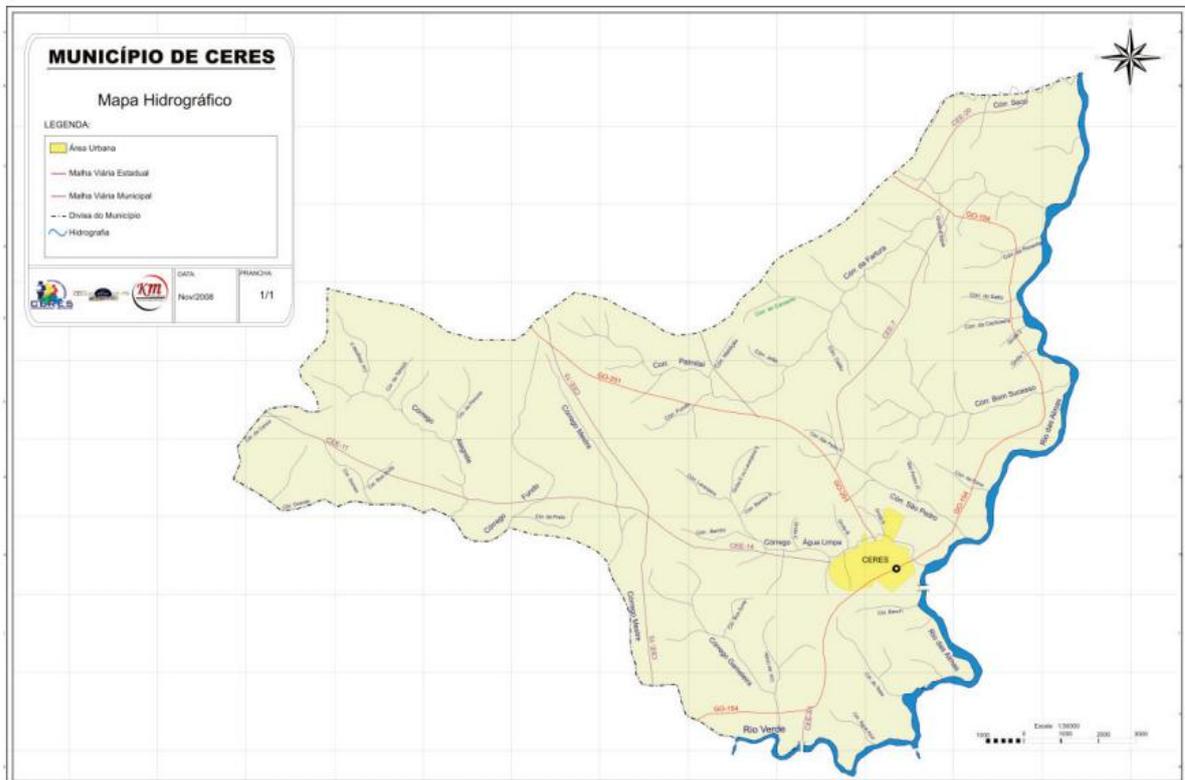
Campos, cerrados e matas são encontradas no município. Os campos são formados por vegetação rasteira, tipo gramínea e capim natural. Já no cerrado prevalece a vegetação caracterizada por árvores retorcidas e baixas, típicas de solo pobre. Parte do cerrado deixou de existir em decorrência da expansão agropecuária. Ainda existem aproximadamente 15% de matas nativas no município, encontradas em áreas de relevo plano ou ondulado, onde predominam solos férteis, como também nas regiões de planaltos e chapadões, bem como acompanhando cursos d'água e encostas de vales. De um modo geral, o solo do município é fértil, assemelhando-se à terra roxa, tipo latossolo vermelho escuro. Na Figura 11, podemos nos referenciar quanto ao solo do município.

Figura 11 – Mapa de solos.



O município é rico em cursos d'água e tem uma hidrografia formada por três rios e vários córregos, como a Figura 12 nos mostra, pertencentes à bacia do Amazonas. O Rio das Almas constitui o principal recurso hídrico que banha o município. Ele nasce na serra dos Pirineus, próximo à cidade de Pirenópolis e deságua no Rio Tocantins. Seus afluentes mais importantes são o Rio Verde e o Rio Uru.

Figura 12 – Mapa hidrográfico.

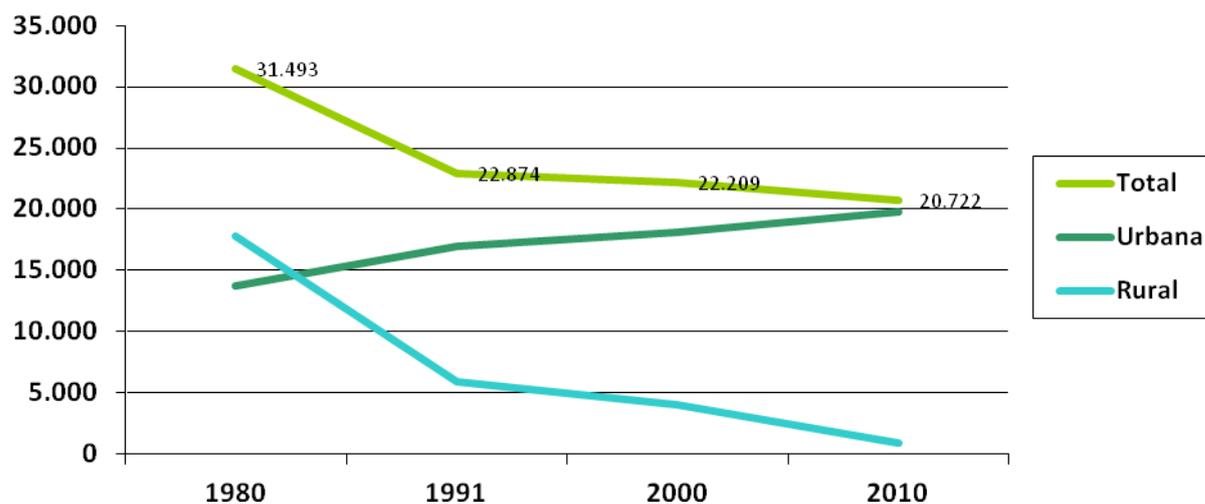


Clima e quente semiúmido, com duas estações bem definidas: a estação das chuvas, de novembro a abril, caracterizada por ser um verão quente e chuvoso; e a estação seca, de maio a outubro, inverno ameno e seco, tendo como meses mais frios junho e julho. A temperatura máxima média anual é de 30°C e a mínima média anual é de 19°, ressaltando-se que a precipitação pluviométrica anual é em torno de 1.557 mm³.

A CANG foi constituída em um fluxo migratório no processo de ocupação do interior do país. As famílias eram selecionadas por Sayão a partir de sua constituição em estrutura tradicional de família linear e com maior número de prole, para contribuir no trabalho braçal. Representações como ser trabalhador e ter boa moral e bom comportamento eram elementos simbólicos dessa escolha.

A população do município, a partir de dados censitários do IBGE, passou por uma inversão de população rural e urbana a partir da década de 1980, assim como um decréscimo de seus habitantes. Cabe aqui registrar que parte do decréscimo populacional se derivou do desmembramento de sua área territorial e da criação dos municípios de Nova Aurora, na década de 1980, e Ipiranga de Goiás, na década de 1990. A Figura 13 ilustra essa movimentação populacional:

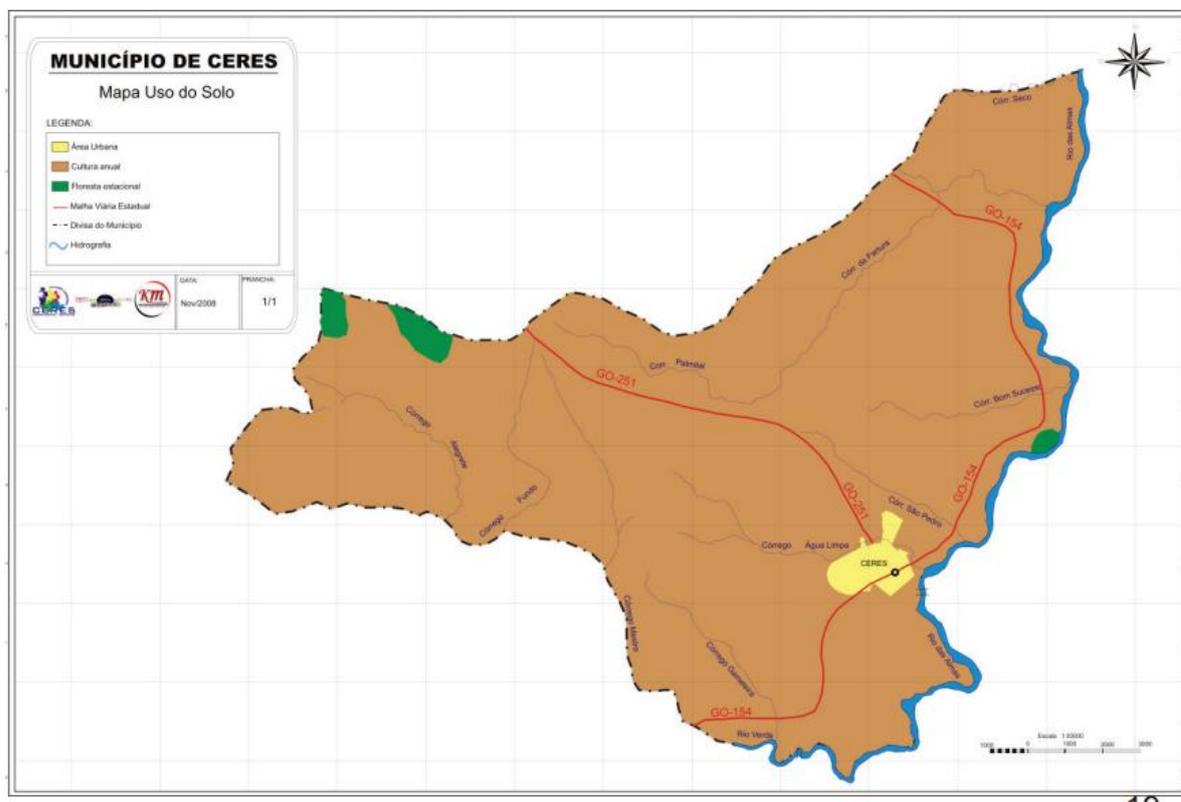
Figura 13 – Movimentação populacional.



Fonte: Elaboração própria com fontes do IBGE.

A população residente em Ceres em 2012, segundo estimativa do IBGE, era de 20.924 habitantes. Destes, 4,49% estão na área rural e 95,5% na área urbana. Por ser uma cidade polo que atende a região nas áreas de saúde e educação, a prefeitura, a partir de contraste visual de matrículas e atendimentos médicos, estima receber uma população flutuante de 8.000 por ano. Apesar de apenas 4,49% da população estar na área rural, a Figura 14 mostra a extensão territorial do município, com uma ampla área de vegetação e cultivo, estando a cidade num tecido urbano concentrado e com acesso pelas GO-251 e GO-154.

Figura 14 – Mapa de uso do solo.



A Tabela 2 nos mostra os números dos residentes na área urbana, rural e a população flutuante, a conformação dos números de trabalho e emprego no município, assim como o número de eleitores, a taxa de natalidade e a mortalidade. Aponta, ainda, para a faixa etária da população residente, na qual destacamos que 42% dela se enquadra na fase adulta (entre 30 e 59 anos), 12% na infância (0 a 9 anos), 33% na adolescência e juventude (10 a 29) e 12% perfaz a população idosa.

Tabela 2 – Caracterização da população.

	Informações
Pessoas residentes – total	20.924 habitantes ⁴
Pessoas residentes – área urbana (número e %)	19.790 → 95,502% ⁵
Pessoas residentes – área rural (número e %)	932 → 4,498% ⁶
População flutuante (temporariamente na cidade)	8.000
	Conforme censo de 2010:
	0 a 4 anos – 1.158 (5,588%)
	5 a 9 anos – 1.381 (6,664%)
	10 a 14 anos – 1.695 (8,180%)
	15 a 19 anos – 1.838 (8,870%)
	20 a 29 anos – 3.338 (16,108%)
	30 a 39 anos – 3.273 (15,795%)
	40 a 49 anos – 3.174 (15,317%)
	50 a 59 anos – 2.358 (11,379%)
	60 a 69 anos – 1.383 (6,674%)
	70 a 79 anos – 779 (3,759%)
	80 anos ou mais – 345 (1,665%)
Faixa etária da população residente (A legislação federal considera idosas as pessoas com mais de 65 anos de idade)	
População trabalhadora no município	11.351 ⁷
Trabalhadores desempregados	602 ⁸
Índices de emprego e desemprego	5,303% da PEA ⁹ .
Eleitores	14.620 ¹⁰
Taxa de natalidade	24%
Taxa de mortalidade	12,7%
Taxa de mortalidade infantil	0,5%
Taxa de crescimento da população	0,83%

Fonte: Elaboração própria.

As fontes primárias destacam que o descréscimo populacional veio pela falta de oportunidade de trabalho e estudos na década de 1990 e 2000 e que hoje, mais do que o quantitativo de moradores, a preocupação deve ser em políticas que possam manter a população existente, criando condições de uma vida digna para a população idosa e atrativos para manter os jovens no município.

Essa população residente está distribuída em 6.834 domicílios. Em termos quantitativos, a Tabela 3 nos mostra que existe cobertura de 100% dos serviços de água encanada, luz elétrica e coleta de lixo. Aponta, ainda, que 40% dos domicílios contam com rede de esgoto. Ressaltamos que as fontes primárias acenam para uma melhor qualidade desses serviços, posto que, em primeiro lugar, a rede de esgoto não atende à totalidade dos

⁴ Conforme estimativa do IBGE para o ano de 2012. Segundo o censo 2010, a população era de 20.722 habitantes.

⁵ População urbana conforme censo 2010.

⁶ População rural conforme censo 2010.

⁷ Conforme censo 2010.

⁸ Conforme censo 2010 (agosto de 2010).

⁹ PEA – População Economicamente Ativa.

¹⁰ Dado obtido junto ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE) para o ano de 2011.

domicílios. A energia elétrica de Ceres é fornecida pela Companhia Hidroelétrica São Patrício (CHESP) e pela CELG, mas a luz elétrica nos domicílios foi apontada com de baixa qualidade e de alto custo. O Plano Diretor aponta que precisa melhorar a qualidade e a capacidade da rede de energia elétrica para promover um saneamento ambiental e criar condições para atrair novas empresas.

No que se refere à coleta de lixo, algumas ponderações são necessárias: a primeira é a de que, apesar da prefeitura ter respondido que 100% do município é coberto pela coleta, a população aponta que bairros com ruas estreitas não recebem o serviço. A segunda ponderação é sobre a periodicidade da coleta e o horário que o caminhão passa: segundo a população, é inadequado e acaba por propiciar que os resíduos ficam boa parte do dia na porta dos domicílios. A terceira é a coleta seletiva no município, o tratamento e a destinação final dos resíduos.

Tabela 3 – Infraestrutura por domicílios.

	Informações
Domicílios (número total de residências)	6.834 ¹¹
Domicílios com água encanada (%)	100% ¹²
Domicílios com rede de esgoto (%)	40,986% ¹³
Domicílios com luz elétrica (%)	100% ¹⁴
Domicílios com coleta de lixo (%)	100% ressaltar a qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

A área de infraestrutura urbanística é um grande desafio para a gestão municipal. Como nos mostra a Tabela 4, cerca de 90% das ruas contam com iluminação pública, mas sua manutenção é o grande gargalo. No quesito de calçamento, 70% dos domicílios possuem calçadas, estreitas em alguns bairros. O asfalto atende 85% dos bairros, porém, além de ainda possuir 15% sem pavimentação alguma, esse percentual de 85% demanda, em sua maioria, recapeamento asfáltico. Por ter a geografia acidentada e não possuir galerias de águas pluviais, o asfalto acaba por se danificar em curto prazo, bastando uma temporada de chuva e os danos já são visíveis. A atual gestão tem se esforçado para construir galerias pluviais,

¹¹ Conforme censo demográfico 2010.

¹² Em 2010, segundo a SANEAGO, o número de ligações de água era de 7.352 pontos, número 7,580% maior do que o de domicílios particulares permanentes, portanto, é plausível supor uma cobertura de 100% da oferta de água encanada.

¹³ Em 2010, de acordo com a SANEAGO, o número de ligações de esgoto era de 2801 pontos, o que equivale a pouco mais de 40% dos domicílios particulares computados pelo Censo. Em 2011, essa quantidade subiu para 3.269, o que indica que esse percentual pode chegar a 47%.

¹⁴ Conforme informações fornecidas pela CHESP e pela Centrais Elétricas de Goiás S/A (CELG), em 2011 existiam, na cidade de Ceres, 8.577 consumidores de energia elétrica. Tendo em vista que o Censo Demográfico de 2010 registrava 6.834 domicílios, pode-se afirmar que a cobertura do serviço de fornecimento de eletricidade é de 100% ou está muito próxima disso.

contudo, essa é uma obra de custo alto e demandará tempo para corrigir o grande número de pavimentação feita sem a estrutura necessária para sua preservação. Talvez esse seja o principal ponto da infraestrutura apontado pelas fontes primárias e também o ponto de fragilidade da gestão pública junto à população.

A segurança pública é bem avaliada, o município é sossegado e não apresenta grandes índices de violência e criminalidade. Na limpeza urbana, além das questões apontadas anteriormente, a população se queixa de o serviço não chegar aos bairros da periferia.

O programa “Ceres Bem Cuidada” foi criado para melhorar a oferta desses serviços de infraestrutura, contudo, segundo os gestores e também o grupo focal, ainda não conseguiu imprimir a eficiência que a área necessita. Tanto os gestores quanto a população apontaram que as disputas políticas e uma ausência efetiva da coordenação do programa pode ser o principal ponto para se alcançar o resultado esperado. Contudo, a escassez de recursos e de maquinário próprio para o trabalho também é um agravante.

Tabela 4 – Infraestrutura ofertada.

	Informações
Iluminação pública	90%
Calçamento	70%
Asfalto	85%
Limpeza urbana	100%
Segurança pública	100%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao abastecimento do município, podemos perceber que, como cidade polo, Ceres recebe inúmeros produtos e marcas de outros municípios e regiões, para consumo, mas também como referência para o comércio das cidades vizinhas. Os industrializados em geral são importados e os hotifrutigranjeiros são de produção interna, abastecendo inclusive a merenda escolar. Veja o Quadro 5:

Quadro 5 – Abastecimento.

	Informações
Feiras livres	Feira dos produtores rurais (organizada pelas Associações) – Funciona toda quarta-feira, a partir das 17h. Feira Municipal (tradicional) – sábado a partir das 5h.
Hortas comunitárias	Lavouras comunitárias (parceria entre associações de produtores, prefeitura e estado).
Produtos alimentícios	Mercados locais e de outros municípios e regiões.
Merenda escolar	São comprados da agricultura familiar e em mercados locais.

Fonte: Elaboração própria.

Pensando nas políticas específicas para as diferentes faixas etárias, foi criado o Quadro 6. O município conta com diversos programas de atendimento a crianças, jovens, idosos e mulheres. Percebe-se a ausência de políticas para a população negra e LGBT. Assim como em toda a cidade, o levantamento de fonte primária aponta para uma preocupação com a população jovem no que se refere à prevenção e ao combate ao uso de drogas. A população idosa é bem assistida. A infância conta com uma educação de qualidade, mas ressaltam a necessidade de se terem mais equipamentos públicos para o lazer em família. A violência contra a mulher conta com um equipamento público importante, que é o Centro de Referência em Atendimento à Mulher, que atende a região do Vale do São Patrício.

Quadro 6 – Políticas para crianças, jovens, mulheres e idosos.

Jovem	Idosos	Crianças	Mulheres
Mover (projeto de esporte, cultura e lazer)	Conviver	Campanhas de Vacinação	Centro de Referência da Mulher
Pró-Jovem Adolescente	Acolhimento ao idoso no Lar dos Idosos	CMEI's	Mover
Pró-Jovem Trabalhador	Mover		Programa de saúde da mulher
2º Tempo			Mulheres Mil (IFGoiano)
Jovem Cidadão		PETI	
AABB Comunidade (mesma linha do PETI)		AABB	
PETI		Pastoral da Criança	
Pronatec		Conselho e Fundo da Criança e do Adolescente	
Mover		Mover	
CREAS/CRAS	CREAS/CRAS	CREAS/CRAS	CREAS/CRAS

Fonte: Elaboração própria.

Os serviços de saúde tem um peso importante no contexto da cidade. O setor é responsável por grande parte do movimento comercial, recebendo pacientes e seus acompanhantes para tratamentos médicos em Ceres. O principal estabelecimento de saúde é o Hospital São Pio X, construído na década de 1940 com a criação da CANG. O município conta com oito hospitais e 293 leitos. Sua rede de urgência e emergência é completa, contando com o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) e a Unidade de Pronto Atendimento (UPA). A Tabela 5 nos mostra um pouco do mapa dos estabelecimentos e serviços no município de Ceres.

Tabela 5 – Estabelecimentos e serviços de saúde.

Hospitais	08 ¹⁵
Leitos hospitalares	293 ¹⁶
Unidades ambulatoriais	00
Postos de saúde	06
Centros de saúde	00
Consultórios médicos	17
Número de médicos	174
Consultórios odontológicos	20
Número de dentistas	26
Agentes de saúde (em que bairros e quantos?)	51
Ambulatórios de unidade hospitalar geral	02

Fonte: Elaboração própria.

Para a população, o setor cumpre um papel importante, inclusive na movimentação financeira do município. Contudo, destacam que, ao ser um atendimento de porta aberta para toda a região, a população local acaba por ter que disputar as vagas em um número maior de demanda e ressaltam a importância de informatização do sistema para melhorar e agilizar o processo de agendamento e atendimento de consultas e exames.

Na Estratégia de Saúde da Família (ESF), são executados programas de planejamento familiar, saúde da mulher, atenção aos idosos e atenção materno-infantil. O trabalho é realizado pelas equipes de atenção básica, que contam com seis unidades e 51 agentes comunitários de saúde.

Além de polo em saúde, Ceres caminha para ser também um grande prestador de serviços na área educacional. A Tabela 6 nos mostra a escolaridade da população, assim como o número de unidades de ensino e oferta de vagas, bem como o quadro de professores da rede municipal. Além da presença da educação infantil e básica, o município tem se despontado no ensino superior, contando com seis instituições voltadas para o público universitário.

Tabela 6 – Dados educacionais.

	Informações
Nº de pessoas e % com ensino fundamental completo (1ª a 8ª séries) e pessoas e % com ensino médio incompleto	3.215
Pessoas e % com ensino médio completo (segundo grau) e pessoas e % com ensino superior incompleto	5.239
Pessoas e % com ensino superior completo	1.534
Pessoas analfabetas e pessoas e % com ensino fundamental incompleto	8.193
Cursos de alfabetização de jovens e adultos – quantas vagas?	Em âmbito temos o EJA: da 5ª a 9ª série e o Ensino Médio

¹⁵ DATASUS – Dados para o ano de 2011.

¹⁶ DATASUS – Dados para o ano de 2011.

[Continuação Tabela 6]

	Informações
Número de creches – Quantas vagas?	04 CMEI's com 349 vagas
Unidades de Ensino Fundamental – Quantas? Quantas vagas?	02 Escolas Municipais com 340 a 368 vagas
Unidades de Ensino Médio – Quantas? Quantas vagas?	Não disponibilizado pelo estado
Unidades de ensino universitário	Faceres, Unievangélica, UEG, IFGoiano, Metodista-SP e Uniderp-Anhanguera
Nº de professores concursados da rede municipal	62
Nº de professores contratados da rede municipal	05

Fonte: Elaboração própria.

Com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 6.1¹⁷, os estudantes de Ceres têm desempenho nas avaliações nacionais de 80%. O quadro de professores é, em sua ampla maioria, de efetivos que contam com plano de carreira, cargos e salários e recebem o piso nacional. Os profissionais da educação contam com formação permanente de Educação à Distância (EAD), Gestão Escolar, Cuidador Infantil para monitores, Programa de Alfabetização na idade certa, Escola de Formação, em parceria com o estado, e o Programa Mais Educação.

O município tem desenvolvido o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e, a partir da orientação do MEC, está participando do Plano de Ações Articuladas (PAR). As unidades de ensino estão distribuídas em duas localidades, atendendo com transporte escolar a todas as regiões. Os Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's) atendem em período integral, mas a região do Setor Sara Ribeiro é desassistida do serviço. Em geral, a falta de espaço físico é o problema mais apontado pela população, necessitando de adequações e ampliação, assim como as bibliotecas.

Ceres conta, ainda, com o apoio de projetos como o ProUni, ENEM, programas e cursos de educação profissional do sistema S, Bolsa Universitária, Sisu, Programa de Avaliação Seriada (UNB e UEG) e Pronatec, tendo por desafio atual conseguir a autorização do curso de Medicina para a cidade, fortalecendo o Arranjo Produtivo Local da saúde na região.

Possui uma agenda de cultura, esporte e lazer significativa para o porte do município. Oficinas, cursos, teatros, artesanatos, cinema, atividades ao ar livre e várias modalidades de esporte são ofertados à comunidade, além de um calendário de eventos que acontecem

¹⁷ Consultar nota IDEB em <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>.

anualmente com o envolvimento de diversas secretarias. A Tabela 7 sinaliza um pouco das atividades e opções disponibilizadas aos seus municípios.

Tabela 7 – Cultura, esporte e lazer.

	Informações
Casas de cultura e oficinas culturais	✓ Oficina de dança; ✓ Oficina de capoeira; ✓ Cursos de Karatê; ✓ Cursos de instrumentos musicais; ✓ Cursos de Artesanato; ✓ Teatro.
Centros culturais	01
Bibliotecas	01 – Municipal.
Salas de espetáculos	01 – Centro Cultural.
Salas de cinema	01 – Centro Cultural; Cinema nos bairros.
Festas populares	Aniversário da Cidade; Festa Junina; Exposição agropecuária; Feicer; Feira da Saúde.
Centros de convivência (jovens, idosos, mulheres)	Projeto Conviver – Idosos; Pró-Jovem Adolescente; Centro de Referência da Mulher; Centro de Múltiplo Uso; CRAS.
Telecentros	02
Clubes e associações recreativas	Ceres Clube Recreativo; ASCRISA; AABB; Assuce.
Bandas de música	S 27; Mr. Adolf; TriPop.
Coral	Coral Ad Glorium.
Banda de música	Escola Hélio Veloso.
Estádios de futebol	01 – Centro Olímpico.
Centros esportivos e quadras	06 – Quadras de salão; 04 – Campos de Areia
Escolinhas de esporte	05 de futebol; 01 de vôlei; 01 de handebol.
Praças e Parques	02 parques. 10 praças.

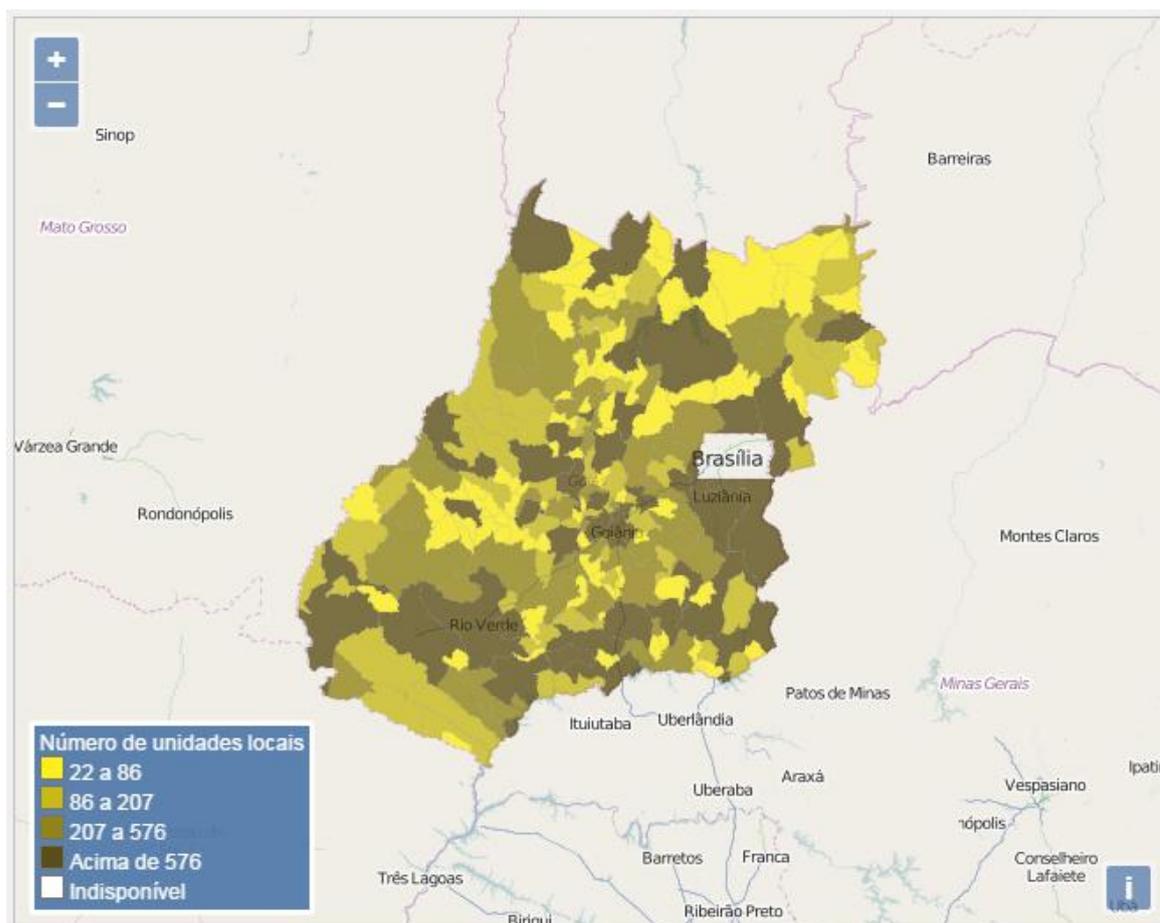
Fonte: Elaboração própria.

Para se locomover, a população utiliza carros, motos, bicicletas e carroças como meio de transporte individual. Segundo o Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), em 2013, o município contava com 7.698 automóveis do tipo veículo, 1.816 caminhonetes, 5.224

motocicletas e 1.908 motonetas. O transporte público na cidade se dá por meio de entidades privadas com serviços de moto táxi, com uma tarifa de aproximadamente R\$ 3,00 (três reais) por corrida na área urbana, e por táxi, com uma tarifa de aproximadamente R\$ 5,00 (cinco reais) por corrida na área urbana. O transporte escolar público conta com uma frota de 13 veículos, entre ônibus, micro-ônibus e utilitários.

No que tange ao desenvolvimento econômico, segundo o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), em 2013, Ceres contava com 809 unidades locais, sendo 798 empresas atuantes, gerando a ocupação assalariada de 4.621 pessoas e, num total, a ocupação de 5.653 pessoas, com um salário médio mensal de 2,2 salários mínimos¹⁸. Se comparado com outros municípios goianos, está entre os que mais possuem unidades empresariais locais, acima de 576 estabelecimentos, como nos mostra a Figura 15.

Figura 15 – Mapa estadual de número de empresas por municípios.



¹⁸ Dados disponíveis em:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=520540&idtema=142&search=goias|ceres|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2013>

O município não conta com um distrito industrial e seu principal segmento é o setor de serviços na área da saúde, educação e oficinas mecânicas, além do comércio. Com um curso d'água e área verde expressiva, apresenta um potencial turístico interessante, com o Complexo Turístico do Rio das Almas, cachoeiras e trilhas ecológicas, além do turismo de eventos, por disponibilizar boa infraestrutura para grandes eventos na região. Outro segmento em alta é o cultivo agroecológico e orgânico.

No quesito gestão, o município vive uma dicotomia. De um lado, a ousadia de sair na frente; do outro, o déficit de mão de obra capacitada para enfrentar os desafios apresentados pela gestão de uma cidade. O principal desafio da atual gestão é promover o aprimoramento da estrutura organizacional e de seu funcionamento. Há um alto índice de rotatividade entre os gestores, por exemplo, em dois anos, a Secretaria de Serviços Urbanos teve três secretários/as, trocados pela necessidade de imprimir um trabalho mais técnico e que atendesse os anseios da população. Em outros cargos de gerência também se percebe a rotatividade, como na administração. No entanto, notamos uma vontade de acertar, de encontrar a “pessoa certa, no lugar certo, na hora certa”.

O quadro efetivo municipal conta com plano de cargos e salários, mas os investimentos em qualificação e capacitação são limitados, muitas vezes se reservando aos técnicos e gestores da saúde e educação. Existe uma expectativa da sociedade por melhores serviços prestados à população, em especial na infraestrutura e há um esforço da administração para manter uma gestão democrática e participativa, valorizando a participação popular e os mecanismos de transparência, como o Portal da Transparência.

Na rede de comunicação, o município conta com uma estrutura de rádio, jornais impressos e eletrônicos, assim como recebe conteúdos das retransmissoras de TV's, culminando num importante canal de comunicação e formação de opinião pública. O Quadro 7 nos mostra a distribuição, por segmento, dos meios de comunicação, mas vale ressaltar que, pela coleta de dados primários, a Rádio Legal FM, o Diário do Norte e a TV Tocantins se sobressaem aos demais. Em geral, os veículos fazem coberturas locais e regionais, priorizando os fatos políticos e policiais. As redes sociais também são instrumentos importantes de comunicação e interação entre a comunidade local.

Quadro 7 –Veículos de comunicação.

	Informações
Estações de rádio AM	Rádio Alvorada de Rialma. Rádio Coração Fiel.
Estações de rádio FM	Legal FM.
Rádios comunitárias	Goiás FM.
Geradoras de TV	Não possui.
Retransmissoras de TV	Serra Dourada; Record Goiânia; TV Tocantins; TV Brasil Central; e Band (Via Satélite).
Jornais impressos	Jornal do Vale – editor: Valdir Marques; Jornal Diário do Norte – editor: João Carvalho – redação Ceres: Juvenal Jr.; Jornal Populacional – editor: Dudu Bala; Folha de Ceres – editor: Ferdinando Ricardo; Farol 21 – Edivaldo Nepomuceno; Jornal Espaço – Marcelo; Classi Cidade – Sandro; Tribuna dos Municípios.
Provedores de Internet	Não possui.
Sites ou blogs públicos	Prefeitura Municipal de Ceres; (www.ceres.go.gov.br) Câmara de Vereadores; (www.camaraceres.com.br)
Sites ou blogs privados	www.conexaodiaria.com.br www.jornalpopulacional.com.br

Fonte: Elaboração própria.

Como cidade polo, Ceres possui um papel importante nas relações regionais do Vale do São Patrício. Além de ofertar serviços na área de saúde, educação, mecânica e comércio, ela é referência em projetos e posição política. As lideranças do município acabam por influenciar as das demais cidades, assim como os projetos desenvolvidos na localidade acabam por ser reproduzidos nos municípios vizinhos.

No cenário regional, além de programas na área da Saúde, como o SAMU e a UPA, a região contará, em breve, com o impulso da Ferrovia Norte-Sul, que promete fomentar o desenvolvimento econômico da região com o incremento da produção e da agregação de valor à matéria-prima para a comercialização. Outra iniciativa, uma vez consolidada, que trará um impulso para a relação regional será a implantação do curso de Medicina, que poderá consolidar a cadeia produtiva da saúde e dar um salto qualitativo no ramo de serviços educacionais.

Nessa construção de cenários, é importante sentir como o munícipe tem experimentado a cidade, suas relações e sua simbologia, para, assim, adentrar no espaço vivido, no intuito de enriquecer nosso olhar sobre a cidade vivida.

3.3.2 A Cidade Vivida

Foi por meio de levantamento histórico do município, mas, sobretudo, pelo resultado do primeiro grupo focal que tivemos a oportunidade de adentrar no imaginário da cidade e termos um pouco da percepção dos sentimentos dos entrevistados, de sua representação social a respeito da história do município e dos desejos futuros.

Utilizamos como instrumento um grupo focal, com participação de nove atores sociais, a maioria nascido em Ceres, com equilíbrio entre gênero e faixa etária. O trabalho se mostrou revelador, construindo um imaginário do passado, presente e futuro. Para o estudo foi levado em conta o acervo bibliográfico e fotográfico, que subsidiou a apresentação para que os participantes pudessem fazer suas colaborações a partir de fotografias que retratavam a história do município.

Nosso ponto de partida se insere no que chamaríamos de história cultural do urbano e que se propõe a estudar a cidade através de suas representações. Entendemos ser esta uma fascinante proposta para o nosso final de século, quando a cidade se coloca, mais do que nunca como desafio, sendo lugar – por excelência – “onde as coisas acontecem”. (PESAVENTO, 2002, p. 8).

É na cidade que as pessoas vivem. É nela que tecemos nossos sonhos e desejos, colocamos em cena a trama da vida. É no palco das relações que multiplicamos olhares e dividimos sentimentos no adicionar de “coisas” ao fluir da existência humana, que se diminui a cada segundo.

Para Pesavento (2002, p. 8), “a cidade está destinada a ser o centro dos conflitos”. É lá que acontece o jogo de interesses, seguindo a linha da vida, na caminhada da subjetividade humana rumo ao céu. É na multiplicidade de olhares e discursos que vão se formando as relações e seus significados. Essa multiplicidade permite uma variedade de verdades, posto que a diversidade de olhares e discursos não se hierarquiza, mas se justapõe, compõe ou se contradiz. Essa multiplicidade de olhares e discursos nos permite sair da lógica binária do certo e do errado, da verdade e da mentira, e nos permite adentrar na lógica do Terceiro Incluído, que compõe a complexidade da cidade.

É nessa pluralidade de saberes que buscamos avançar no entendimento das representações sociais que se dão na Ceres vivida. Pensar seus sentidos, valores e vivências. Pensar a modificação do espaço, as relações entre os produtores do espaço e seus consumidores.

Para isso adentramos um pouco no seu surgimento e percebemos que a maioria dos camponeses que ocuparam a colônia era de Minas Gerais, São Paulo e Bahia e traziam consigo suas identidades locais. Contudo, só permaneceriam na colônia com a submissão às normas da CANG. Para Dutra e Silva (2009), o decreto de criação da colônia já trazia consigo as normas que moldariam a moral e a conduta de seus selecionados. Para ele, os requisitos exigidos dos colonos não se limitavam aos critérios do trabalho agrícola, ou de outro tipo de labor, mas estavam vinculados a uma concepção moral – ao lugar de gente que trabalha e tem boa conduta. Ainda, mesmo sem ser uma obrigatoriedade no decreto, a exigência e o rigor na comprovação do casamento civil dos camponeses eram mais do que uma segurança jurídica, mas uma indicação dos elementos simbólicos que marcavam a concepção do lugar em formação.

[...] deveria ser um bom profissional para o labor na cidade e no campo, ter família constituída, ter “procedência” e comprovar atestado de bons antecedentes. Ainda não podia ser afeto a jogos e bebidas alcoólicas. A “boa conduta” era uma orientação geral para quem estava disposto a se estabelecer na Colônia. [...] Duas referências podem explicar a constituição do padrão de valores instituído na Colônia, a primeira resultante da atuação do campo religioso e a segunda originada nos conteúdos ideológicos do Estado Nacional. (DUTRA e SILVA, 2009, p. 17).

O Estado Novo fundamentava-se na representação da ascensão social pelo trabalho. Assim, a colônia não era lugar de preguiçosos, mas daqueles que estavam dispostos a produzir, a disponibilizar a mão de obra de toda a família, que devia ser numerosa, no trabalho no campo e na cidade. Aqueles que podiam até ser trabalhador, mas que não eram casados e com filhos, eram excluídos do processo da Cang. Muitos deles firmaram moradia no outro lado do Rio das Almas, hoje Rialma, a espera de uma oportunidade na colônia, outros buscavam oportunidade na rodovia que se alongava ao norte de Goiás – a Transbrasiliana.

Dutra e Silva (2009) aponta que o campo religioso também teve sua influência na formação da sociedade ceresina. Com uma diversidade de religiões, mas com destaque para os católicos e os protestantes, que também impunham um rigor na conduta do trabalho e na vida cotidiana.

Apesar das diferenças identificadas na composição do campo religioso na Colônia, esses grupos tiveram como ponto comum a identificação dos elementos que iriam constituir as regras da conduta naquela sociedade em formação, em que a moral do trabalho e a convivência fundamentada nos “bons costumes” foram uma das principais bandeiras levantadas pelos grupos religiosos estabelecidos. (DUTRA e SILVA, 2009, p. 17)

O resultado da pesquisa realizado por meio do grupo focal colocou-nos a pensar se a representação de que o homem digno é o homem trabalhador havia sido modificada pelo tempo ou se o tempo passou e ela se fazia presente. O orgulho em ser filho de quem construiu o hospital; amigo do filho do homem trabalhador e honesto que desbravou a mata e criou a cidade; a mulher que cuidava da casa e do trato das galinhas caipiras eram expressões afirmativas de gente que ainda trabalha e vê o trabalho como representação do moral e da boa conduta do cidadão.

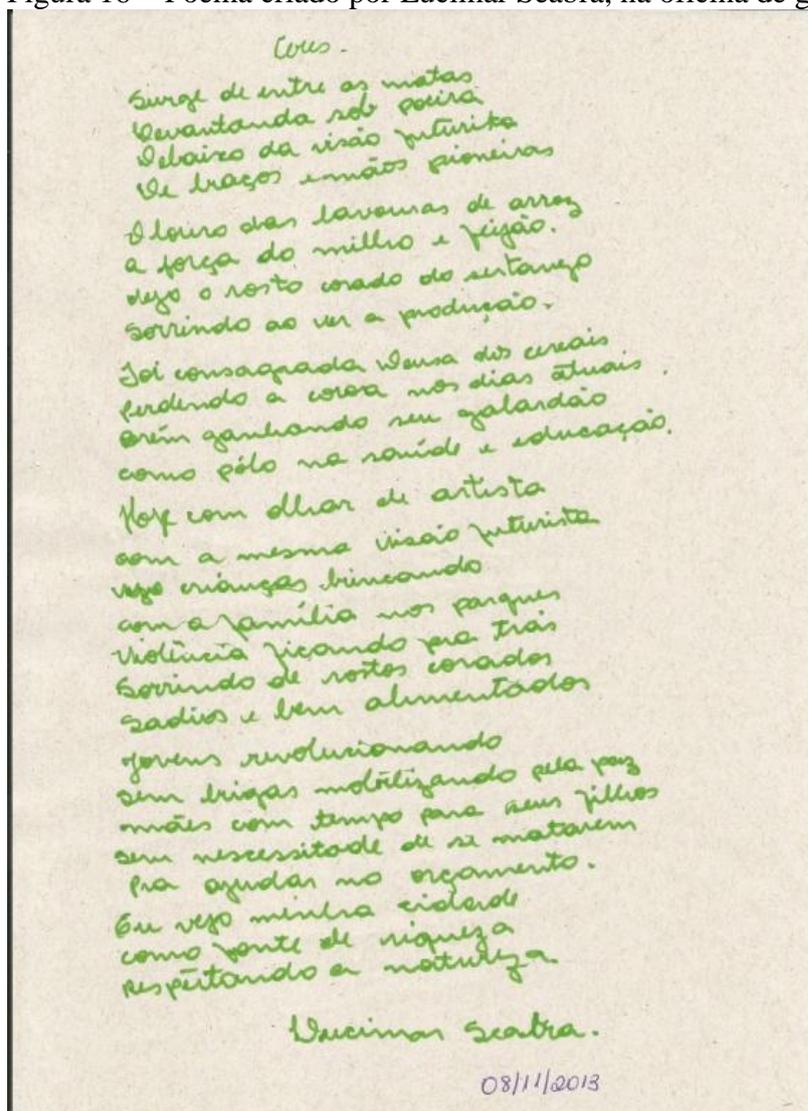
Como vários municípios de Goiás, e porque não dizer do Brasil, Ceres enfrenta o problema das drogas ramificando-se entre os jovens. Para os participantes do grupo focal, a juventude de hoje perde muito em não seguir a criação de antigamente, na qual os filhos tinham que respeitar os pais, trabalhar e serem pessoas honestas e responsáveis desde cedo. A ociosidade dos jovens, o não poder trabalhar e a “proibição das palmadas e das varadas” fazem com que o adolescente fique exposto às coisas maléficas da vida, como as drogas. Seria a ociosidade ou a falta do trabalho/emprego que leva o jovem a entrar no mundo das drogas ou do crime? Essa representação social – de que Ceres é lugar de gente que trabalha – se manteve no tempo?

A cidade ainda traz consigo a representação do trabalho como sinônimo de produção de pessoas de boa conduta, assim como a representação da família linear, formada por pai, mãe e prole.

3.3.3 A Cidade Sonhada para o Futuro que Está por Vir

Para adentrar no imaginário de Ceres, no sentido de sonhar e buscar o futuro desejado, tomamos como base o poema da ceresina Lucimar Seabra, uma mulher de 53 anos de idade, que foi criada e criou seus filhos à base da agricultura orgânica, na cultura rural. Hoje, é conselheira tutelar e se dedica às causas da criança e do adolescente. A Figura 16 é cópia do poema produzido durante o trabalho do grupo focal, ocorrido no dia 8 de novembro de 2013.

Figura 16 – Poema criado por Lucimar Seabra, na oficina de grupo focal, em 08/11/2013.



Para Lucimar Seabra, Ceres foi criada de uma visão futurista, tornando-se a “deusa dos cereais”, que fora levantada das matas, fazendo a felicidade dos sertanejos, que se viam diante de uma grande produção. Porém, a coroa não se manteve por muitas décadas. O município passou a ser uma das cidades polo da região, teve seu auge com comércio pujante. No final da década de 1990 e início da década de 2000, sofreu uma queda em sua economia, muitos comércios fecharam as portas, entre eles várias franquias importantes.

O final da década de 2000 foi fundamental para a retomada do crescimento, tendo sido feitos investimentos na saúde que a levaram a se consolidar como polo em saúde e, mais recentemente, em educação, destacando-se novamente. A reabertura do comércio e a retomada da movimentação financeira trouxeram fôlego à área econômica.

A mulher que criou a família nos moldes tradicionais hoje se vê uma artista. Ela não se deu conta de que artista já era desde o princípio. Ser mulher é a maior das artes clássica e

contemporânea. Contudo, o olhar de artista lhe faz ser futurista e pensar seu município para o próximo período, fazendo-a sonhar com a família feliz. Crianças saudáveis brincando com a família nos parques da cidade. A cidade é, pelo menos no nosso conhecimento, o único município em Goiás que, na década de 1980, contava com um belo parque com brinquedos modernos e até roda-gigante – o Parque Curumim. O parque, que estava sucateado, foi restaurado recentemente, sendo reinaugurado no dia das crianças do ano de 2013.

Para os jovens, a Senhora Lucimar espera vê-los revolucionando, mobilizando-se em prol da paz. A revolução promovida pelos jovens lhes traria a paz interior, questão maior da subjetividade humana. Uma vez sendo os agentes da paz, também se afastariam das drogas. Ao mencionar, em seu texto, a expressão “sem brigas”, nos leva a pensar nos bons relacionamentos, na convivência harmoniosa consigo e com o outro. Ao se relacionar bem consigo, as relações familiares, escolares e de trabalho e com a sociedade passam a ser relações saudáveis. Contudo, o “sem brigas” não pode ser entendido como omissão, falta de diálogo e expressão de opiniões, de utopias, elemento fundamental da juventude, e sim como uma forma respeitosa de construir o diálogo e tecer o futuro.

Por ser uma mulher que, ao longo do tempo, lutou por sua autonomia e pela geração de emprego e renda, ela também ressalta que é precisa conjugar o labor com mais tempo para cuidar dos filhos. Subliminarmente, a sobrecarga das mulheres pode estar vinculada à crise da juventude apontada pelo grupo? Seria uma questão moral a mulher cuidar dos filhos? Onde estão os pais e a divisão do trabalho doméstico? O capital seria o grande vilão do afastamento das famílias? Essas foram algumas perguntas que a pesquisadora se fazia ao longo do trabalho de grupo focal, mediante as posições apresentadas pelo grupo.

Precisamos feminizar o mundo. As consequências da masculinização da sociedade estão aí. Se o machismo instalou a efetividade nas ações, é pela feminilização que chegaremos à afetividade. Não se trata de escolher um ou outro, mas de harmonizar efetividade e afetividade. Tampouco se trata de achar que só as mulheres devem ser afetivas e os homens efetivos. O que se coloca é a necessidade de ambos equilibrarem razão e emoção nas ações cotidianas. Só com a afetividade pela efetividade nossa sociedade será cada vez mais fria, seca e violenta. A afetividade é o elemento da sensibilidade, do fazer com o coração, e o coração não tem sexo, ele é do ser humano.

Para finalizar, traz, em seu desejo, uma cidade que promova um desenvolvimento econômico com respeito à natureza. Ceres, que nasceu entre as matas, com terras férteis, deve manter seu contato com a natureza, sem deixar de avançar na produção de riqueza. Integra a natureza (dimensão ambiental), a produção de riquezas (dimensão econômica) e as questões

para a criança, o jovem e a mulher (dimensão social), criando, assim, uma conexão de políticas necessárias ao desenvolvimento humano. A Ceres futura dependerá cada vez mais da ação cotidiana de seus cidadãos. Eles é que vivem e fazem a cidade.

Para Pesavento (2002, p. 8), “a representação guia o mundo, através do efeito mágico da palavra e da imagem, que dão significado à realidade e pautam valores e condutas”. Ao sonhar com a harmonia nos relacionamentos, a artista faz nosso olhar saltar para os valores humanos, elemento importante das relações sustentáveis. Uma sociedade pautada na ética, no respeito ao próximo e à natureza tende a ser uma sociedade mais feliz. Construir a felicidade de seus cidadãos pautando-os pelos valores humanos pode ser o próximo desafio de Ceres, a “deusa dos cereais” da década de 1940, uma cidade marcada por sua capacidade de estar aberta ao novo e que pode ser a “deusa da sustentabilidade” nos períodos vindouros.

3.3.4 A Cidade Pensada por Muitos – Plano Diretor Democrático

Nas décadas de 1990 e 2000, o município de Ceres passou por um decréscimo populacional e uma crise econômica, que ocasionou o fechamento de diversas empresas. Mesmo sem ter a obrigatoriedade de elaborar o Plano Diretor, a gestão 2004-2008, viu no planejamento e gestão da cidade, pelo Plano, uma oportunidade de retomar o crescimento e o desenvolvimento local.

Um processo de diálogo e articulação com a sociedade foi iniciado em 2008 e culminou com a aprovação do Plano Diretor Democrático (PDD), em 2010, instituído pela Lei nº 1.711/2010, que estabelece a função social da cidade:

A função social da cidade de Ceres compreende o pleno exercício de todos os direitos da cidade, entendido este como direito à propriedade, aos meios de subsistência, ao trabalho, à saúde, à educação, à cultura, à moradia, à proteção social, à segurança, ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, ao saneamento, ao transporte público, ao lazer, à informação, à mobilidade municipal e regional, e demais direitos assegurados pela legislação vigente. (Lei nº 1.711/2010, art. 3º).

Para assegurar a função social do município de Ceres, o PDD de Ceres (2010, p. 40-51) trabalhou sete temas que estabeleceram as diretrizes a serem seguidas para a construção da cidade desejada:

Tema 1 – Saneamento Ambiental: tem o objetivo de promover um saneamento ambiental qualificado no município de Ceres. Sua diretriz é elaborar e executar projetos e planos, em

parceria com a SANEAGO e a CHESP, para viabilizar a implantação dos serviços de saneamento ambiental do município;

Tema 2 – **Mobilidade Urbana e Rural**: tem o objetivo de garantir a mobilidade e a acessibilidade plena de todo o território e traz como diretriz disponibilizar mecanismos que possam garantir a mobilidade e a acessibilidade da zona urbana e rural, dando acesso a todos os cidadãos ao comércio e aos serviços realizados no município;

Tema 3 – **Inclusão Territorial e Moradia Digna**: tem por objetivo garantir o direito e o acesso à terra e à moradia digna. A diretriz que orienta é a viabilização de melhoria das condições de habitabilidade e incentivar a construção de novas moradias;

Tema 4 – **Desenvolvimento Econômico**: o objetivo é incentivar a implantação de pequenas empresas/núcleos empresariais para garantir a geração de emprego e renda e é norteado pela diretriz de priorizar as atividades empresariais de baixo impacto ambiental e incomodidade;

Tema 5 – **Desenvolvimento Social** – tem o objetivo de promover a oferta de serviços públicos eficientes e a melhoria da qualidade de vida da população, e diretriz de garantir a elaboração a execução de projetos e programas sociais que gerem qualidade de vida para a população de Ceres;

Tema 6 – **Patrimônio Ambiental e Cultural**: seu objetivo é priorizar os investimentos públicos para proteger, recuperar e revitalizar o patrimônio ambiental, histórico e cultural, e sua diretriz é compatibilizar a expansão e a renovação dos ambientes urbanos com a proteção ambiental e cultural;

Tema 7 – **Estrutura Institucional, Planejamento e Gestão**: visa viabilizar a execução do Plano Diretor em todas as esferas do âmbito municipal e sua diretriz é ancorada em apoiar e estimular o processo de gestão democrática e participativa, garantindo uma gestão integrada.

Ter um Plano Diretor sem estar obrigado por lei por si só já é um grande feito. Em geral, a regra é fazê-lo apenas por obrigação, e mesmo assim muitos não o fazem. No entanto, ter um sem obrigatoriedade, produzido de forma democrática e participativa, é digno de reconhecimento do esforço para construir a cidade vivida por muitos. O processo de elaboração contou com a criação de um Grupo de Trabalho, composto pelo poder executivo, legislativo e por entidades importantíssimas no cotidiano do município, como Conselho de Segurança, Agência Rural, Associação de Bairro do Jardim Petrópolis, Associação Comercial e Industrial de Ceres e Rialma (Acicer), Igreja Católica, Conselho dos Direitos da Criança e Adolescente, Lions Clube, Associação Médica, Associação dos Diabéticos, Conselho Tutelar, ONG Nova Mulher e Associação de Moradores do Conjunto Morada Verde.

Para Buarque (2008, p. 91),

o planejamento participativo local deve levar a formas novas de gestão do desenvolvimento, baseadas em uma co-responsabilidade entre os atores sociais e em uma parceria entre governo e sociedade, na qual o governo atua mais como um grande animador e articulador da sociedade, construindo redes flexíveis de atores e agentes públicos.

Pensamos que o caminho percorrido para o planejamento, com a criação do Grupo de Trabalho, a sensibilização da comunidade para as oficinas e audiências, a troca de saberes e a abertura de novas perspectivas para o município foi um momento importante para a retomada da autoestima e o desejo de construir dias melhores para os cidadãos ceresinos.

Se a execução do plano ficou prejudicada, chegando a aparecer nas fraquezas apontadas na Análise de Swot, realizada na primeira reunião ampliada, uma oficina, relatada anteriormente, o processo de planejamento e conscientização dos atores sociais e das ações que conseguiram ser implementadas foi capaz de sacudir um município que estava estagnado e produziu resultados positivos em médio prazo. O desenvolvimento econômico retomou seu curso e hoje não se veem empresas com portas fechadas, como na década de 1990 e 2000, e os benefícios tem se desdobrado em políticas sociais. Em velocidade mais lenta, dada sua complexidade e o alto custo, se percebem os avanços na área urbanística da cidade também. No entanto, foi nas questões ambientais que os resultados positivos mais avançaram, a começar pela criação da Secretaria de Meio Ambiente e culminando numa política de gestão ambiental que já recuperou e preservou, em médio prazo, a grande maioria das nascentes do município, além de ter organizado um consórcio para tratar das políticas de resíduos sólidos e águas pluviais.

Percebemos nos desafios de execução do Plano Diretor e no alcance de uma reforma urbana verdadeira uma realidade da ampla maioria dos municípios brasileiros. Souza (2003, p. 133-138), no *ABC do Desenvolvimento Urbano*, apresenta os obstáculos para a implementação da reforma urbana. Os obstáculos políticos são os primeiros e muitas vezes aparecem escamoteados pelos interesses econômicos e do capital especulativo, que, apoiados pelos meios de comunicação, acabam por construir uma cultura deturpada, ou uma não cultura, sobre a reforma urbana. A escassez de recursos municipais para investimentos em programas e projetos urbanísticos é um segundo complicador, que se agrava com os obstáculos jurídicos. Entretanto, Souza (2003, p. 136) mostra, e nós concordamos, que “aos obstáculos políticos, culturais, econômicos e jurídicos-institucionais podem ser adicionadas as dificuldades gerenciais e técnicas”.

A falta de uma equipe técnica e gerencial qualificada para elaborar e implementar uma reforma urbana é a realidade de vários municípios, e ousaríamos dizer, inclusive, de órgão auxiliares do governo do estado e federal. O desafio primeiro é capacitar gestores e técnicos que possam, de forma qualificada, promover a implementação da política urbana e ter planos diretores que dialoguem com todas as áreas e estejam inseridos nas previsões orçamentárias. Ademais, temos percebido que os planos diretores viram peças isoladas de outros planos setoriais e que suas ações não estão previstas nas leis de execução orçamentária. O processo de planejamento é rico, mas, para se valer do planejado, é preciso estar sintonizado com todas as áreas, buscando a mesma direção.

3.3.5 Todos na Mesma Direção – Planejamento Estratégico

Ter o planejamento como uma prática é uma ação que agrega valor e otimiza os resultados em qualquer área. Em se tratando do setor público, é uma ferramenta ainda mais necessária para alcançar seus objetivos. É preciso adentrar o universo da complexidade das unidades administrativas locais com vistas aos anseios da sociedade e também do funcionamento da máquina pública para criar as condições para os desafios do futuro.

O Planejamento local é o processo de decisão – tecnicamente fundamentada e politicamente sustentada – sobre as ações necessárias e adequadas à promoção do desenvolvimento sustentável em pequenas unidades político-administrativas com relativa homogeneidade socioeconômica e ambiental. Como um processo social, o planejamento do desenvolvimento local deve contribuir para a construção de um *projeto de sociedade local*, que mobilize os atores sociais e organize as ações convergentes dos diversos agentes de modo a implementar as transformações na realidade que preparam o futuro desejado. (BUARQUE, 2008, p. 83),

Pensar a cidade de forma estratégica nos desafia a sair do lugar comum e a buscar novas possibilidades a partir da complexidade das relações sociais, de seus interesses, de sua formação cultural e das formas de exercer o poder. Portanto, pensar o desenvolvimento local nos remete a refletir sobre qual projeto de sociedade nós queremos. Que futuro vamos construir para a geração, presente e futura, do nosso município? Qual é a nossa missão e que valores pautará essa nossa construção do futuro? Essas são perguntas nas quais o planejamento estratégico nos ajuda a refletir.

No cenário de Ceres, o primeiro passo dado para construir o planejamento estratégico foi envolver os atores sociais, conforme visto anteriormente, na construção do diagnóstico, com a análise do ambiente, o levantamento de dados primários e secundários, a leitura

integrada dos planos e projetos em andamento, sendo os principais deles o PDD, o programa de governo, o PPA, a mudança do sistema de gerenciamento de processos (Prodata) e o projeto de Recursos Humanos, como nos mostra a Figura 17.

Figura 17 – Leitura integrada.



Fonte: Elaboração própria.

Para ter um bom planejamento é preciso, antes, ter um bom diagnóstico. Para isso, é necessário levar em consideração todas as partes que compõem o todo no processo de construção do desenvolvimento local sustentável. Segundo Buarque (2008, p. 84), o planejamento é fundamental, também, para sistematizar e conferir racionalidade e interação lógica às ações e atividades diversificadas no tempo, aumentando a eficácia das ações e de seus impactos positivos sobre a realidade.

Como a Gestão Sistêmica já vinha sendo experimentada na administração, utilizamos a oficina, na qual avançaríamos no planejamento estratégico, para aplicar uma entrevista, com perguntas estruturadas, entre os gestores municipais, para aferir como o modelo de gestão

estava sendo percebido por cada um deles. O Quadro 8 nos mostra qual era a visão dos nossos gestores com seis meses de trabalho.

Quadro 8 – Percepção dos gestores sobre a gestão sistêmica.

O que nos anima?	O que nos preocupa?	Como utilizamos a gestão sistêmica até aqui?
Perceber o comprometimento, a vontade, a credibilidade e a segurança da prefeita, bem como a viabilidade de realização dos projetos.	A falta de comunicação entre algumas pastas. Resultados mais rápidos.	A parceira que existe entre as secretarias e gerências tem funcionado principalmente entre a Gerência de Mulheres e o Desenvolvimento Social, a Gerência de Desenvolvimento Rural. Percebemos uma boa abertura e disposição quando são procuradas.
Quantidade de obras em andamento para que possa expor o governo municipal para a sociedade. O resultado de em pouco tempo já ter trabalhos realizados.	Falta de recursos públicos. Falta de integração do Poder Legislativo. Demora na execução das obras localizadas na Praça Cívica.	A comunicação necessita da gestão sistêmica, é o elo de ligação do poder público com a sociedade civil em geral. Trabalha em sintonia com todo o “corpo” da gestão pública.
Perceber o empenho do pessoal em desenvolver esse tipo de gestão.	Problemas de relacionamento, ações imediatistas, falta de tempo para planejamento entre as secretarias.	Usamos em otimização de recursos financeiros, desenvolvimento de projetos conjuntos, planejamento de ações.
O compromisso da Inês na coordenação da gestão municipal. Projetos que viabilizam a inclusão de pessoas na utilização dos mecanismos/instrumentos públicos. Ex: concretização de UTI para todos, reinserção social da comunidade. Viabilização das políticas públicas básicas para todos	Falta de comunicação das ações para público externo e interno. Equipes já cansadas atrapalham o andamento das novas. Atraso nas obras que já estavam em andamento. A limitação de alguns gestores e equipes. Equipe de vereadores que estão na base, mas trabalham contra. Falta de fluxograma “claro” dos setores (contrato, compras, tesouraria e contabilidade). Planejamento mensal da agenda da Inês/gestora. Confusão sobre o que é gestão sistêmica, tornando-se divisão de tarefas e interferindo na gestão da secretaria. Planejamento de uma agenda única que interaja.	A secretaria de saúde, educação e promoção social estão tentando trabalhar nesse sentido, com alguns resultados exitosos, porém, as demais secretarias ainda não encontraram o caminho certo, talvez por não terem realmente entendido o funcionamento dessa gestão na prática.

[Continuação Quadro 8]

O que nos anima?	O que nos preocupa?	Como utilizamos a gestão sistêmica até aqui?
<p>A vontade de crescer, desenvolver ações, o compromisso, a responsabilidade, a criatividade e a união dos secretários e da prefeita.</p> <p>Saber que unidos chegaremos às nossas metas e objetivos.</p>	<p>A comunicação entre funcionários, que nunca sabem o que está acontecendo na prefeitura.</p> <p>O planejamento (calendário) de eventos, feriados e ações em conjunto.</p> <p>O protocolo/dificuldade para aquisição e pagamentos de materiais e fornecedores.</p>	<p>Planejando juntos os eventos (todas as secretarias).</p> <p>Discutindo ações integradas.</p> <p>Sempre procurando outros secretários para apresentar e tentar resolver problemas que surgem no dia a dia.</p> <p>Trocando informações, funcionários, profissionais, em áreas específicas, atendendo necessidades diárias.</p>
<p>É uma gestão séria, firme e sincera, com muito compromisso.</p>	<p>Falta de recursos, principalmente nas áreas de serviços urbanos, obras e trânsito.</p>	<p>Com a criação de novas secretarias, gerências e coordenações, tem tudo para dar certo, mas está faltando a comunicação e a união de equipe, ocasionando, assim, o desgaste.</p>
<p>Disposição e comprometimento de se fazer um governo único para todos.</p> <p>Possibilidade de atendimento de cada público de forma integrada com outros públicos.</p> <p>Capacidade técnica da equipe de governo.</p>	<p>Não atingir totalmente as metas propostas, em especial as ligadas ao espaço rural.</p>	<p>Minha observação é que, de um modo geral, todas as secretarias têm inserido, em seu cotidiano, os elementos da gestão sistêmica, cada uma na sua capacidade, precisando sempre de aprimoramentos em todos os sentidos.</p>
<p>Abertura com o Governo Federal.</p> <p>A participação dos vários departamentos nas ações da prefeitura, “quando realizado reuniões de planejamento”.</p> <p>A otimização dos equipamentos pelas várias secretarias (carros, informática e máquinas pesadas).</p> <p>Boa articulação entre os prefeitos da região.</p>	<p>A tentativa de desvincular a atual gestão das gestões 2005 a 2012.</p> <p>A falta de alinhamento das informações entre as secretarias.</p> <p>O individualismo no planejamento das ações em alguns eventos: “muito evento, pouca aprovação”.</p> <p>Falta de parceria com o governo do estado para obras e eventos.</p>	<p>Na elaboração de projetos, desenvolvimento e execução de ações educativas e eventos; operacionalização de serviços e obras.</p>
<p>Dedicação de todos os secretários, gerentes e assessores e capacidade administrativa e inteligência da prefeita Inês.</p>	<p>Falta de entendimento da proposta administrativa pela população ceresina.</p> <p>Falta de comunicação entre as ações realizadas pelas secretarias.</p>	<p>No apoio às ações de todas as secretarias. Na articulação do poder executivo e legislativo, nos entraves que surgem entre a câmara e a prefeitura.</p>
<p>A forma como a gestora tem conduzido o destino do município, de transformar ações em políticas públicas, nas quais o gestor passa e as políticas ficam; e o coletivo é mais importante do que o individual.</p>	<p>A ausência do estado, o município sobrecarregado com tantas responsabilidades e falta de recursos, a demora entre os pleitos, execução, conclusão e funcionamento dos aparelhos no município.</p>	<p>Pontualmente, principalmente pelo fato da própria secretaria estar em fase de estruturação.</p> <p>Vejo que a equipe tem potencial para melhorar.</p>

[Continuação Quadro 8]

O que nos anima?	O que nos preocupa?	Como utilizamos a gestão sistêmica até aqui?
Um comprometimento da equipe na realização das ações e no governo, de forma geral, a busca contínua de soluções para os problemas enfrentados.	A não concretização da gestão sistêmica, de forma integral. A falta de um calendário que englobe as ações a serem desenvolvidas por cada secretaria, evitando, assim, o choque entre ações. Falta de comunicação entre as secretarias.	Alguns entraves são visíveis, especialmente nos gastos da secretaria e no repasse destinado à educação. Em relação às ações desenvolvidas, houve parcerias notáveis entre algumas secretarias, especialmente saúde, desenvolvimento social, meio ambiente e educação.
A vontade de “acertar” de toda a equipe. A disponibilidade e o interesse da Prefeita Inês em participar de todas as ações desenvolvidas pela Prefeitura e o envolvimento nessas ações. A equipe é comprometida com as ações do governo, de uma forma global.	A não concretização da visão sistêmica, de forma integral. A falta de um calendário de ações que englobem as ações a serem desenvolvidas pelas secretarias, evitando o choque de “ações”. Comunicação falha entre as secretarias.	Ela não está acontecendo na integralidade. Algumas ações são feitas de forma sistêmica. A proposta é viável. Vejo que ainda existe resistência, o que emperra o processo.
Os resultados dos primeiros meses de governo, que começaram a surgir; a expectativa de captação de recursos por meio de convênios de repasse com o Governo Federal; integração das equipes de várias secretarias e o comprometimento dos servidores e, principalmente, das lideranças, prefeita, secretários e equipe de frente.	Aumento das despesas, redução e estagnação das receitas; dificuldade de integração com o Poder Legislativo e comunidade em geral. Lentidão para elaboração de projetos de engenharia e execução das obras, principalmente do Parque Curumim e da Praça de Alimentação.	Ainda não conseguimos atingir um patamar razoável de integração sistêmica, apenas alguns eventos comemorativos foram realizados com o pensamento sistêmico.

Fonte: Elaboração própria.

Passada a fase de diagnóstico, o processo caminhou para avançar na elaboração do planejamento estratégico, com a construção de visão de futuro, missão, valores e objetivos estratégicos a serem delineados para se chegar ao município desejado. Nessa fase do trabalho científico, utilizamos as modalidades de pesquisa participante e a observação para estruturarmos a reunião ampliada, com a participação dos atores sociais, o processo de diálogo em grupo e a validação das propostas em plenário.

Como Senge (2012) aponta, para se ter uma visão compartilhada do futuro é preciso engajamento dos atores sociais desde o início. Contudo, é preciso ressaltar que a participação não deve ser entendida como uma adesão completa e espontânea ao processo de planejamento e seus desdobramentos. É comum, e em Ceres não poderia ser diferente, ter pessoas no grupo que desacreditam nos processos de planejamento e de mudança cultural, mas que participam

por quererem “pagar pra ver” ou por se sentirem “obrigados” por fazerem parte de uma estrutura institucional, assim como temos também aqueles que acreditam cegamente no processo e deixam de exercitar uma visão crítica, o que também não é bom para a construção do futuro.

O planejamento estratégico é um instrumento de decisão da organização, que revela seus valores, sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos, mostrando seu ambiente interno e externo, que, uma vez identificados, podem ser modificados, criando condições de fortalecimento da organização.

Os valores são o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores acordados para a construção do Planejamento Estratégico de Ceres se pautam em: comprometimento; integração; transparência; honestidade; ética; democracia; participação social; valorização da pessoa; otimização; modernização; respeito; sustentabilidade; controle.

A missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz a sua finalidade última e consiste na definição de seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais, que expressam intenções fundamentais da gestão global. Traduz-se numa filosofia básica de atuação, servindo de guia e orientação para seus colaboradores. A missão estabelecida pelo grupo na construção do planejamento foi: “buscar o desenvolvimento sustentável, otimizar os recursos e potencializar os resultados, proporcionando qualidade de viver”.

A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “que futuro queremos? Ou onde queremos chegar?”. No trabalho em tela, a visão de futuro é “Tornar Ceres um município socioeconômico e ambientalmente sustentável, com elevado nível de qualidade de viver”.

Para organizar os objetivos estratégicos, o trabalho foi estruturado a partir de cinco dimensões: Dimensão Social, Dimensão Institucional, Dimensão Econômica, Dimensão Urbanística e Dimensão Ambiental, as quais estão detalhadas a seguir, juntamente com seus respectivos objetivos estratégicos:

Dimensão Social – compreende a busca da construção da igualdade de direitos entre seus cidadãos, promovendo a justiça social e o bem-estar de seus munícipes, abrangendo as áreas de saúde, educação, esporte, cultura, juventude, lazer, habitação, promoção social, mulheres e políticas de gênero, segurança pública e prevenção da violência.

Objetivos estratégicos – Garantir assistência integral à população ceresina, em todos os âmbitos, respeitando a diversidade; articular as políticas públicas de forma qualificada para atendimento da população; promover o desenvolvimento e a inclusão social da população em situação de vulnerabilidade, propiciando qualidade de viver.

Dimensão Institucional – concerne em construir um ambiente interno favorável para o aprimoramento de uma gestão democrática e participativa, que preste serviços de qualidade para atender a população com mais agilidade e menos custo, promovendo a democratização da gestão pública e a modernização administrativa.

Objetivos Estratégicos – ter uma gestão planejada, integrada, moderna e participativa; integrar e fortalecer a comunicação institucional e as políticas de gestão de pessoas.

Dimensão Econômica – diz respeito à construção de uma política de desenvolvimento econômico que desemboque no desenvolvimento local sustentável, com iniciativas de fortalecimento da qualificação profissional da micro e da pequena empresa, do turismo, da agricultura e da pecuária.

Objetivos estratégicos – implementar políticas visando estimular o empreendedorismo, o cooperativismo, o associativismo e o desenvolvimento econômico sustentável; viabilizar a infraestrutura adequada para o desenvolvimento rural integrada à mobilidade e à acessibilidade.

Dimensão Urbanística – refere-se à construção da cidade desejada, que possa oferecer infraestrutura adequada para a viabilização de políticas de mobilidade urbana, transporte e equipamentos e serviços sociais que promovam o desenvolvimento urbano e a qualidade de viver da população.

Objetivos estratégicos – realizar a prestação de serviços urbanos de qualidade; viabilizar o desenvolvimento urbano integrado à mobilidade e à acessibilidade; promover o crescimento e o desenvolvimento ordenado do espaço urbano de forma sustentável.

Dimensão Ambiental – pauta-se em implementar uma política de sustentabilidade, alicerçada na educação ambiental, na promoção de tratamento adequado do saneamento ambiental e dos resíduos sólidos e a preservação dos recursos hídricos.

Objetivos estratégicos – melhorar a qualidade nos serviços de saneamento básico; promover a gestão integrada para proteção e recuperação das nascentes e áreas de proteção ambiental;

promover o crescimento e o desenvolvimento ordenado do espaço rural de forma sustentável, prezando pela agricultura agroecológica.

O resultado desse processo de construção coletiva, o Planejamento Estratégico do município de Ceres, foi delineado concomitantemente ao processo de elaboração dos instrumentos de execução orçamentária, com a realização de audiências da LDO e do PPA, culminando numa síntese do que seria mais tarde detalhado no PPA.

Duas audiências foram realizadas: a primeira foi a da LDO, no dia 10 de abril de 2013, na Câmara Municipal, com ampla participação. Aliás, um dos destaques citados pelo Secretário de Planejamento é que estava feliz por ver a Casa de Leis cheia, conforme Figura 18, pois na audiência do ano anterior apenas seis pessoas haviam participado.

Figura 18 – Audiência Pública LDO.



Fonte: Foto da autora.

Para atingir o objetivo esperado na audiência, que também tinha o papel de adentrar os horizontes da gestão sistêmica, um roteiro foi estruturado sob a orientação e o acompanhamento da pesquisadora:

- 1) Abertura da prefeita, que explanou sobre o modelo de gestão escolhido pelo governo: a gestão sistêmica;
- 2) A pesquisadora exibiu um vídeo que abordou os três instrumentos de planejamento orçamentário: PPA, LDO e LOA, mostrando a importância da sintonia das leis com o planejamento municipal;

- 3) O contador, Luís Cesar, apresentou o embasamento legal para a elaboração da LDO, com base em perguntas elaboradas juntamente com a pesquisadora: qual é o foco principal que o governo deve ter? Quais são as principais diretrizes? A arrecadação pode melhorar? As receitas estão bem aplicadas? Despesas de capital, qual é o investimento que o município deve fazer?;
- 4) O Secretário Municipal de Planejamento, Celso, apresentou a relação das obras e das ações em andamento e pleiteadas junto ao governo federal, fazendo um panorama dos possíveis investimentos na cidade;
- 5) Cada secretaria apresentou uma proposta de diretrizes, que foi aberta para sugestões, supressões e acréscimos;
- 6) Os participantes da audiência tiveram a garantia de fala para opinar sobre as perguntas feitas no item 3. Também receberam um questionário, apontando as prioridades de atuação e os investimentos do município.

O resultado da aplicação do questionário foi tabulado na Tabela 8:

Tabela 8 – Prioridades de atuação e investimentos.

POSIÇÃO	SETOR	VOTOS PRIORITÁRIOS
1 ^a	Serviços urbanos (coleta de lixo, iluminação pública e pavimentação)	47
2 ^a	Turismo (esporte, lazer e cultura)	21
3 ^a	Saúde (construção de unidades básicas de saúde e saneamento)	18
4 ^a	Educação (escola, creche)	15
5 ^a	Trânsito	10
6 ^a	Habitação	8
7 ^o	Ação social	5
8 ^a	Meio rural	4
9 ^a	Abastecimento	2
10 ^a	Meio ambiente	1
10 ^a	Indústrias	1

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação que temos é a de que a audiência foi extremamente produtiva e contou com o engajamento da população, que respondeu não apenas ao chamado de estar presente, mas em sua intervenção no diálogo. O trabalho foi ao encontro do que estava em andamento na elaboração do Planejamento Estratégico e o próximo desafio seria estruturar todas as

demandas com as prospecções realizadas até aquele momento na estruturação do PPA, lei que garantiria a execução dos programas.

3.3.6 Integrando as Políticas Públicas no Plano PluriAnual

Como visto no Capítulo 2, o PPA é um importante instrumento de planejamento e acompanhamento das ações de governo. Para nós, está muito acima de uma peça orçamentária que cumpre uma regra jurídica. Entendemos que ele pode ser um instrumento da gestão sistêmica na integração das políticas, na viabilização dos objetivos e das metas dos programas pensados de forma coletiva por todas as secretarias. Se todas as ações de governo precisam estar previstas nas leis orçamentárias, estas, por sua vez, incluem o caráter de gestão.

Para Buarque (2008, p. 81), o planejamento é uma ferramenta de trabalho utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, de modo a garantir os melhores resultados e a concretização dos objetivos de uma sociedade, com os menores custos e no menor prazo possíveis. Acreditamos que um instrumento de planejamento da magnitude do PPA precisa ser olhado de maneira diferente por nossos gestores. Ele nos dá a possibilidade de trabalhar com os programas, os objetivos e as metas de forma integrada e em médio prazo, mantendo o controle sobre o que foi planejado e o que foi executado. Contudo, como medir com êxito o executado se o planejado não reflete a realidade?

Na verdade, os instrumentos de planejamento e gestão orçamentária são peças muito burocráticas e terminam por serem feitas por técnicos em contabilidade que nada, ou pouco, conhecem do diagnóstico municipal, produzindo um documento genérico, utilizado durante os quatro anos, como se todas as ações da prefeitura fossem realizadas em um única dotação orçamentária. A dotação orçamentária é entendida, pelo Senado Federal, como toda e qualquer verba prevista como despesa em orçamentos públicos e destinada a fins específicos¹⁹. Qualquer tipo de pagamento que não tenha dotação específica só pode ser realizado se for criada uma verba nova ou dotação nova para suprir a despesa. Em geral, a ampla maioria das prefeituras não possui controle sobre o que foi executado.

Para se chegar à gestão sistêmica, a população precisa se sentir como parte integrante desse contexto, e isso implica simplificar alguns processos e dar-lhes uma linguagem mais clara e objetiva, num nível de entendimento da base social. Contudo, isso não implica em tirar o rigor técnico dos processos, mas qualificá-los e criar uma aproximação com aqueles que são

¹⁹ Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/dotacao-orcamentaria-rubrica>.

diretamente atingidos ou beneficiados pelos instrumentos jurídicos que regulam o funcionamento do município. Para Marcelo Lopes Souza (2006, p. 267), “a socialização de informações e uma boa comunicação pressupõem que as políticas públicas e os documentos legais sejam “traduzidos” para uma linguagem acessível, o que constitui, por si só, uma bela empreitada”.

Em Ceres, a produção do orçamento não fugia à regra geral, sendo ele executado por secretarias, ou seja, por unidades orçamentárias. As rubricas, dotação orçamentária, seguiam um padrão, e isso acaba por dificultar o acompanhamento da execução orçamentária e, conseqüentemente, a avaliação de sua implementação. Com a implementação da gestão sistêmica, conseguimos construir um orçamento por programas, e não mais por secretarias. A ação forçou que as pastas trabalhassem de forma integrada e dialogassem mais sobre as ações de governo, seus objetivos e como executar as ações. A seguir poderemos ver como era a LOA, um desdobramento do PPA, antes da Gestão Sistêmica, conforme a Tabela 9, relativa ao orçamento de 2012, e como ficou depois do novo modelo, a LOA de 2014, Tabela 10.

Tabela 9 – Despesas discriminadas por função – LOA 2012.

Despesas discriminadas por função – LOA 2012		
Unidade	Órgão	Valor Previsto
02.01	Judiciário	134.464,00
02.02	Gabinete do Prefeito	723.734,00
02.03	Administração e Planejamento	1.950.729,00
02.04	Finanças	1.521.663,00
02.05	Segurança Pública	314.116,00
02.06	Educação e Cultura	4.568.344,00
02.07	Esporte e Lazer	431.486,00
02.08	Habitação, Urbanização e Infraestrutura	5.925.491,00
02.09	Meio Ambiente, Saneamento e Agricultura	2.398.660,00
02.10	Planejamento, Indústria, Comércio e Serviços	341.341,00
02.11	Comunicação e Serviços Postais	23.353,00
02.12	Transportes e Obras Públicas	1.025.959,00
02.13	Turismo	1.176.813,00
02.14	Encargos Especiais	569.602,00
02.15	Fundo Direitos da Criança e Adolescentes	2.310,00
02.16	Fundo Municipal do Meio Ambiente	41.426,00
03.01	Fundo de Gestão – Fundeb	2.963.312,00
04.01	Instituto Previdência e Assistência Servidores IPASCER	2.200.000,00
06.01	Fundo Municipal de Saúde – FMS	31.227.482,00
07.01	Fundo Mun. Assistência Social – FMAS	2.386.989,00
07.02	Fundo Mun. de Habitação	587.587,00
		62.524.484,00

Fonte: LOA (2012).

Tabela 10 – Despesas discriminadas por programas – LOA 2014.

Despesas Discriminadas por Programas – LOA 2014		
Número	Programa	Valor Previsto
0001	Ação Legislativa	2.212.518,00
0010	Defesa da Ordem Jurídica	61.200,00
0040	Viver Saudável	3.44.878,80
0044	Mulher Ceresina em Primeiro Lugar	168.932,82
0038	Previdência Social	3.343.150,00
0030	Superação	256.758,01
0017	Segurança Pública com Cidadania	264.920,00
0031	Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social	1.692.702,50
0032	Infância Feliz	2.034.442,30
0033	Juventude Participativa	429.530,37
0037	Melhor Idade	60.456,17
0034	Espaço da Cidadania	124.055,30
0018	Recomeçar	1.015.367,50
0046	Esporte e Lazer para Todos	60.038,41
0047	Mais Cultura	142.489,04
0045	Mais Saúde	28.658.955,00
0048	Fortalecimento da Educação	9.756.682,40
0019	Ceres de Braços Abertos	521.661,12
0020	Mais Trabalho, Emprego e Renda	300.521,94
0043	Qualidade Ambiental	2.047.982,33
0041	Prefeitura Atuante no Espaço Rural	498.540,11
0021	Trânsito Seguro	546.642,99
0042	Ceres Bem Cuidada	3.923.971,78
0035	Minha Casa Meu Lar	257.411,93
0022	Ceres Planejada	2.407.050,83
0023	Ciência Tecnologia e Inovação	38.366,94
0024	Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão	715.314,50
0039	Força do Vale	121.880,55
0036	Ceres Digital	146.958,62
0025	Valorização e Formação dos Servidores	668.771,72
0059	Comunicação Social	518.208,02
9999	Reserva de Contingência	670.670,00
		67.067.000,00

Fonte: LOA (2014).

Parece-nos que, já num primeiro impacto visual, nos dá o sentimento de uma cidade menos burocrática e mais humana, com programas identificados por grupos ou temas relevantes na construção de um local voltado às pessoas e à qualidade de viver. É o sentimento que temos ao olharmos a Tabela 10. Podemos perceber que os 32 programas abordam temáticas diversas entre o desenvolvimento ambiental, social e econômico, com uma vertente bem própria do desenvolvimento local sustentável.

Mas nem tudo são flores nesse processo. Guattari (1990) afirma que o poder público é um espaço tomado por vaidades e trabalhar de forma transversal acaba por descentralizar um pouco a tomada de decisão e poder, posto que, ao integrar ações e objetivos, o esforço da

execução deveria ser dividido de forma proporcional, assim como o ônus e os bônus dos resultados.

Durante o processo de implantação da gestão sistêmica, nosso olhar pôde detectar, de forma perceptível, pelo menos três grupos: os que compraram a ideia da gestão sistêmica e a importância do trabalho coletivo; os que em público “defendiam a gestão sistêmica”, mas nos bastidores não a colocavam em prática; e os que tiveram resistência desde o início. No entanto, acreditamos ser natural, em um processo de mudança cultural, haver resistência e também um otimismo exacerbado. Buarque (2008, p. 87) explica que é preciso fugir do otimista eufórico e do pessimista derrotista, pois provavelmente nenhum dos dois está percebendo as alternativas e tendências e seguramente nenhum deles ajuda a construir o futuro que desejamos. Portanto, nosso papel era construir o equilíbrio entre essas duas pontas.

Num processo de muito diálogo e reuniões ampliadas, construímos um Plano Plurianual (PPA), de forma democrática e participativa, no qual o Planejamento Estratégico e as consultas à população foram os indicadores na construção de um plano que pudesse, a partir do anseio popular e da visão estratégica, apontar para as políticas públicas que atendessem à expectativa social na construção de uma cidade melhor para se viver.

O PPA foi estruturado a partir das dimensões do Planejamento Estratégico. Além da participação dos atores sociais, vereadores e líderes comunitários, uma audiência pública foi realizada para dar oportunidade à população de apontar suas demandas em cada dimensão. A atividade contou com ampla participação, em especial da juventude, que ocupou boa parte do Plenário da Câmara, o que podemos ver nas Figuras 19 e 20.

Figura 19 – Audiência Pública PPA.



Fonte: Foto da autora.

A audiência foi estruturada em quatro momentos:

- 1) Uma mesa de abertura, na qual autoridades do Executivo e do Legislativo fizeram uso de falas;
- 2) Uma exposição da pesquisadora, fazendo a integração das políticas no contexto do PPA, com a visão sistêmica;

Figura 20 – Audiência Pública PPA I.



Fonte: Foto da autora.

- 3) Foi aplicada a dinâmica de grupo “cochicho”, na qual, em duplas, a população, a partir da exposição, dialogava e respondia o questionário da Figura 21, por dimensões de planejamento;

Figura 21 – Questionário PPA.

 PPA – Plano Plurianual 2014/2017

Dimensão Social
Dimensão Econômica
Dimensão Ambiental
Dimensão Urbanística
Dimensão Institucional
Nome:
Email:

Fonte: Elaboração própria.

- 4) O microfone foi aberto para que a população pudesse se expressar acerca do questionário ou dar sua contribuição, de forma oral, enquanto a modalidade observação era exercida pela pesquisadora. Veja Figura 22:

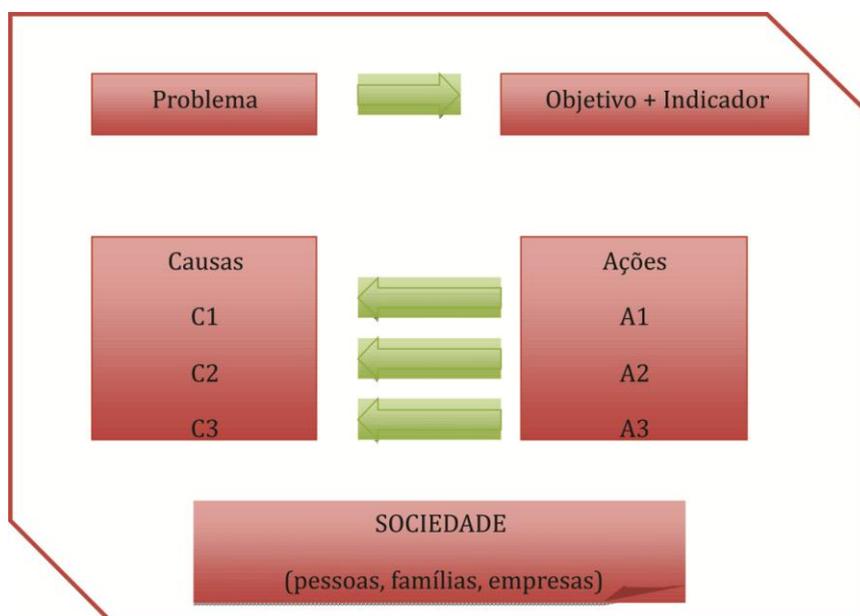
Figura 22 – Audiência Pública PPA II.



Fonte: Foto da autora.

Além da audiência pública para elaborar o PPA, realizamos uma oficina, na qual gestores e atores sociais estabeleceram amplo processo de diálogo e formulação. Uma síntese dos instrumentos de planejamento foi feita na abertura da oficina e, logo em seguida, foram criados os programas atendendo às dimensões do planejamento. Os programas não atendiam a uma secretaria específica, mas buscavam solucionar um problema comum, estabelecendo objetivos e ações para cada programa. A Figura 23 ilustra o fluxo estabelecido para a construção do PPA.

Figura 23 – Fluxo de construção de Programas PPA.



Para auxiliar e organizar o trabalho, a pesquisadora estruturou um questionário, ilustrado no Quadro 9, no qual, em dinâmica de grupo, os participantes trabalhavam na construção do Programa, de seus objetivos, público-alvo e temporalidade. Num segundo momento, depois de criados todos os programas, todas as secretarias e gerências identificavam, em cada um, que tipo de ação poderia ser realizada sob sua responsabilidade e que contribuiria para o alcance de seus objetivos, num entrelaçar de ações construindo a transversalidade das políticas.

Quadro 9 – Questionário de Elaboração do PPA.

INFORMAÇÕES DO PROGRAMA						
DENOMINAÇÃO (traduz os propósitos do programa)						
OBJETIVO (expressa os resultados a alcançar, ou seja, a finalidade do programa)						
PÚBLICO ALVO (identificação dos segmentos da sociedade a serem beneficiados por sua execução)						
UNIDADE RESPONSÁVEL (define quem será o responsável geral pelo programa)						
HORIZONTE TEMPORAL (identifica a natureza contínua ou temporária do programa) [] contínuo [] temporal – início (mm/aaaa)/término início (mm/aaaa)						
QUANTIDADE DE INDICADORES		QUANTIDADE DE AÇÕES			VALOR DO PROGRAMA	
IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES (detalha as ações que deverão ser realizadas para atingir o objetivo do programa)						
DESCRIÇÃO DA AÇÃO (deve conter informações que caracterizem a ação)	UNIDADE RESPONSÁVEL (unidade administrativa responsável pela ação)	PRODUTO (descrição do bem ou serviço que resulta da ação)	TIPO (Identificar se é Atividade ou Projeto . Entende-se por atividade o conjunto de operações realizadas de forma contínua e projetos por operações limitadas no tempo)	ANO	META FÍSICA (quantidade que se deseja obter)	VALORES
				2014		
				2015		
				2016		
				2017		
				TOTAL		
INDICADORES (sempre associados ao objetivo, devem ser concebidos de forma a possibilitar sua utilização como unidade de medida para mensuração dos resultados desejados com a realização do programa)						
DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE MEDIDA	ÍNDICES					
	MAIS RECENTE (representa a quantificação da unidade de medida associada ao indicador em sua apuração mais recentes. É importante citar as fontes)	APURADO (data da última apuração)	DESEJADO NO FINAL DO PPA (é o resultado da execução do programa, esperado ao final do período compreendido pelo PPA)			

Fonte: Adaptação do Manual de elaboração - O passo a passo da elaboração do PPA para municípios

O PPA foi alicerçado pelos valores, missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, resultando em 32 programas, com objetivos e ações traçados e validados de forma coletiva, nos quais algumas secretarias ousaram mais do que as outras, como é o caso da saúde, ao integrar suas ações. A partir das dimensões, primeiramente foram criados os programas, com seus respectivos objetivos, num segundo momento, cada secretaria apontava que ações poderiam realizar dentro do programa para atingir o objetivo. O resultado final pode ser observado na síntese do PPA, que segue anexo a este trabalho.

Com o olhar na gestão pública, a avaliação que fazemos é bastante positiva à iniciativa de integrar os planos à lei orçamentária, posto que é de lá que derivam todas as ações e também é dali que devemos pensar os mecanismos de avaliação das políticas públicas. Temos a consciência de que é um processo lento e gradativo a implementação da gestão sistêmica e que seu foco primeiro não é a questão orçamentária, mas a transversalidade das políticas. Contudo, é inegável que fazer isso dentro do orçamento descentralizou, de certa forma, o processo de decisão e deu-lhe mais transparência, posto que cada um saiu da “caixinha” e passou a fazer parte de um programa coletivo, no qual todos podem e querem saber o que está acontecendo e os recursos aplicados.

É preciso reconhecer também que tivemos uma inversão de valores sobre a gestão sistêmica por parte de algumas pessoas, que passaram a vê-la como um instrumento apenas de compartilhamento de recursos, em que as secretarias com montantes de recursos mais volumosos poderiam ajudar as secretarias com menos recursos. Pensamos que a visão financeira é importante no processo para a execução dos programas, mas o primordial da gestão sistêmica é quebrar o paradigma da separatividade da gestão pública e buscar uma nova forma de fazer política, na qual todos possam trabalhar de forma harmônica na construção da transversalidade das políticas e na edificação de uma sociedade cada vez mais integral e com qualidade de viver.

3.3.7 Transdisciplinaridade nas políticas públicas de Ceres

Nossa sociedade está em crise. As crises ambiental, econômica e de valores humanos estão em curso no mundo. O esgotamento do capitalismo nos mostra a face do aquecimento global e das mudanças climáticas, a intolerância e a exacerbação da violência e a propagação da guerra, a vulnerabilidade da psique humana num processo acelerado de depressão cada vez mais próximo de nós, nos colocando em profunda reflexão sobre a subjetividade humana. O materialismo que coloca a lei da separatividade não nos serve mais. A física quântica já

provou que tudo está conectado. Se queremos reverter esse caos é preciso começar a unir o que estava separado: indivíduo, sociedade e natureza.

Para Guattari (1990, p. 25), “mais do que nunca a natureza não pode ser separada da cultura e precisamos aprender a pensar “transversalmente” as interações entre ecossistemas, mecosfera e Universos de referências sociais e individuais”. Esse é o desafio da gestão sistêmica na transversalidade das ações individuais e coletivas na construção de uma nova cultura de sociedade, na qual o todo posso ser conectado, criando a transcultura. Nesse contexto, a transdisciplinaridade vem no sentido de mostrar que é possível ultrapassar as oposições binárias e dos antagonismos, dando sentido às novas escolhas e às novas possibilidades.

Mas essa mudança leva tempo e depende do nível de realidade de cada pessoa que compõe o sistema. Por sua vez, o nível de realidade está condicionado ao nível de percepção dessa mesma pessoa. A maneira como cada um vê o mundo depende da sua percepção, do lugar para o qual se olha, da condição em que se olha, e é preciso respeitar esses níveis de realidade e promover, de forma gradual, a conscientização das pessoas, alinhando o nível de percepção ao de realidade. Para Nicolescu (1999, p. 31), a realidade não é apenas uma construção social, o consenso de uma coletividade, um acordo intersubjetivo, ela também tem uma dimensão transubjetiva.

Ao promover uma pesquisa transdisciplinar no município de Ceres com um tema tão complexo quanto a Gestão Sistêmica, em forma de pesquisa participante, foi preciso manter um olhar de observador bastante atento para manter os princípios da transdisciplinaridade: rigor, abertura e tolerância – rigor para manter a linguagem alinhada ao comportamento, dentro do conhecimento interior e exterior; abertura para aceitar o desconhecido, o inesperado e o imprevisível; e tolerância para respeitar as ideias diferentes. Pensamos ter atingido o estado de contemplação, sugerido por Nicolescu (1999, p. 80):

A compreensão do mundo quântico passa, portanto, por uma experiência vivida, que integra o saber – baseado na teoria e na experiência científica – em nosso próprio ser, fazendo-nos descobrir em nós mesmos um novo nível de percepção. A palavra “teoria” encontra assim seu sentido etimológico, o de “contemplação”.

O atravessar das políticas públicas e a nova forma de visão da gestão municipal, a partir de uma prática holística, se deu de forma muito respeitosa com os limites do grupo e a valorização da construção coletiva. Para construir o PPA de forma democrática e participativa, várias atividades entre reuniões com secretários/as, reuniões ampliadas com

poder executivo, legislativo e líderes comunitários foram realizadas, além de duas audiências públicas, a primeira para a elaboração da LDO e LOA e a segunda específica para o PPA.

Com o diagnóstico, as demandas da sociedade e o Planejamento Estratégico em mãos, o PPA se desdobrou em programas dentro das dimensões do Planejamento Estratégico, nos quais cada um possuía um objetivo a ser alcançado.

Programas, objetivos, ações e seus responsáveis estavam definidos, mas era preciso normatizar como se daria o funcionamento desse instrumento de planejamento, que era muito novo para todos. Então, foram estabelecidas as normas de execução do Plano a partir do modelo de gestão sistêmica. As normas, que seguem no Apêndice C, trazem, em seus dispositivos, a estrutura, a organização, o funcionamento e as formas de avaliação da implementação do modelo de gestão. Também definiu as coordenações dos programas e das ações, as atribuições da coordenação geral do Plano, além de conceituar e traçar os elementos necessários para a implementação da gestão sistêmica.

Além das normas de execução do plano, uma agenda de trabalho foi estabelecida, na qual a coordenação geral, sob a responsabilidade da Secretaria de Planejamento, promoveria uma rodada de reuniões com os responsáveis por cada programa para estruturá-los a partir das normas estabelecidas, uma rodada de palestras e reuniões com todos os servidores públicos e conselhos municipais também foi definida para alinhar o conhecimento, bem como reuniões de avaliação periódica. No que se refere à reunião com os responsáveis pelos programas, a tarefa foi cumprida. Já as palestras para servidores e conselhos municipais não foram realizadas no Conselho de Saúde, o que com toda certeza comprometeu parte do processo de sensibilização dos atores envolvidos. Entretanto, um jornal, com visão publicitária atraente, abordando a gestão sistêmica e as dimensões do planejamento, foi divulgado por toda a cidade.

Conseguimos avançar bastante em algumas áreas e trazemos um dos exemplos de programa, o Viver Saudável, no Quadro 10, que foi inclusive reconhecido pela população no último grupo focal para verificar se a população havia percebido essa transdisciplinaridade na integração das ações.

Quadro 10 – Programa Viver Saudável.

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável
Viver Saudável	Gerar qualidade de viver a partir de ações preventivas, que envolvam as práticas de terapias complementares, contato com a natureza, atividades esportivas e alimentação saudável.	Implantação de ciclovias	Obras
		Restauração, revitalização e manutenção de praças, parques e jardins	Serviços Urbanos
		Educação ambiental	Meio Ambiente
		Educação alimentar/orgânicos/hortas urbanas	Gerência Rural
		Práticas esportivas	SECJUCET
		Implementação do Sistema de Serviços de Inspeção	Gerência Rural
		Construção, reforma e ampliação das UBS existentes	Saúde
		Implantação e manutenção do Programa Melhor em Casa	Saúde
		Manutenção da Atenção Básica	Saúde
		Manutenção do Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF	Saúde
		Construção e manutenção de Academias da Saúde e das Práticas Integrativas	Saúde

Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva de gerar qualidade de viver a partir de ações preventivas, envolvendo práticas de terapias complementares, contato com a natureza, atividades esportivas e alimentação saudável, foi criado o programa “Viver Saudável”, com a interação de seis pastas diferentes na busca de um mesmo objetivo: proporcionar bem-estar às pessoas do município.

Nesse caso, foi quebrada a barreira da separatividade, em que cada secretaria trabalhava de forma isolada, estabelecendo um diálogo interacional e permanente na construção da política e na busca de atingir o objetivo estabelecido pelo programa. Contudo, em outros casos o mesmo não ocorreu, como é o exemplo do Programa “Ceres Bem Cuidada”, conforme Quadro 11, que, apesar de várias ações que poderiam ter sido integradas, ficou mais a cargo da Secretaria de Serviços Urbanos e Secretaria de Obras e acabou, até o presente momento, por não cumprir efetivamente seu propósito.

Quadro 11 – Ceres Bem Cuidada.

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável
Ceres Bem Cuidada.	Prestar serviços urbanos de qualidade, com a conservação e o embelezamento da cidade.	Construção, reforma ou ampliação dos Cemitérios Municipais	Serviços Urbanos
		Construção, reforma e manutenção de galerias pluviais, canais, bocas de lobo e bueiros	Serviços Urbanos
		Obras de drenagem e saneamento	Serviços Urbanos
		Pavimentação e/ou recuperação de vias urbanas	Serviços Urbanos
		Construção, reforma e manutenção de praças, parques e jardins	Serviços Urbanos
		Aquisição, locação, reforma e manutenção de máquinas, equipamentos e veículos	Serviços Urbanos
		Construção, reforma, ampliação e manutenção da rede de iluminação pública	Serviços Urbanos
		Construção, reforma, ampliação e manutenção da rede elétrica dos prédios públicos	Serviços Urbanos
		Criação, implantação e manutenção do Projeto Reluz	Serviços Urbanos
		Campanhas educativas, divulgação	Serviços Urbanos
		Manutenção da limpeza urbana	Serviços Urbanos
		Modernização e manutenção da Secretaria de Serviços Urbanos	Serviços Urbanos
		Manutenção da Secretaria Municipal de Obras	Obras
		Construção de meios-fios e sarjetas	Serviços Urbanos
		Reforma e recuperação de pontes	Serviços Urbanos

Fonte: Elaboração própria.

O programa está em andamento, conforme Figura 24, que ilustra o panfleto distribuído nos bairros por onde o programa passou, inclusive incluindo secretarias que não estavam previstas no PPA, como Meio Ambiente e Saneamento, Saúde e Comunicação. Contudo, a avaliação é que a concorrência entre a Secretaria de Obras e a Secretaria de Serviços Urbanos, somados à falta de coordenação política do programa, aos poucos equipamentos e aos maquinários para a execução das ações, acabou por comprometer os resultados.

Figura 24 – Material de divulgação do Programa Ceres Bem Cuidada.

PREFEITURA DE CERES
Cuidando da cidade, melhorando a vida da população e respeitando o meio ambiente.

Ceres Bem Cuidada

A Prefeitura de Ceres dará início no dia 25 de maio ao Programa Ceres Bem Cuidada. Essa ação percorrerá todos os bairros de Ceres com operação tapa buracos, limpeza de ruas, calçadas, passeios públicos e bueiros, coleta de galhada, entulhos, reforma e pintura de meio fio, troca de lâmpadas e trabalho de prevenção à dengue, proporcionando mais qualidade de vida aos ceresinos. Fique atento aos dias em que o mutirão Ceres Bem Cuidada passará em seu bairro e ajude a deixar nossa cidade mais bonita e cada vez melhor pra se viver.

Realização: Prefeitura de Ceres
Secretaria de Serviços Urbanos
Secretaria de Obras
Secretaria de Meio Ambiente e Saneamento
Secretaria da Saúde
Gerência de Comunicação

Faça sua parte:

- 🗑️ Limpe seu quintal retirando entulhos, pneus velhos, garrafas e galhadas;
- 🗑️ Separe o material reciclável (papel, vidro, plástico, metal, etc.);
- 🗑️ Coloque todo o lixo em frente sua casa para ser recolhido pela Prefeitura nos dias da ação;
- 🗑️ Receba com presteza o agente de saúde em sua casa;
- 🗑️ Denuncie as pessoas que jogam lixo em local indevido pelo disque 156 ou diretamente nas Secretarias de Serviços Urbanos ou Meio Ambiente e Saneamento;
- 🗑️ Se tiver alguma dúvida procure o servidor da Prefeitura que estará no seu bairro.

Com o objetivo de preservar a limpeza das nossas ruas, é PROIBIDO:

- 🗑️ Realizar qualquer tipo de trabalho nas ruas sem autorização da Prefeitura (alvará);
- 🗑️ Lançar nelas: animais mortos, resíduos de graxa, terras excedentes, entulhos ou qualquer objeto que se queira descartar (sofá, colchão velho, madeira, etc.);
- 🗑️ Promover a queima de qualquer material nas ruas.

Para maiores informações, ligue:
 Prefeitura de Ceres: 3307-7600
 Secretaria de Meio Ambiente e Saneamento: 3307-3327
 Secretaria de Serviços Urbanos: 3307-4049

Acesse o site da Prefeitura: www.ceres.go.gov.br
 Siga-nos no Facebook: www.facebook.com/prefeitura.ceres

DISQUE PREFEITURA 156
FALE COM A CRIANÇA

Entendemos que o Programa “Ceres Bem Cuidada” é importante e precisa sofrer ajustes, além de ter coordenação firme para atingir seu objetivo. Ele é essencial para o desenvolvimento urbano do município e, como tem uma duração de quatro anos, a prefeitura ainda tem tempo para corrigir as falhas e fazê-lo funcionar de acordo com seu caráter.

Dentro dos mecanismos de avaliação, é preciso ressaltar que a rotatividades de gestores públicos em cargos de primeiro e segundo escalões acabou por comprometer a metodologia. O modelo de gestão ainda não acontece em sua integralidade. A prefeita também avaliou que poderia ter tido mais determinação no processo de implementação da gestão sistêmica. Contudo, num cenário político adverso, como o momento em que o Brasil vive, com a fragilização e a falta de representação das instâncias de poder, a implementação da gestão sistêmica acabou por ganhar um papel secundário. Porém, com toda a certeza, a implementação da gestão sistêmica mudou para melhor a dinâmica municipal e o fluxo de funcionamento das políticas públicas.

Com menos de dois anos de implementação de um modelo de gestão inusitado como a gestão sistêmica, talvez seja cedo para dizer sobre seus resultados reais, até mesmo porque o Plano tem vigência até 2017. Apesar disso, uma coisa é fato: o caminho percorrido para a construção dos instrumentos da gestão sistêmica por si só já deixaram seu legado na construção de um município com mais qualidade de viver. As barreiras do individualismo e

do egoísmo político de seus gestores vão gradativamente perdendo força, dando lugar a uma nova forma de se relacionar em grupo, no coletivo, na construção de uma sociedade melhor.

3.3.8 Desenvolvimento Local Sustentável e Qualidade de Viver

Com vimos anteriormente, pensar o local não é contraditório com o pensar globalmente. Estamos num sistema integrado, onde o global e o local fazem parte de um mesmo sistema, cada um com seu nível de realidade. Reiteradamente reforçamos a necessidade de colocar fim à lógica binária se quisermos avançar na construção da sustentabilidade:

Evitar as falsas dicotomias e opções excludentes e cíclicas – procurando captar e interpretar a dialética e convivência dos contários: global-local; centralização-descentralização; mercado-Estado; continuidade-mudança; técnico-político; produto-processo; racionalidade-intuição (sentimento); organização-criação; ordem-desordem; grande-pequeno; necessidades a curto prazo-postura estratégica (longo prazo). (BUARQUE, 2008, p. 87).

É preciso estabelecer uma nova lógica à construção do desenvolvimento se estivermos dispostos a verdadeiramente enfrentar as questões socioambientais colocadas em nossa pauta global e com reflexo local. Nessa dialética, não há como ficar nas polaridades e deixar de permear o caminho do meio, o caminho do equilíbrio. As questões são urgentes, pois cada vez mais as mudanças climáticas se intensificam e o aquecimento global está no cotidiano de todos os municípios, indiferente se de pequeno, médio ou grande porte. Percebemos que o foco tem se voltado para as grandes cidades, e olhar para elas não é equivocado. Contudo, a reversão das questões ambientais passa pela integração e pelo diálogo com o rural, onde estão o verde, as águas e as possibilidades do caminho de volta. O espaço rural está concentrado nas pequenas cidades, que perfazem mais de 70% dos municípios brasileiros. São nesses municípios de pequeno porte que percebemos uma grande área de vegetação, cuja principal atividade econômica tem base rural. Se um esforço sincronizado entre as grandes e pequenas cidades for realizado, os impactos nas adaptações climáticas podem surtir mais efeito num prazo mais curto. Por isso, se faz importante pensar o desenvolvimento local sustentável.

O desenvolvimento local pode ser conceituado como um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos. Para ser consistente e sustentável, o desenvolvimento local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local; ao mesmo tempo, deve assegurar a

conservação dos recursos naturais locais, que são a base mesma das suas potencialidades e condição para a qualidade de vida da população local. (BUARQUE, 2008, p. 25).

É pensando e articulando as oportunidades socioeconômicas com a preservação dos recursos naturais que chegaremos ao desenvolvimento local sustentável. Para isso é preciso um processo de mudança, mudança de comportamento individual, de comportamento social e cultural, na formulação e implementação das políticas públicas.

Não haverá verdadeira resposta à crise ecológica a não ser em escala planetária e com a condição de que se opere uma autêntica revolução política, social e cultural reorientando os objetivos da produção de bens materiais e imateriais. Essa revolução deverá concernir, portanto, não só às relações de forças visíveis em grande escala mas também aos domínios moleculares de sensibilidade, de inteligência e de desejo. (GUATTARI, 1990, p. 9).

A mudança ecológica que precisamos virá se tivermos a capacidade de adentrar o universo da subjetividade humana. Ao sensibilizarmos as pessoas, poderemos promover as mudanças necessárias para o enfrentamento da crise global/local que estamos vivendo. Falamos isso porque as instituições públicas e privadas são feitas de pessoas. Então, se queremos mudar as instituições e as políticas, precisamos promover as condições necessárias para as mudanças nas pessoas. É no município que as pessoas vivem, é lá que precisamos concentrar nossas ações.

Não é só o espaço em seu sentido material que condiciona as relações! Também as relações de poder projetadas no espaço (espaço enquanto território) e os valores e símbolos culturais inscritos no espaço (espaço como espaço vivido e sentido, dotado de significado pelos que nele vivem), tudo isso serve de referência para as relações sociais: barreiras e fronteiras físicas ou imaginárias; espaços naturais ou construídos que, por razões econômicas, políticas ou culturais, resistem ao tempo e às investidas modernizantes; imagens positivas ou negativas associadas a certos locais... (SOUZA, 2003, p. 99).

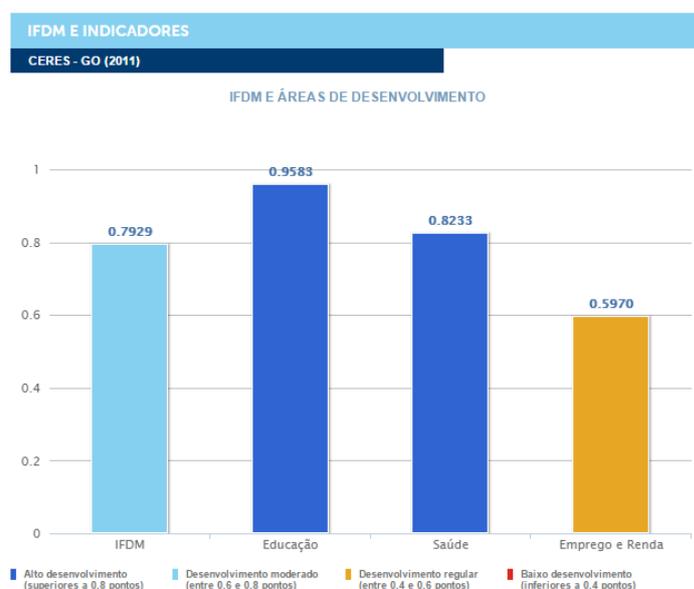
É nesse entrelaçar do espaço material e da subjetividade do espaço vivido, com suas relações e peculiaridades, que queremos apontar o caminho para a implantação do desenvolvimento sustentável local de Ceres, um município polo do Vale do São Patrício, criado numa colônia agrícola e carregado de simbolismo rural. Sendo o desenvolvimento local sustentável o resultado harmônico das relações sociais, econômicas e ambientais, podemos dizer que o município caminha rumo a esse objetivo.

Numa linha crescente nos índices econômicos e sociais, o município promoveu, nos últimos anos, uma ofensiva na recuperação e conservação ambiental. Provavelmente leve

algum tempo para que os resultados reais sejam percebidos, mas a expectativa é otimista, com certeza. Segundo o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (2014), Ceres ocupa a 6ª posição no quesito de desenvolvimento municipal no estado de Goiás. O município aparece, conforme Figura 25, com um índice de 0,7929. Esse índice considera que o município tem um grau moderado e que acena com uma proximidade com o índice de alto nível de desenvolvimento. O estudo leva em consideração dados da média do Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM)²⁰, acrescido de cruzamento com estatística de dados disponibilizados por órgão oficiais, como número de estabelecimentos de ensino, profissionais, alunos, número de consultas médicas efetuadas no ano, e outros.

Figura 25 – Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal.

Ceres - GO : (Ano 2011): IFDM 0.7929

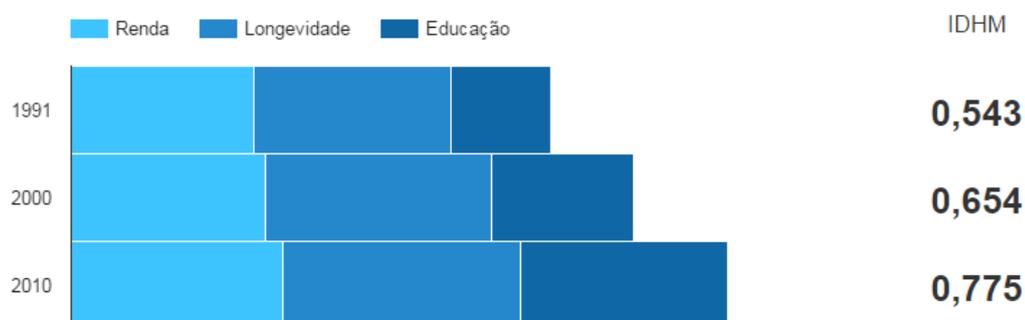


Acima da média estadual e nacional, em 2010, o município enquadrou-se na faixa de desenvolvimento humano alto, com um índice do IDHM de 0,775. O índice o coloca na 178ª posição no ranking brasileiro. Na Figura 26 podemos perceber a evolução do índice de desenvolvimento humano em Ceres.

²⁰ Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/ceres_go.

Figura 26 – Média de Índice de Desenvolvimento Humano.

IDHM

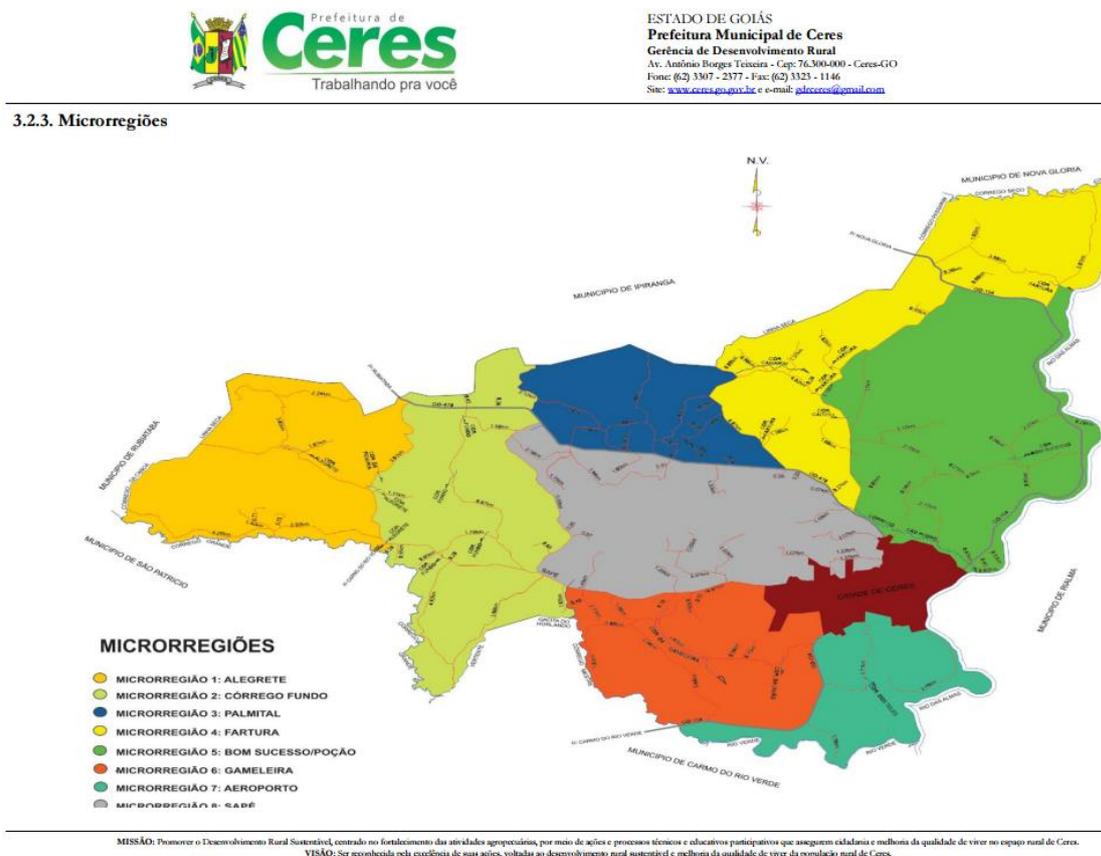


Fonte: PNUD, Ipea e FJP

Somado aos índices expostos, acrescentamos, aqui, as ações promovidas, nos últimos anos, na dimensão ambiental, que, com toda certeza, acrescentará muita qualidade de viver à população ceresina. Com a criação do Programa “Prefeitura Atuante no Espaço Rural”, uma frente de trabalho mais efetiva, a partir da visão sistêmica, se deu no espaço rural de Ceres. Coordenado pela Gerência de Desenvolvimento Rural, em parceria com várias secretarias, órgãos estaduais, sistema S, Ministério do Desenvolvimento Agrário e entidades não governamentais.

Foi produzido um diagnóstico muito bem construído da área rural, com a divisão das microrregiões, com levantamento das características físicas, recursos naturais, infraestrutura rural, cadeia produtiva, potencialidades, dados demográficos e outros. Estruturado em oito microrregiões, conforme mapa da Figura 27, foram desenvolvidas ações importantes na capacitação, assistência técnica, ações de recuperação e preservação ambiental, incremento do setor produtivo e melhoria da infraestrutura de estradas.

Figura 27 – Mapa das Microrregiões.



O diagnóstico levantou todos os corpos hídricos do município, por microrregião, conforme Figura 28, assumindo papel elementar na prospecção das ações da Dimensão Ambiental do Planejamento Estratégico. Cuidar da água é cuidar da vida. A água só brota com solo protegido por vegetação. Contudo, é cada vez mais recorrente vermos as nascentes, os rios e os córregos secando devido ao desmatamento intenso, inclusive de matas ciliares. O diagnóstico apontou que Ceres conta com trezentas nascentes, dois rios, um lago, 43 represas e 48 córregos.

Figura 28 – Corpos hídricos.



Prefeitura de
Ceres
Trabalhando pra você

ESTADO DE GOIÁS
Prefeitura Municipal de Ceres
Gerência de Desenvolvimento Rural
Av. Antônio Borges Teixeira - Cep: 76.300-000 - Ceres-GO
Fone: (62) 3307 - 2377 - Fax: (62) 3323 - 1146
Site: www.ceres.go.gov.br e e-mail: gdrceres@gmail.com

3.2.5. Ambiental

Corpos Hídricos	Aeroporto	Alegrete	Córrego Fundo	Sapé	Gameleira	Fatura	Palmital	Bom Sucesso/Poção	Total
Nascente	14	100	5	45	12	30	14	80	300
Rio *	2	0	0	0	0	1	0	1	2
Lago	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Represa	10	10	3	2	3	6	6	3	43
Córrego	3	10	1	9	6	5	8	6	48

* Rio Verde e Rio das Almas – o Rio das Almas passa pelas microrregiões: Aeroporto, Fatura e Bom Sucesso/Poção. O Rio Verde passa pela microrregião: Aeroporto

A seca e a escassez de água são uma realidade de muitos estados brasileiros. É preciso repensar o nosso modelo produtivo, mas, sobretudo, nossa relação com a natureza. A Prefeitura de Ceres tem buscado promover uma ação sincronizada com outras entidades do município para atuar nas questões dos recursos naturais. Em parceria com os órgãos públicos e as entidades do terceiro setor, como a ONG Nova Mulher e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ceres, foi criado o Projeto Água Limpa, que, numa ação conjunta, isolou 172 das 300 nascentes, e conservou 2.000 ha de solo.

O Programa “Prefeitura Atuante no Espaço Rural” já atendeu três microrregiões: Gameleira, Aeroporto e Palmital e, com isso, promoveu o atendimento direto de 219 produtores, com infraestrutura de estradas, pontes, mata-burros, capacitação e assistência técnica. Um cronograma de trabalho foi estabelecido e está em curso.

Por meio da Lei nº 1.877/2015, foi criado o Programa Pagamento por Serviços Ambientais, que autoriza o poder público a prestar apoio financeiro a proprietários rurais para implantação de ações para a melhoria da qualidade e da quantidade de água e conservação da biodiversidade do município. Entre as ações estão a de conservação, a melhoria da qualidade e da disponibilidade hídrica, restauração e conservação para incremento da biodiversidade, redução de processos erosivos e de assoreamento em corpos hídricos, aumento da infiltração e restauração das Áreas de Preservação Permanente (APP).

Dentro do perímetro urbano, ações de educação ambiental estão em andamento. Além das atividades de conscientização promovidas pelas Secretaria de Meio Ambiente, Secretaria de Educação e Secretaria de Saúde, a administração criou o IPTU Verde, pela lei 1.871/2015,

que concede até 20% de desconto no imposto predial, a partir de 2016, mediante implantação de práticas sustentáveis, como captação e reutilização de águas pluviais, implantação de calçadas ecológicas.

Foi criada a Cooperativa de Catadores, que separa os resíduos recicláveis recolhidos na Coleta Seletiva. O município, que em 2007 tinha um lixão a céu aberto, hoje tem um aterro controlado. A Prefeita de Ceres liderou a criação do Consórcio de Desenvolvimento Intermunicipal do Vale de São Patrício, do qual participam treze municípios, que organizaram três microrregiões para tratar, dentre outros interesses, das questões dos resíduos sólidos. O município de Rubiataba sediará o aterro sanitário da microrregião a qual Ceres pertence. A área já foi identificada e se encontra em fase de aquisição. O projeto de construção do aterro já está pronto e o Consórcio busca, junto ao Governo Federal, recursos para sua construção e manutenção.

Se o desenvolvimento sustentável é a integração das dimensões ambientais, sociais e econômicas, pensamos que Ceres trilha esse caminho, abrindo campo para a construção de uma qualidade de viver para seus habitantes, a partir do bem comum. Como vimos no segundo capítulo, para se ter qualidade de viver é preciso, por um lado, estar assistido de serviços básicos à vida, como água de qualidade, ar puro, saneamento básico, educação e saúde de qualidade e gratuita para todos, oportunidades de acesso ao trabalho e emprego, possuir uma habitação que lhe garanta a segurança e a proteção das intempéries do tempo e um ambiente saudável onde se possa ter contato com a natureza.

Com 100% de atendimento das demandas de água, energia elétrica e coleta de lixo, o desafio, além de oferecê-los com qualidade, é avançar na cobertura da rede de tratamento de esgoto, que atualmente cobre apenas 40% da cidade. Ainda na infraestrutura básica, é necessário avançar na pavimentação asfáltica com as galerias de águas pluviais, assim como recapear várias vias que apresentam grande grau de danificação. Na área habitacional, é preciso destravar o processo de produção de novas unidades habitacionais para o interesse social, uma vez que pouco se conseguiu avançar na questão, assim como na regularização fundiária.

Na saúde e na educação, os estudos apontam para uma linha ascendente, que deve se acentuar com os novos investimentos e práticas que qualificam os serviços. Na segurança pública, de competência do estado, o município ainda apresenta índices inferiores a muitas cidades polos, o que não significa que não precise de atenção, mas de ações permanentes, principalmente no combate ao uso de drogas, um dos principais pontos levantados no grupo focal.

Por essa vertente, a qualidade de viver dá passos largos. Contudo, para além da oferta de serviços e condições elementares para a sobrevivência humana, é preciso que as pessoas despertem para um novo paradigma de bem-estar, que não está relacionado aos bens materiais, mas à paz de espírito que muitos buscam, porém, poucos encontram. É preciso despertar nos seres humanos o resgate de valores de como se relacionar consigo, com o outro e com a natureza. Pensamos que, por esse ponto de vista, não só Ceres, mas o Planeta, precisa avançar muito.

A crise de valores humanos pela qual estamos passando precisa ser vista com mais atenção por parte de nossos líderes, sejam eles políticos, religiosos, culturais ou sociais. A lógica do capitalismo parece que se esgotou e que as relações precisam tomar outro patamar de diálogo, de interesses e de construções coletivas. É preciso repensar a forma de ser um grupo e nossas relações com os bens materiais e imateriais. Dyer (2007, p. 52) diz que “não é o que está no mundo que determina a qualidade de sua vida, é como você escolhe processar seu mundo em seus pensamentos”.

É preciso rever nossos processos educacionais e dar um basta na vaidade que o atual sistema nos impõe, nos levando a adquirir bens materiais induzidos pelo consumismo. Na maioria das vezes o processo é induzido pela mente, seja pelo processo de disputa que existe na sociedade, do tipo “se meu amigo comprou um carro novo, não importa se eu esteja precisando, mas vou comprar um também porque não posso ficar para trás”, outras vezes o consumismo vem como preenchimento do vazio deixado por nossas fragilidades emocionais, próprio da subjetividade humana. Quem nunca foi ao “shopping” ou a uma loja bonita para ocupar o tempo e preencher um sentimento negativo, seja de solidão, raiva por uma briga com pessoas queridas, etc., e comprou coisas sem necessidades?

É preciso uma nova consciência, na qual o Ser venha primeiro que o Ter. Que nossa educação seja pautada na transdisciplinaridade, no sentir, na formação integral do ser humano, no preparo para as relações sociais, e não apenas para o mercado de trabalho, para a competição, se é que possamos afirmar que o modelo atual de educação tenha preparado os estudantes profissionalmente. É preciso o despertar da mente consciente.

O pensamento correto faz você perceber que a busca da felicidade é mais do que ter roupas de grife ou uma casa imensa e/ou um Porsche. Como podemos viver em sincronismo com a evolução da consciência que se manifesta ou mesmo servi-la? Primeiro, alçando-nos além da mera satisfação e busca de nossas necessidades materiais (que, mais cedo ou mais tarde, acabam separando-nos ainda mais do todo); segundo, prestando atenção em nossas necessidades sutis, que tendem a buscar a integridade. Essas duas etapas ajudam-nos a perceber que viver corretamente é um ato de equilíbrio. (GOSWAMI, 2010a, p. 125).

Não se trata de colocar o materialismo *versus* a espiritualidade. Todos nós precisamos de condições materiais dignas para nossa existência, bem como de fazer a conexão das nossas energias sutis com aquilo que verdadeiramente é necessário para o nosso bem-estar. E não tem quem nos possa promover isso senão nós mesmos. Nós criamos o caos e também o solucionaremos.

Como tudo é movimento da consciência, não tenho dúvidas de que o ferimento será curado, mas como ativistas quânticos, temos um bom trabalho pela frente. Temos de fazer o trabalho junto à nossa alma individual, mas complementado com o desenvolvimento de uma consciência social em nós mesmos e em nossas instituições sociais, para que todos nós entremos novamente em sincronismo com a evolução. (GOSWAMI, 2010a, p. 134).

Será num processo de mudança individual, além de social, que as lideranças de Ceres terão que se valer para fazer as transformações necessárias para a construção de um mundo melhor. Mudar a si e romper com os velhos paradigmas da administração tradicional, inovando para uma gestão que pensa no todo, nas pessoas em primeiro lugar verdadeiramente, no bem-estar e na promoção dos valores humanos como pauta principal de governo.

Para consolidar um desenvolvimento local sustentável é preciso ir além da integração entre as dimensões econômica, social e ecológica. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015, p. 1) mostra que é preciso um “plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Também busca fortalecer a paz universal com mais liberdade”, portanto, é preciso que haja uma agenda individual e coletiva.

A Agenda 2030 traz, ainda, a integração das três ecologias, tema trabalhado por nós, com ênfase no bem-estar:

Antevemos um mundo livre da pobreza, fome, doença e privação, onde toda a vida pode prosperar. Antevemos um mundo livre do medo e da violência. Um mundo com alfabetização universal. Um mundo com o acesso equitativo e universal à educação de qualidade em todos os níveis, aos cuidados de saúde e proteção social, onde o bem estar físico, mental e social são assegurados. (ONU, 2015, p. 3).

Pensamos que Ceres mais uma vez saiu na frente, já que a busca do desenvolvimento sustentável passa necessariamente pela igualdade e justiça social, pelos direitos humanos, pelas oportunidades nas políticas para mulheres, no combate ao racismo, numa política para os idosos e uma política de juventude eficiente. Com o planejamento traçado, o município atende pontos elementares para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, mais do que isso, trabalha há dois anos pautas que a Agenda 2030 lançou em 2015.

O desafio é grande, a estrada é longa e a jornada é coletiva. O desafio é global, mas o ponto de partida precisa ser nos municípios, pois é lá que a sociedade tece suas relações. É preciso que mais municípios tenham a coragem que Ceres teve de romper com velhos paradigmas e buscar novas saídas para problemas velhos. Construir o desenvolvimento local sustentável exige criatividade, parceria e ousadia para a aquisição da nova cultura da sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de holismo, em nossa sociedade, parece-nos algo carregado de preconceito, em muitos casos de ceticismo mesmo. Adentrar o universo do sistêmico, com o desafio de se fazer isso em uma estrutura arraigada de práticas autoritárias e conservadorismo, como são nossas entidades públicas, nos leva a concluir que o desafio é ainda maior.

Numa busca permanente, fizemos grande esforço para localizar experiências em gestão sistêmica na administração pública, que pudessem servir de base para nossa pesquisa. No entanto, não conseguimos identificar modelos semelhantes, e chegamos à decisão do ineditismo de nosso trabalho.

A estrutura político-administrativa dos governos não avançou com as mudanças da sociedade. A grande maioria das instituições e dos órgãos públicos não estão preparados para lidar com os desafios contemporâneos. O modelo de gestão pública em vigência está esgotado e a população clama por uma forma nova de ver as políticas públicas chegarem a eles. O problema não está apenas nas vaidades pessoais, na exacerbação que a política jogou sobre o ego de líderes políticos e gestores públicos, mas também na qualificação e no aperfeiçoamento do processo de gestão.

O Planeta está em crise, muitas pessoas falam no assunto, no entanto, poucas são as ações efetivas colocadas em prática para mudar a situação. Outras vezes, as medidas tomadas já não servem mais para resolver a problemática instalada, o modelo se esgotou. Hoje, do mais simples ao mais intelectualizado, todos falam sobre crise econômica, ambiental e social. A crise é planetária e precisa ser vista como tal, com a consciência de que é no local que ela se materializa, mais do que isso, é preciso ter consciência de que nós, os seres humanos, provocamos o caos.

As formações políticas e as instâncias executivas parecem totalmente incapazes de apreender essa problemática no conjunto de suas implicações. Apesar de estarem começando a tomar uma consciência parcial dos perigos mais evidentes que ameaçam o meio ambiente natural de nossas sociedades, elas geralmente se contentam em abordar o campo dos danos industriais e, ainda assim, unicamente numa perspectiva tecnocrática, ao passo que só uma articulação étnico-política – a que chamo de ecosofia – entre os três registros ecológicos (o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana) é que poderia esclarecer convenientemente tais questões. (GUATTARI, 1990, p. 8).

Devido às mudanças climáticas, como apontam as pesquisas, em processo acelerado, a temática das questões ambientais é cada vez mais presente nos espaços sociais. O termo sustentabilidade tem sido recorrente em discursos de líderes políticos, religiosos, sociais e

culturais. Contudo, o momento pede mais do que discursos bonitos, pede novas práticas, uma nova forma de ser, estar e agir no mundo. Para Goswami (2010b, p. 19-20),

Hoje, problemas locais tornam-se universais com velocidade espantosa. A solução de problemas globais exige nada menos do que criatividade e transformação globais. Como produzir uma mudança transformadora em escala global? É preciso um novo tipo de espiritualidade. É disto que trata o ativismo quântico.

Essa nova forma de ser, estar e agir no mundo envolve transcender e abrir perspectivas para novas possibilidades. A primeira questão é não confundir espiritualidade com religião. Boa parte das crises que o mundo vive se deve a líderes religiosos que deixaram de trabalhar a espiritualidade, a conexão com as leis maiores do Universo, e passaram a defender com unhas e dentes a religião, a demarcação de território, em busca de espaços de poder. Outra questão é não colocar em contradição as polaridades entre materialidade e espiritualidade, mas perceber que resolver os conflitos passa pela integração dessas duas, assim como do interior e do exterior. A palavra-chave é integrar. Unir o Ser e o Ter, o interior e o exterior, o local e o global. Unir as religiões, as culturas, os saberes, os povos. É colocar a transversalidade a serviço da evolução humana.

Como nos ensina Senge (2012), a organização que terá sucesso no século XXI será aquela que apresentar capacidade de aprender. Isso significa que nossas instituições precisam aprender a lidar de forma diferente com o domínio pessoal de seus agentes, com as relações das crenças nos modelos mentais, com a capacidade de ter uma visão compartilhada do futuro, aprender a trabalhar em equipe e agir dentro do desafio do pensamento sistêmico.

Se queremos cidades e sociedades diferentes, então precisamos começar a trilhar caminhos diferentes, pois os utilizados até aqui se mostram ineficientes para a complexidade da dinâmica socioespacial. Precisamos perceber e encarar de frente esse esgotamento e procurar práticas inovadoras para construir resultados diferentes dos até hoje produzidos. Nossas instituições públicas, sejam elas do executivo, legislativo ou judiciário, são peças importantíssimas nesse processo. É preciso o envolvimento de todos no processo de formulação, execução, monitoramento e avaliação das políticas públicas na busca de novas possibilidades de gestão pública.

No contexto das cidades, é preciso promover o que Marcelo Lopes Souza (2006, p. 267) chama de “pedagogia urbana”. “O objetivo central é, sempre, o de ajudar a organizar e preparar a sociedade para uma participação lúcida e com conhecimento de causa, informando e colaborando para ampliar a consciência de direitos”. O autor sugere que é preciso capacitar

os professores para que eles sejam agentes multiplicadores das questões urbanas. Aqui fazemos dois acréscimos à referência do outro. O primeiro, quando sugerido pelo autor capacitar a rede de professores dos municípios para que eles sejam multiplicadores, incluímos nessa lista os Agentes Comunitários de Saúde, técnicos diretamente ligados ao cotidiano dos domicílios com visitas periódicas, com um vínculo estabelecido com as famílias, principalmente com as pessoas mais idosas. Já temos essa experiência de inserir os Agentes Comunitários de Saúde em alguns processos de planejamento urbano, e com certeza é extremamente positiva a colaboração que eles dão ao processo. O segundo acréscimo é que, para além da capacitação em planejamento urbano, é preciso trabalhar a visão sistêmica, incluindo a integração das três ecologias: social, da natureza e mental. Isso fará com que tenhamos de fato uma mudança na base social do município, que se desdobrará em reflexos no cenário estadual, nacional e global.

A capacitação desses técnicos que estão diretamente ligados com a sociedade nos ajudará, além de promover a formação na linha de frente dos serviços municipais, a despertar uma população mais participativa e com mais conhecimento apropriado da temática, podendo colaborar de forma mais assertiva no processo de planejamento e de decisões presentes e futuras das localidades. Entretanto, é preciso se atentar para um dos ensinamentos de Paulo Freire, no qual o processo dialogal deve ser uma via de mão dupla: no qual técnicos aprendem com a sociedade e a sociedade aprende com os técnicos.

A população com um nível maior de conhecimento, em conjunto com técnicos mais próximos da base social do município, devem construir uma visão compartilhada do futuro, o que se torna mais fácil e realístico se em união. Além de estreitar a relação entre sociedade e poder público, a ação coloca no jogo do cenário urbano uma parcela da população que não detém o poder da mídia, tampouco o do capital, segmentos que têm influenciado significativamente a construção de nossas cidades.

Com a população mais próxima, os processos de gestão tendem a ser desmistificados, menos tecnocráticos e a adquirirem mais fluidez. Isso foi percebido em Ceres, quando um presidente da associação de pequenos produtores, por exemplo, fala sobre as dificuldades de colocar seus produtos no mercado pela ausência do Sistema de Inspeção Municipal (SIM), lançando à prefeitura o desafio de criar um sistema que cumpra as técnicas e o rigor da legislação, mas de forma a facilitar o processo para a população, que espera da ação um fomento à economia local.

É nessa aproximação entre agentes públicos, técnicos e sociedade que a gestão sistêmica avança como método capaz de lidar com a complexidade dos espaços vividos e a

construção do desenvolvimento local sustentável, fluindo nas políticas públicas transversais capazes de dialogar com os anseios da sociedade e transformar a vida das pessoas para melhor. Nesse sentido, sintetizamos o caminho percorrido para sua efetivação:

- Sensibilizar os gestores públicos para a importância de romper com modelos administrativos esgotados e abrir espaço para novas possibilidades com um método que pense no todo, de forma a integrar os diversos espaços da administração pública, estabelecendo programas que aproximem a administração da sociedade;
- Capacitar os agentes públicos para o novo modelo de gestão sistêmica, para que eles estejam com conhecimento claro sobre seus impactos e a responsabilidade de cada um, despertando neles uma nova forma de ser, estar e agir em grupo;
- Envolver a população o máximo que puder no processo, com oficinas de planejamento, reuniões, consultas públicas e audiências na elaboração do planejamento estratégico. Ter a população desde o início ajudando a construir a visão compartilhada do futuro, os valores e a missão. Isso nos ajuda a prospectar um cenário mais assertivo e a população se compromete com a execução das políticas;
- Integrar os diversos instrumentos de planejamento municipal, como o PDD, os Planos Setoriais, o Planejamento Estratégico e o PPA, criando uma sinergia entre os instrumentos e os órgãos municipais, evitando duplicidade de ações e otimizando os recursos públicos;
- Estabelecer normas de funcionamento da gestão sistêmica, com sua organização, diretrizes, competências e responsáveis para que se tenha um processo de execução mais organizado;
- Promover um acompanhamento sistemático da implementação das ações para monitorar se os objetivos de cada programa estão sendo cumpridos;
- Realizar encontros periódicos para compartilhar as ações implementadas e corrigir rumos, se necessário;
- Promover, junto à população, pesquisa qualitativa de opinião sobre os impactos da gestão sistêmica na execução das políticas públicas para o cidadão, o principal interessado.

Podemos destacar que, em Ceres, o caminho metodológico para implantação da gestão sistêmica foi exitoso. Conseguimos, em um primeiro momento, sensibilizar os principais gestores da administração municipal, assim como atores sociais estratégicos da sociedade civil, culminando num Planejamento Estratégico e na integração das políticas no PPA, com

uma gestão por programas, e não mais por secretarias, promovendo, assim, um avanço na transversalidade das políticas.

Nesse contexto, entendemos que as dimensões social e ambiental, definidas no PPA, se destacaram no trabalho. Acreditamos que parte seja por serem áreas voltadas à militância em ciências sociais, outras pelo perfil de seus gestores. Para eles, a gestão sistêmica fez mais sentido, nos remetendo para o que Senge (2012, p. 255) alerta: a visão compartilhada é essencial à organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas.

Na proposta metodológica da gestão sistêmica que foi aceita e implantada, os gestores deixaram de cumprir pontos que julgamos importantes para o sucesso do processo: a rodada de reuniões com as secretarias, conselhos e seus desdobramentos na comunidade, algo como encontros sistemáticos para avaliação e monitoramento. Contudo, dada a dinâmica e a solidez da sua consolidação no PPA, em algumas áreas ela se despontou mais, em outras menos.

Queremos destacar aqui a atuação das Secretarias de Saúde, Educação, Ação Social, Meio Ambiente, Gerência de Política para Mulheres e Gerência de Desenvolvimento Rural, que, mesmo dentro de um processo desafiador, por ser novo e com limitação das equipes, tiveram uma atuação muito positiva no trabalho integrado na viabilização dos programas para que eles pudessem cumprir os seus objetivos, assim como o esforço que a Secretaria de Planejamento fez para coordenar todo o processo.

Além de um quadro de servidores reduzido e muitas vezes com pouca qualificação em gestão e desenvolvimento urbano, foi notada a falta de um sistema de informações que pudesse organizar, de forma eficiente, os processos, bem como dar condições de monitoramento dos programas e das ações. O software responsável pela automatização dos processos da prefeitura apresentou várias fragilidades, inclusive no modelo de gestão tradicional, se mostrando incapaz de ser um mecanismo de monitoramento da gestão sistêmica, faltando uma plataforma pedagógica para tal.

É importante ressaltar que as fragilidades nos sistemas de automatização é uma constante no modelo tradicional de administração. Tão importante quanto investir na qualificação dos profissionais das prefeituras é promover um avanço nas ferramentas tecnológicas, de forma a aprimorar os processos e facilitar o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação da gestão.

Ainda que com falhas e méritos, os desafios no processo de implementação nos fazem concluir que a população, na pesquisa qualitativa com grupo focal, notou, no dia a dia da

cidade, que as ações aconteceram de forma integrada, e concluíram que, além de melhorar a qualidade dos serviços públicos, o modelo reduz gastos ao evitar a duplicidade e a concorrência entre as secretarias.

A população salientou, de forma muito positiva, os avanços no atendimento na saúde, na educação, nas políticas para as mulheres e os idosos, a qualificação dos serviços no espaço rural e no meio ambiente. Entretanto, também apontou para a falta de integração entre as ações urbanas, principalmente entre as Secretarias de Serviços Urbanos, a de Obras e a de Meio Ambiente, nas quais as ações que poderiam estar sendo realizadas em sintonia ainda não o estão, o que nos fez remeter aos desafios do programa “Ceres Bem Cuidada”.

Outro ponto destacado pela população é a Dimensão Institucional. Diferentemente do que muitos técnicos pensam, a população percebe os gargalos nos processos e fluxos administrativos e apontam que é preciso ter mais informações sobre alguns serviços, assim como uma melhor capacitação dos responsáveis pelo atendimento. Um dos aspectos apontado, ao se falar sobre gestão sistêmica, é que todas as secretarias precisam saber informar as ações da Prefeitura, pois muitas vezes pedem informações na recepção de uma secretaria e eles têm dificuldade de dar informações elementares sobre outras áreas, o que nos leva a crer que não saíram do “quadrado”.

O modelo de gestão foi divulgado de forma massiva em um jornal e em entrevistas nas rádios locais. Ao ouvir aqueles que vivem a efervescência do município, a pesquisadora só pode reforçar a sua crença na efetivação da gestão sistêmica. Acreditamos que, se as rodadas de reuniões com os conselhos e a população tivessem sido realizadas, conforme metodologia proposta, o resultado teria sido ainda mais positivo.

O sentimento que se tem é o de que estamos caminhando de forma avançada ao que nos propõe a ONU (2015) com o documento “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, no qual, para além das metas, já apontamos metodologias para se chegar aos objetivos. Não se trata de oferecer uma receita para os municípios. A gestão sistêmica estabelece métodos para que, a partir da particularidade de cada localidade, os municípios possam estabelecer um plano estratégico com um modelo de gestão que olhe para o todo, se preocupe em unir as partes e promover o desenvolvimento local sustentável e a evolução espiritual da humanidade.

Acreditamos que o modelo de gestão sistêmica vem ao encontro das fragilidades que nossos municípios, estados e o Brasil vêm enfrentando nos últimos tempos. Visualizamos essa metodologia de planejamento e gestão como um instrumento eficiente para os municípios

brasileiros na construção de saídas mais inteligentes para a dinâmica socioespacial, para a resolução de conflitos e a produção de cidades mais saudáveis e harmoniosas.

A gestão sistêmica é um caminho a ser seguido para traçar um diagnóstico e um planejamento a partir da realidade local, no qual o ente federado possa se perceber nas relações regionais e globais. Contudo, o modelo de gestão que apresentamos vai além de um instrumento de planejamento e gestão, ele aponta para um processo concomitante de uma educação ambiental que possa despertar a consciência das pessoas para a construção de uma qualidade de viver que gere de fato um bem-estar físico, mental e espiritual em nossa sociedade.

Podemos concluir que a gestão sistêmica se sustenta, do ponto de vista das políticas públicas, qualificando, aperfeiçoando e integrando o todo de uma prefeitura em sua implementação, podendo ser aplicada em qualquer ente federado. Contudo, é preciso destacar que ela pode ter êxito maior ou menor a partir de seus gestores. A administração é feita de pessoas, os processos são executados por pessoas, que podem sustentar para mais ou para menos esse modelo. Pensamos que a gestão sistêmica será um caminho possível na produção de espaços para buscar a construção do desenvolvimento local sustentável, com mais qualidade de viver para sua população.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, S. *A ciência de ser feliz*. São Paulo: Ágora, 2011.
- AROCENA, J. *Globalización, integración y desarrollo local*. Apuntes para la elaboración de um marco conceptual. *Persona y sociedad*, ILADES, Santiago (Chile), abril de 1997.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DO BRASIL. *Ceres, GO*. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/ceres_go.
- BARBOUR, R. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009. (Coleção Pesquisa Qualitativa).
- BARRUCHO, L. G. IBGE: metade dos brasileiros estão conectados à internet; Norte lidera em acesso por celular. *BBC Brasil*, 29 de abril de 2015. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150429_divulgacao_pnad_ibge_lgb.
- BERTALANFFY, L. *Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- BERTRAND, C. Paisagem e Geografia Física global: esboço metodológico. *R.RA'EGA* Curitiba: Editora UFPR, n. 8, p. 141-152, 2004.
- BORDA, O. F. Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- BORJA, J. e Castells, M. (1997), *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, UNCHS, Santillana S.S. Taurus, Barcelona.
- BRANDÃO, C. R. (Org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- BRASIL. Estatuto da cidade (2005). Estatuto da cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos: Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001, que estabelece diretrizes gerais da política urbana. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2005. 273p. (Série fontes de referência. Legislação; n. 46).
- BRASIL. Presidência da República. *Decreto n. 6.181, de 3 de agosto de 2007*. Institui o Comitê de Articulação Federativa – CAF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6181.htm.
- BRASIL. Senado Federal. *Decreto Lei 3.059, de 14 de fevereiro de 1941*. Dispõe sobre a criação de Colônias Agrícolas Nacionais. Disponível em: http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=3059&tipo_norma=DEL&data=19410214&link=s.
- BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CARTA DA TRANSDISCIPLINARIDADE. Adotada no Primeiro Congresso Mundial da Transdisciplinaridade, Convento de Arrábida, Portugal: 2 a 6 de novembro de 1994. Disponível em: <http://www.gthidro.ufsc.br/arquivos/CARTA-DA-TRANSDISCIPLINARIDADE.pdf>.

CERES. Lei municipal nº 1.711/2010. Dispõe sobre o Plano Diretor de Ceres.

CERES. Plano de Governo de Ceres 2013-2016. Documento interno, manuscrito.

CHRISTOFOLETTI, A. *Modelagem de sistemas ambientais*. São Paulo: IGCE-UNESP, Editora Edgard Blücher, 1999.

DUTRA E SILVA, S. A experiência urbana de Ceres: representações simbólicas do planejamento e da ocupação social do espaço. *Revista UFG*, ano XI, n. 6, p. 9-23, jun. 2009.

DYER, W. W. *Crer para ver – o caminho para sua transformação pessoal*. Tradução de Geni Hirata. 6. ed. Rio de Janeiro: Nova Era, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOIÁS. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás. Ceres: Sinônimo de qualidade de vida. In: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás. *Ranking dos Municípios Goianos: 2009*. Goiânia: SEPLAN, 2010, p. 74-75.

GOIÁS. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás. *Ranking dos Municípios Goianos: 2007*. Goiânia: SEPLAN, 2008.

GOSWAMI, Amit. *O ativista quântico: princípios da física quântica para mudar o mundo e a nós mesmos*. Tradução de Marcello Borges. São Paulo: Aleph, 2010a.

GOSWAMI, Amit. *Uma breve introdução ao ativismo quântico*. Tradução de Marcello Borges. São Paulo: Aleph, 2010b.

GUATTARI, Félix. *As três ecologias*. Tradução de Maria Cristina F Bittencourt. Campinas, SP: Papyrus, 1990.

HERCULANO, S. C. A qualidade de vida e seus indicadores. In: HERCULANO, S. C. (Org.) *Qualidade de vida e riscos ambientais*. Niterói: Eduff, 2000. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/herculano.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2015.

HISSA, Cássio Eduardo Viana (Org). *Saberes ambientais – Desafios para o conhecimento disciplinar*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.

HISSA, Cássio Eduardo Viana; MELO, Adriana. O lugar e a cidade: conceitos do mundo contemporâneo. In: HISSA, Cássio Eduardo Viana (Org). *Saberes ambientais – Desafios para o conhecimento disciplinar*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008. p. 293-308.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). *Representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001. p. 17-44.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. 2. ed. 2v. Brasília: IPEA, 1996.
- MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, F. *História oral: como fazer como pensar*. São Paulo: Contexto, 2007.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MONTEIRO, C. A. F. *Geossistemas: a história de uma procura*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2001.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MORGAN, D. L. *Focus groups as qualitative research*. London: SAGE Publications, 1997.
- NICOLESCU, Basarab. *O manifesto da transdisciplinaridade*. São Paulo: Triom, 1999.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Povos resilientes, planeta resiliente: um futuro digno de escolha. Relatório do Painel de Alto Nível do Secretário-Geral das Nações Unidas sobre Sustentabilidade Global*. 2012. Disponível em: <http://www.onu.org.br/docs/gsp-integra.pdf>.
- PAULA, P. de. Brasil é o quinto país do mundo em mortes por acidente no trânsito. *Blog da Saúde*, Ministério da Saúde, 21 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.blog.saude.gov.br/35535-brasil-e-o-quinto-pais-no-mundo-em-mortes-por-acidentes-no-transito>.
- PESAVENTO, S. J. *O imaginário da cidade: visões literárias do urbano - Paris, Rio de Janeiro, Porto Alegre*. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS, 2002.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *O bem-estar não se alcança só com o crescimento econômico, afirma PNUD*. Publicado em 21 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=4077>.
- PROJETO PÉ DE CERRADO, organização Jaqueline José Silva Oliveira. Goiânia, Ed. da PUC Goiás, 2015.
- RUSSELL, P. *O despertar da terra: o cérebro global*. São Paulo: Cultrix, 1995.

SANTOS, M. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. (Coleção Milton Santos, v. 1).

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução de Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SENGE, Peter M. *A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, Sandro Dutra e. A experiência urbana de Ceres: representações simbólicas do planejamento e da ocupação social do espaço. *Revista UFG*, Goiânia, ano XI, n. 6, p. 9-23, jun. 2009.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M.; MEDRADO, B. Oficinas como estratégia de pesquisa: articulações teórico-metodológicas e aplicações ético-políticas. *Psicologia & Sociedade*, v. 26, n. 1, p. 32-43, 2014.

SOTCHAVA, V. B. O estudo de Geossistemas. *Métodos em questão* (USP), São Paulo, v. 16, IG, 1977.

SOUZA, Marcelo Lopes. *ABC do desenvolvimento urbano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SOUZA, Marcelo Lopes. *A prisão e a ágora: reflexões em torno da democratização do planejamento e da gestão das cidades*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

SOUZA, Marcelo Lopes. *Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.

SOUZA SANTOS, Boaventura (Org.). Os processos de globalização. In: *A globalização e as Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.

TAVARES, C.; LIRA, N. (Org.). *Construindo uma cultura de paz: oficinas pedagógicas*. Recife: Comunigraf, 2001.

TRICART, J. *Ecodinâmica*. Rio de Janeiro: IBGE/Diretoria Técnica/SUPREN, 1977.

UOL MAIS. Documentário sobre Ceres, 1959. Disponível em:
<http://mais.uol.com.br/view/h9tqobso28e4/documentario-sobre-ceres--1959-04020E9A3762D4812326?types=A>.

VAINER, A.; ALBUQUERQUE, J.; GARSON, S. *Manual de elaboração: o passo a passo da elaboração do PPA para municípios*. 2. ed. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2005.

VÁZQUEZ BARQUERO, A.; MADOERY, O. (Ed.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens, 2001. 286p.

APÊNDICE A

ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CERES

Caracterização do município e dos serviços públicos

Dados gerais e históricos

	Informações
Ano de fundação do município	
Área territorial (quantos km ²)	
Características físicas do território (relevo, vegetação, hidrografia, topografia)	
Densidade populacional (habitantes por km ²)	
Taxa de urbanização	
Perímetro urbano	
Perímetro rural	
Distritos (número e nome, população)	

*Será importante ter no local de trabalho do Grupo de Trabalho, na parede, o mapa atualizado com os dados e informações do município.

População

	Informações
Pessoas residentes – total	
Pessoas residentes – área urbana (número e %)	
Pessoas residentes – área rural (número e %)	
População flutuante (temporariamente na cidade)	
Faixa etária da população residente (A legislação federal considera idosas as pessoas com mais de 65 anos de idade)	
População trabalhadora no município	
Trabalhadores desempregados	
Trabalhadores no setor informal	

Faixa etária da população trabalhadora	
Índices de emprego e desemprego	
Eleitores	
Imigração	
Emigração	
Taxa de natalidade	
Taxa de mortalidade	
Taxa de mortalidade infantil	
Taxa de crescimento da população	

1. Há políticas específicas para as diferentes faixas etárias (crianças, jovens, idosos)?
2. Quantos habitantes há por quilômetro quadrado?
3. Este dado é importante porque identifica o predomínio de características rurais ou urbanas no município. Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), o parâmetro utilizado para considerar uma localidade urbana é de 150 habitantes por km². Obter dados precisos sobre isso é importante porque implica saber se o município terá ou não acesso aos benefícios legais voltados à população urbana ou à população rural.

Domicílios

	Informações
Domicílios (número total de residências)	
Domicílios com água encanada (%)	
Domicílios com rede de esgoto (%)	
Domicílios com luz elétrica (%)	
Domicílios com coleta de lixo (%)	

Situação de Infra-estrutura (referenciado por bairro ou distrito ou subprefeitura)

	Informações
Iluminação pública	
Calçamento	
Asfalto	
Limpeza urbana	
Segurança pública	

Existe algum programa em andamento ou alguma previsão de destinação de recursos estaduais ou federais para infra-estrutura? Para quais locais?

Abastecimento

	Informações
Feiras livres	
Sacolões	
Mercados públicos	
Hortas comunitárias	

1. De onde vêm os alimentos?
2. Há programa de hortas ou de produção de alimentos na região?
3. Qual a origem dos alimentos usados na merenda escolar?

Serviços de Saúde

	Informações
Hospitais	
Leitos hospitalares	
Unidades ambulatoriais	
Postos de saúde	
Centros de saúde	
Consultórios médicos	
Número de médicos	
Consultórios odontológicos	
Número de dentistas	
Agentes de saúde (em que bairros e quantos?)	
Ambulatórios de unidade hospitalar geral	

Há Programa de Saúde da Mulher? Há programas de pré-natal e planejamento familiar?
 Há programa materno-infantil?
 Quais são os programas dos governos federal e estadual no município ou na região que têm importância para a vida da população?
 Quais outros programas existem?

Doenças mais comuns e surtos epidêmicos dos últimos anos (exemplos)

Motivos das consultas médicas e internações	Impacto	Providências

Cruze os dados sobre as doenças mais comuns e/ou de mortalidade infantil com os dados sobre saneamento básico (esgoto, água encanada). Quais providências foram tomadas?

Educação

	Informações
Nº de pessoas e % com ensino fundamental completo (1ª a 8ª séries)	
Pessoas e % com ensino fundamental incompleto	
Pessoas e % com ensino médio completo (segundo grau)	
Pessoas e % com ensino médio incompleto	
Pessoas e % com ensino superior completo	
Pessoas e % com ensino superior incompleto	
Pessoas analfabetas	
Cursos de alfabetização de jovens e adultos – quantas vagas?	
Número de creches – Quantas vagas?	
Unidades de Ensino Fundamental – Quantas? Quantas vagas?	
Unidades de Ensino Médio – Quantas? Quantas vagas?	
Unidades de ensino universitário	
Centros de pesquisa	
Nº de professores concursados da rede municipal	
Nº de professores contratados da rede municipal	

1. Há plano de cargos e salários atualizados?

2. O Município paga o piso salarial profissional nacional do magistério?
3. Existem programas de formação para os docentes e dirigentes de escolas? Quais? Esses programas são permanentes ou episódicos?
4. Compare a quantidade de crianças (a partir de zero anos de idade) e o número de vagas oferecidas pela rede municipal. Há demanda não atendida? Quantos estão fora das escolas? Em qual região?
5. Qual o motivo? Quais são as taxas de evasão escolar?
6. Quanto tempo os alunos ficam na escola por dia?
7. Há qualidade no ensino?
8. Qual é o desempenho dos alunos nas avaliações nacionais?
9. Há avaliação local? Há avaliação qualitativa do desempenho?
10. As escolas realizam reuniões pedagógicas? Elas tem coordenação e continuidade?
11. A jornada de trabalho dos professores e professoras prevê tempo para a realização dessas reuniões e o trabalho extra-classe?
12. Como o município tem desenvolvido o Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC?
13. As escolas participam do Plano de Ações Articuladas (PAR) a partir da orientação do MEC?

É muito importante conhecer os motivos pelos quais as crianças estão fora da escola, para que as propostas para a solução desse problema sejam adequadas. Nem sempre o problema é falta de vagas. Pode ser a falta de renda dos pais, que colocam as crianças para trabalhar.

Em municípios nos quais a atividade predominante é rural, as crianças podem morar longe da escola. Então, o problema é transporte e não escola.

Se for um município que tem acesso ao programa Bolsa Família e a outros programas locais é preciso estabelecer o cruzamento entre a complementação de renda recebida e o número de crianças na escola.

Para cada uma dessas respostas, a proposta é diversa, por isso o diagnóstico tem que ser bem feito.

1. Como as escolas estão distribuídas territorialmente?
2. Existe projeto de ampliação da rede?
3. As escolas possuem condições de infra-estrutura adequadas (salas de aula, materiais pedagógicos, bibliotecas, merenda escolar, transporte)?
4. Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população? (Por exemplo, o ProUni, o ENEM, programas e cursos de educação profissional etc.).

Cultura e lazer

	Informações
Casas de cultura e oficinas culturais	
Centros culturais	
Bibliotecas	
Museus	
Salas de espetáculos	

Salas de cinema	
Festas populares	
Centros de convivência (jovens, idosos, mulheres)	
Telecentros	
Cinemas	
Clubes e associações recreativas	
Bandas de música	
Orquestras	

1. Quantos são os equipamentos de cultura e lazer, onde estão localizados e quantas pessoas atendem?
2. Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população?

Esporte

	Informações
Estádios de futebol	
Centros esportivos e quadras	
Clubes municipais	
Piscinas públicas	
Escolinhas de esporte – quais?	

1. Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população?

Transporte

	Informações
Meios de transporte utilizados pela população – índice de utilização	
Valor das tarifas do transporte público (ônibus, lotação, táxi, mototáxi)	
Transporte escolar	
Transporte para trabalhadores rurais	
Transporte em rios	

1. O transporte público é suficiente para atender a demanda?
2. Todas as regiões do município têm acesso ao transporte público?

3. Qual é o tempo de deslocamento desses meios?

Recursos naturais

	Informações
Mananciais	
Fontes e reservas minerais	
Outros: praias, rios, lagos, campos, matas, florestas, bosques, lagoas, trilhas	
Formas de utilização dos recursos naturais para incremento ao turismo ecológico	

Desenvolvimento Econômico

	Informações
Total de empresas	
Empresas na área do comércio	
Empresas na área da indústria	
Empresas na área de serviços	
Existe distrito industrial? Quantas empresas instaladas? Quantas funcionando?	
O município oferece algum incentivo para atrair novas empresas?	
Área da economia que predomina o mercado	

Gestão

	Informações
Plano de Cargos e salários para servidores municipais	
Investimento em capacitação e qualificação dos servidores	
Satisfação da população com o atendimento público (saúde, educação, receita municipal, emissão de certidões, etc)	
Mecanismo de avaliação das ações realizadas pelo governo	
Mecanismo de transparência da gestão e participação popular	

Meios de comunicação

	Informações

Estações de rádio AM	
Estações de rádio FM	
Rádios comunitárias	
Geradoras de TV	
Retransmissoras de TV	
Jornais impressos	
Provedores de Internet	
Sites ou blogs públicos	
Sites ou blogs privados	

1. Qual a tendência editorial dos meios de comunicação existentes no município? Que tipo de noticiário priorizam? Política, economia, polícia, esportes, variedades, música?
2. Quem são os proprietários dos meios de comunicação do município? Defendem quais interesses?
3. Quais veículos têm mais leitores/ouvintes/telespectadores?

Estrutura política

1. Qual a relação com os municípios da região?
2. Quais os principais projetos votados na atual gestão?
3. Quais foram os principais projetos aprovados pela Câmara?
4. Quais projetos rejeitados devem ser reapresentados?
5. A Câmara tem um sistema de informação ágil e acessível sobre as legislações do município?

APÊNDICE B



Câmara Municipal

Gestão: 1 - Câmara Municipal
Programa: 0001 - Ação Legislativa

Projeto Atividade	2014	2015	2016	2017	Total
1001 - Obras (Construção/Ampliação/Reforma) do Prédio da Câmara	R\$ 206.518,00	R\$ 250.000,00	R\$ 130.000,00	R\$ 100.000,00	R\$686.518,00
2001 - Manutenção dos Serviços Administrativos	R\$ 1.811.000,00	R\$2.000.000,00	R\$ 2.144.000,00	R\$ 2.715.000,00	R\$ 8.670.000,00
2003 - Manutenção do Plenário	R\$ 49.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 64.000,00	R\$ 78.000,00	R\$250.000,00
2004 - Equipamentos de Inf., Som, TV, Móveis e Segurança	R\$ 50.000,00	R\$ 90.000,00	R\$60.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 250.000,00
2005 - Contribuições a UVG, UVB e Outras	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
2006 - Aquisição de Veículo de Representação	R\$ 95.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 170.000,00
Sub-Total	R\$ 2.212.518,00	R\$2.425.000,00	R\$ 2.424.000,00	R\$2.969.000,00	R\$10.030.518,00



Judiciário

Gestão: 02 - Prefeitura Municipal de Ceres
Programa: 0010 - Defesa da Ordem Jurídica

Projeto Atividade	2014	2015	2016	2017	Total
2007 - Atividades Judiciárias em Geral	R\$43.500,00	R\$ 48.000,00	R\$ 52.400,00	R\$ 56.900,00	R\$ 200.800,00
2008 - Sentenças Judiciais e Precatórios	R\$ 17.700,00	R\$ 19.500,00	R\$ 21.400,00	R\$ 23.200,00	R\$ 81.800,00
Sub-Total	R\$ 61.200,00	R\$ 67.500,00	R\$ 73.800,00	R\$ 80.100,00	R\$ 282.600,00



Reserva de Contingência

Gestão: 02 - Prefeitura Municipal de Ceres

Programa: 9999 - Encargos Especiais

Projeto Atividade	2014	2015	2016	2017	Total
9999 - Reserva de Contigência	R\$ 670.670,00	R\$ 754.890,00	R\$ 839.110,00	R\$ 933.350,00	R\$ 3.198.020,00
Sub-Total	R\$670.670,00	R\$ 754.890,00	R\$ 839.110,00	R\$ 933.350,00	R\$3.198.020,00



Dimensão Social

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável	2014	2015	2016	2017	TOTAL
0040 - Viver Saudável	Gerar qualidade de viver a partir de ações preventivas que envolvam as práticas de terapias complementares, contato com a natureza, atividades esportivas e alimentação saudável.	2273 - Implantação de Ciclovias	Obras	R\$29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2290 - Restauração, revitalização e manutenção de praças, parques e jardins	Serviços Urbanos	R\$ 102.279,68	R\$ 120.963,65	R\$ 166.016,19	R\$ 177.242,59	R\$ 566.502,11
		2307 - Educação ambiental	Meio Ambiente	R\$36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$73.587,43	R\$ 211.145,50
		2427 - Educação alimentar/orgânicos/hortas urbanas	Gabinete	R\$35.653,61	R\$46.046,91	R\$59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2367 - Práticas esportivas	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2475 - Implementação do Sistema de Serviços de Inspeção	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2328 - Construção, reforma e ampliação das UBS existentes	Saúde	R\$ 994.000,00	R\$487.060,00	R\$ 9.741,20	R\$ 9.741,20	R\$1.500.542,40
		2329 - Implantação e manutenção do Programa Melhor em Casa	Saúde	R\$ 394.000,00	R\$ 421.792,00	R\$ 445.018,00	R\$ 479.000,00	R\$ 1.739.810,00
		2330 - Manutenção da Atenção Básica	Saúde	R\$1.701.500,00	R\$1.733.426,00	R\$ 1.782.034,00	R\$1.878.800,00	R\$ 7.095.760,00
		2331 - Manutenção do NASF - Núcleo de Apoio a Saúde da Família	Saúde	R\$ 25.000,00	R\$25.300,00	R\$25.500,00	R\$ 22.800,00	R\$ 98.600,00
		2332 - Construção e Manutenção de Academias da Saúde e das Práticas Integrativas	Saúde	R\$36.000,00	R\$ 252.000,00	R\$ 126.000,00	R\$ -	R\$ 414.000,00
0044 - MulherCeresin a em Primeiro Lugar	Promover políticas públicas de igualdade de gênero, de saúde, emancipação da mulher e o combate a violência doméstica.	2430 - Manutenção da Gerência de Políticas Púb. p/ as Mulheres	Gabinete	R\$ 20.479,50	R\$ 22.730,40	R\$ 24.759,90	R\$ 26.826,30	R\$ 94.796,10
		2431 - Manutenção de Programas de Assistência à Mulher	Gabinete	R\$ 1.549,80	R\$ 1.937,25	R\$ 1.937,25	R\$ 1.771,20	R\$ 7.195,50
		2432 - Realização de atividades educativas e de conscientização	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24



		para as mulheres em situação de prisão						
		2433 - Campanhas educativas pelo fim da violência doméstica	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2435 - Capacitação da rede de proteção social para a Lei Maria da Penha	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2436 - Capacitação da rede de proteção social para atendimento à mulher vítima de violência	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2437 - Promover a atenção integral à mulher dependente ou co-dependente de álcool, crack e outras drogas	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$3.834,76	R\$7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2441 - Assistência Integral a mulher Idosa	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2438 - Construção e manutenção da Casa da Arte	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2333 - Aprimorar o programa de atenção integral à saúde da mulher	Saúde	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 240.000,00
		2334 - Ampliação da oferta de mamografia as mulheres acima de 40 anos	Saúde	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 240.000,00
0038 - Previdência Social	Assegurar o direito previdenciário.	2256 - Administração do PREVCERES	PREVCERES	R\$ 266.000,00	R\$ 289.000,00	R\$ 317.000,00	R\$ 346.000,00	R\$1.218.000,00
		2121 - Manutenção das Atividades do Fundo	PREVCERES	R\$ 3.054.150,00	R\$ 3.389.760,00	R\$ 3.725.370,00	R\$ 4.060.980,00	R\$ 14.230.260,00
		2122 - Manutenção de Convênios e Credenciamentos	PREVCERES	R\$ 29.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 39.000,00	R\$ 136.000,00
0030 - SuperAção	Articular e sensibilizar a comunidade em geral quanto aos direitos da pessoa com deficiência, valorizando suas	2408 - Promoção da integração dos alunos com necessidades educativas especiais	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
		2274 - Adequação dos espaços públicos a acessibilidade e mobilidade	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84



	superações diárias por meio da inclusão.	2203 - Celebração de Convênios com Entidades Filantrópicas	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2335 - Construção do CER (Centro de Especializado em Reabilitação) tipo III	Saúde	R\$ -	R\$ 2.469.600,00	R\$ 2.469.600,00	R\$ -	R\$ 4.939.200,00
		2336 - Manutenção da Rede de Atenção á Saúde da Pessoa com Deficiência	Saúde	R\$ 75.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 1.176.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 2.526.000,00
		2033 - Manutenção de Programa de Apoio a Deficientes	Desenvolvimento Social	R\$ 595,00	R\$ 510,00	R\$ 340,00	R\$ 595,00	R\$ 2.040,00
0017 - Segurança Pública com Cidadania	Contribuir com a segurança pública e garantir o direito à cidadania.	2022 - Manutenção da Segurança Pública	Administração	R\$ 123.500,00	R\$ 157.092,00	R\$ 171.760,00	R\$ 201.970,00	R\$ 654.322,00
		2200 - Manutenção de Convênio com a Polícia Militar	Administração	R\$ 27.360,00	R\$ 34.352,00	R\$ 37.848,00	R\$ 45.600,00	R\$ 145.160,00
		2201 - Manutenção de Convênio com os Bombeiros	Administração	R\$ 27.360,00	R\$ 34.352,00	R\$ 37.848,00	R\$ 45.600,00	R\$ 145.160,00
		2202 - Manutenção de Convênio com a Polícia Civil	Administração	R\$ 27.360,00	R\$ 34.352,00	R\$ 37.848,00	R\$ 45.600,00	R\$ 145.160,00
		2227 - Manutenção do Conselho de Segurança Pública	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2004 - Implantação do Programa Nacional de Segurança Pública - Pronasci	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2205 - Monitoramento com câmeras	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2206 - Manutenção do FENBOM	Administração	R\$ 9.120,00	R\$ 9.120,00	R\$ 9.120,00	R\$ 9.120,00	R\$ 36.480,00
		0031 - Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social (SUAS)	Promover o desenvolvimento social da população ceresina por meio de políticas emancipatórias	2028 - Manutenção do Fundo Municipal de Assistência Social	Desenvolvimento Social	R\$ 1.229.525,00	R\$ 1.204.101,50	R\$ 1.091.230,00
2035 - Manutenção de Programas de Apoio a Famílias Carentes	Desenvolvimento Social			R\$ 595,00	R\$ 510,00	R\$ 340,00	R\$ 595,00	R\$ 2.040,00
2219 - Manutenção do Projeto CONVIVER	Desenvolvimento Social			R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 34.000,00
2167 - Manutenção do CRAS	Desenvolvimento Social			R\$ 126.905,00	R\$ 125.120,00	R\$ 113.815,00	R\$ 198.390,00	R\$ 564.230,00
2401 - Repasse para APAE	Desenvolvimento Social			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -



		Social	39.440,00	32.895,00	25.755,00	39.440,00	137.530,00	
		2402 - Manutenção da Central CAC ÚNICO / Bolsa Família	Desenvolvimento Social	R\$ 39.355,00	R\$ 38.930,00	R\$ 35.275,00	R\$ 61.540,00	R\$ 175.100,00
		2220 - Construção da estrutura física do CREAS	Desenvolvimento Social	R\$ 113.305,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 113.305,00
		2605 - Manutenção do CREAS	Desenvolvimento Social	R\$ 52.275,00	R\$ 51.680,00	R\$ 45.135,00	R\$ 81.685,00	R\$ 230.775,00
		2221 - Construção de Centros de Convivência Social	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ 94.435,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 94.435,00
		2222 - Manutenção de Centros de Convivência Social	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ 18.445,00	R\$ 28.305,00	R\$ 46.750,00
		2223 - Construção de Centro de Convivência	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 143.897,35	R\$ 143.897,35
		2224 - Manutenção do Projeto Amor de Mãe	Desenvolvimento Social	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 94.520,00
		2225 - Projeto de Assistência Básica de Alimentação	Desenvolvimento Social	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 37.740,00
		2226 - Criação de ouvidoria dos usuários da rede de assistência social	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2228 - Criar sistema único municipal de cadastro de atendimento aos usuários da rede	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2229 - Projeto de Assistência de Transporte para Pessoas / Famílias Vulneráveis	Desenvolvimento Social	R\$ 4.760,00	R\$ 4.760,00	R\$ 4.760,00	R\$ 4.760,00	R\$ 19.040,00
0032 - Infância feliz	Fortalecer as políticas de atendimento a criança e ao adolescente, buscando a educação cidadã, o equilíbrio da saúde física e mental.	1057 - Aquisição de Equipamentos e Instalações do FMDCA	Desenvolvimento Social	R\$ 5.695,00	R\$ 4.760,00	R\$ 3.655,00	R\$ 5.695,00	R\$ 19.805,00
		2230 - Ações do FMDCA	Desenvolvimento Social	R\$ 5.695,00	R\$ 4.760,00	R\$ 3.655,00	R\$ 5.695,00	R\$ 19.805,00
		2029 - Manutenção do Programa de Apoio à Criança e Adolescente	Desenvolvimento Social	R\$ 6.800,00	R\$ 7.055,00	R\$ 6.290,00	R\$ 10.795,00	R\$ 30.940,00
		2031 - Manutenção do Conselho Tutelar	Desenvolvimento Social	R\$ 87.040,00	R\$ 86.105,00	R\$ 81.600,00	R\$ 136.085,00	R\$ 390.830,00



		2231 - Manutenção do PETI	Desenvolvimento Social	R\$ 175.865,00	R\$ 174.080,00	R\$ 157.760,00	R\$ 274.975,00	R\$ 782.680,00
		2233 - Construção da Sede do Conselho Tutelar	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ 24.650,00	R\$ 62.611,00	R\$ 87.261,00
		2232 - Construção da Sede do Conselho da Criança e do Adolescente	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ 24.650,00	R\$ 62.611,00	R\$ 87.261,00
		2337 - Manutenção do Programa Saúde na Escola - PSE	Saúde	R\$ 17.000,00	R\$ 20.500,00	R\$ 26.000,00	R\$ 26.000,00	R\$ 89.500,00
		2409 - Manutenção do Programa Nacional da Idade Certa na Escola	Educação	R\$ 32.572,80	R\$ 32.659,20	R\$ 31.622,40	R\$ 48.038,40	R\$ 144.892,80
		2411 - Alimentação Escolar para Crianças em Sala de Aula	Educação	R\$ 494.985,60	R\$ 498.294,72	R\$ 482.461,06	R\$ 744.940,80	R\$ 2.220.682,18
		2046 - Manutenção da merenda escolar	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
		2152 - Manutenção do Conselho Municipal da Merenda Escolar	Educação	R\$ 10.627,20	R\$ 10.108,80	R\$ 9.417,60	R\$ 13.564,80	R\$ 43.718,40
		1060 - Contrução, Reforma ou Ampliação de Creches na Educação	Educação	R\$ 771.811,20	R\$ 1.458.559,87	R\$ 2.440.755,07	R\$ 1.000.170,72	R\$ 5.671.296,86
		2131 - Manutenção de Creches na Educação	Educação	R\$ 252.115,20	R\$ 260.112,38	R\$ 252.322,56	R\$ 390.182,40	R\$ 1.154.732,54
		2234 - Aquisição de ônibus para o transporte das crianças da rede	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2235 - Articulação para efetivação da doação da estrutura física do PETI	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
0033 - Juventude Participativa	Promover políticas de emancipação, social e econômica para a população jovem de Ceres.	2400 - Manutenção do Programa PROJovem Adolescente	SECJUCET	R\$ 46.144,00	R\$ 56.196,80	R\$ 59.163,20	R\$ 63.612,80	R\$ 225.116,80
		2368 - Implantação do Sistema Municipal de Juventude	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2369 - Manutenção Programa 2º Tempo	SECJUCET	R\$ 54.960,80	R\$ 63.365,60	R\$ 63.365,60	R\$ 68.639,20	R\$ 250.331,20
		Construção, equipamentos e manutenção do Centro de	SECJUCET	R\$ -	R\$ -	R\$ 24.720,00	R\$ 62.788,80	R\$ 87.508,80



Juventude						
2606 - Implantação e Manutenção do Programa PROJOVEM Trabalhador	SECJUCET	R\$ 137.360,80	R\$ 158.455,20	R\$ 190.179,20	R\$ 206.000,00	R\$ 691.995,20
2372 - Manutenção do Projeto Mover	SECJUCET	R\$ 13.184,00	R\$ 15.244,00	R\$ 15.244,00	R\$ 16.480,00	R\$ 60.152,00
2143 - Pagamento de Bolsistas e Estagiários	Planejamento	R\$ 7.860,00	R\$ 9.039,00	R\$ 9.039,00	R\$ 9.825,00	R\$ 35.763,00
2053 - Bolsas de Estudos para Alunos de Baixa Renda	Planejamento	R\$ 6.288,00	R\$ 7.231,20	R\$ 7.231,20	R\$ 7.860,00	R\$ 28.610,40
2236 - Manutenção do PRONATEC	Desenvolvimento Social	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 94.520,00
2373 - Implantação de Programa de prevenção de gravidez na adolescência e DST	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
Implantação e manutenção da cidade digital	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
2439 - Campanhas educativas de prevenção à violência e drogas	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
2374 - Manutenção do Programa Jovem Empreendedor	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
2375 - Implantacao Programa Papo Jovem	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
2376 - Implantacao do Conselho Municipal de Juventude	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
2377 - Fundo Municipal de Juventude	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
2378 - Realizacao de Diagnostico da Juventude em Ceres	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
2338 - Aprimorar os programas de atenção integral à saúde do Adolescente	Saúde	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00
2379 - Manutenção da Secretaria de Juventude, Cultura, Esporte e Turismo	SECJUCET	R\$ 43.919,20	R\$ 53.230,40	R\$ 62.376,80	R\$ 71.935,20	R\$ 231.461,60
2380 - Manutenção de	SECJUCET	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$



		Conselhos		1.380,20	1.586,20	1.586,20	1.709,80	6.262,40
		2370 – Construção, equipamentos e manutenção do Centro de Juventude						
0037 - Melhor Idade	Garantir a terceira idade uma qualidade de viver	2237 - Construção do Centro de Convivência de Idosos	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ 24.650,00	R\$ 49.300,00	R\$ 73.950,00
		2238 - Manutenção do Centro de Convivência de Idosos	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 22.695,00	R\$ 22.695,00
		2381 - Projeto Viva Mais Esporte (Ativ. Esport. p/ Adultos e Idosos)	SECJUCET	R\$ 10.959,20	R\$ 19.034,40	R\$ 25.379,20	R\$ 6.839,20	R\$ 62.212,00
		2440 - Projeto Horta Medicinal	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2441 - Assistência Integral a mulher Idosa	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
		2339 - Aprimorar o programa de atenção integral à saúde do idoso	Saúde	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00
0034 - Espaço da Cidadania	Promover atendimentos setoriais visando a participação e efetivação dos direitos dos usuários da rede.	2239 - Manutenção do Projeto Espaço da Cidadania	Desenvolvimento Social	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 23.630,00	R\$ 94.520,00
		2240 - Implantação da sede nos bairros	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2241 - Campanhas educativas	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2242 - Acompanhamento das famílias em situação de vulnerabilidade social	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2243 - Cursos de geração de renda	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2258 - Implantação e manutenção da cidade digital	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
		2442 - Palestras sobre violência contra a mulher	Gabinete	R\$ 3.843,36	R\$ 3.834,76	R\$ 7.018,44	R\$ 4.445,68	R\$ 19.142,24
0018 - Recomeçar	Recuperar e reinserir os dependentes químicos, doentes mentais e reeducandos	2244 - Campanhas Educativas de Combate às Drogas	Desenvolvimento Social	R\$ 5.695,00	R\$ 4.760,00	R\$ 3.655,00	R\$ 5.695,00	R\$ 19.805,00
		2245 - Projeto de Assistência aos Presidiários	Desenvolvimento Social	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 9.435,00	R\$ 37.740,00



	na sociedade	2340 - Implantação do Centro de Atenção Psicossocial	Saúde	R\$ 805.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 805.000,00
		2341 - Manutenção do Centro de Assistência Psicossocial - CAPS	Saúde	R\$ 98.500,00	R\$ 35.900,00	R\$ 36.400,00	R\$ 37.000,00	R\$ 207.800,00
		2342 - Manutenção da Clínica de Recuperação de Dependentes Químicos	Saúde	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00
		2343 - Criação e Manutenção de Leitos Hospitalares de Atenção Psicossocial	Saúde	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 57.600,00
		2246 - Apoio integral as gestantes usuárias de substâncias psicoativas	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2247 - Apoio aos grupos de serviços, associações e demais entidades, nos projetos e programas que trabalhem na assistência as famílias em situação de vulnerabilidade e prevenção ao uso de drogas	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2207 - Manutenção de Convênio com a Agência Prisional	Administração	R\$ 27.360,00	R\$ 34.352,00	R\$ 37.848,00	R\$ 45.600,00	R\$ 145.160,00
0046 - Esporte e Lazer para todos	Ampliar a qualidade de viver com atividade esportivas e de lazer.	2382 - Incentivo ao Esporte Amador e a Iniciação Esportiva	SECJUCET	R\$ 27.439,20	R\$ 27.439,20	R\$ 27.439,20	R\$ 27.439,20	R\$ 109.756,80
		2383 - Construção do Centro de Lazer para Esportes Radicais	SECJUCET	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 65.405,00	R\$ 65.405,00
		2384 - Construção e Reforma de Quadras nos Bairros	SECJUCET	R\$ -	R\$ 27.439,20	R\$ -	R\$ -	R\$ 27.439,20
		2385 - Implantação e Manutenção de Festivals, Festas, Feiras, Exposições e ControsCulturais	SECJUCET	R\$ 20.600,00	R\$ 30.900,00	R\$ 41.200,00	R\$ 61.800,00	R\$ 154.500,00
		2386 - Construção de Centros de Esporte e Lazer no espaço rural	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2380 - Manutenção de Conselhos	SECJUCET	R\$ 1.380,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.709,80	R\$ 6.262,40
0047 - Mais	Disponibilizar o acesso	2052 - Manutenção da Biblioteca	SECJUCET	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$



Cultura	e fomentar a cultura local.	Municipal		5.520,80	6.344,80	6.344,80	6.839,20	25.049,60
		2387 - Construção de Concha Acústica	SECJUCET	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 130.810,00	R\$ 130.810,00
		1014 - Reforma e Ampliação do Centro Cultural	SECJUCET	R\$ -	R\$ 137.360,80	R\$ -	R\$ -	R\$ 137.360,80
		2388 - Implantação e Manutenção do Sistema Municipal de Cultura	SECJUCET	R\$ 6.592,00	R\$ 7.580,80	R\$ 7.580,80	R\$ 8.240,00	R\$ 29.993,60
		2389 - Implantação e Manutenção do Arquivo Público Municipal	SECJUCET	R\$ 13.184,00	R\$ 7.580,80	R\$ 7.580,80	R\$ 8.240,00	R\$ 36.585,60
		2390 - Celebração de Convênios de Corais, Bandas e Outros	SECJUCET	R\$ 7.416,00	R\$ 7.416,00	R\$ 7.416,00	R\$ 7.416,00	R\$ 29.664,00
		2391 - Reforma e Restauração dos Monumentos Históricos Locais	SECJUCET	R\$ 24.720,00	R\$ 24.720,00	R\$ 12.360,00	R\$ 3.976,62	R\$ 65.776,62
		2385 - Implantação e Manutenção de Festivais, Festas, Feiras, Exposições e ControsCulturais	SECJUCET	R\$ 20.600,00	R\$ 30.900,00	R\$ 41.200,00	R\$ 61.800,00	R\$ 154.500,00
		2392 - Implantacao e Manutencao de Cursos e Oficinas Artisiticas, Folcloricas e Culturais	SECJUCET	R\$ 20.600,00	R\$ 30.900,00	R\$ 41.200,00	R\$ 61.800,00	R\$ 154.500,00
		2393 - Criação do Museu da CANG	SECJUCET	R\$ -	R\$ -	R\$ 41.200,00	R\$ 104.648,00	R\$ 145.848,00
		2394 - Manutenção do Museu da CANG	SECJUCET	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 41.200,00	R\$ 41.200,00
		2395 - Fundo Municipal de Cultura	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2396 - Levantamento de Agentes e Atividades Culturais do Municipio	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2397 - Manutencao do Conselho Municipal de Cultura	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
		2399 - Tombamento e manutenção de prédios históricos	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03



		2380 - Manutenção de Conselhos	SECJUCET	R\$ 1.380,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.709,80	R\$ 6.262,40
0045 - Mais Saúde	Garantir melhorias do atendimento em saúde á população através de reestruturação Física e Tecnológica	2344 - Manutenção do Fundo Municipal de Saúde	Saúde	R\$ 16.228.405,00	R\$ 16.392.625,80	R\$ 16.889.702,40	R\$ 17.434.000,00	R\$ 66.944.733,20
		2345 - Criar o Pronto Socorro Odontológico 24h	Saúde	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
		2346 - Construção, reforma da UTI pública	Saúde	R\$ 33.000,00	R\$ 405.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 544.000,00
		2347 - Aquisição de equipamentos de informática para os servidores	Saúde	R\$ 93.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 63.500,00	R\$ 506.500,00
		2348 - Reestruturação do Complexo Regulador da Saúde	Saúde	R\$ -	R\$ 150.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150.000,00
		2349 - Aquisição de equipamentos e mobiliários para unidades públicas de saúde	Saúde	R\$ 93.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 63.500,00	R\$ 506.500,00
		2350 - Reativar o Programa de Prevenção e Controle das DST's, HIV e AIDS	Saúde	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 120.000,00
		2351 - Manutenção da Média e Alta Complexidade (SAMU, UPA, Internações Hospitalares, Exames Laboratoriais e de imagem, Hemocentro, Homodiálise, CEREST, Consultas Especializadas, Próteses Dentárias, CEO, UTI, Procedimentos Ambulatoriais, Cirurgias Eletivas e de Urgência)	Saúde	R\$ 10.429.250,00	R\$ 11.332.399,40	R\$ 11.822.998,00	R\$ 13.336.032,00	R\$ 46.920.679,40
		2352 - Reforma da UPA	Saúde	R\$ -	R\$ 823.200,00	R\$ 186.200,00	R\$ 230.000,00	R\$ 1.239.400,00
		2353 - Reforma, ampliação do SAMU	Saúde	R\$ -	R\$ 226.800,00	R\$ 126.000,00	R\$ 200.025,00	R\$ 552.825,00
		2169 - Manutenção das Vigilâncias da Saúde	Saúde	R\$ 442.300,00	R\$ 460.524,00	R\$ 474.244,00	R\$ 498.400,00	R\$ 1.875.468,00
		2354 - Manutenção do Laboratório Municipal	Saúde	R\$ 288.000,00	R\$ 288.000,00	R\$ 288.000,00	R\$ 288.000,00	R\$ 1.152.000,00



		2099 - Manutenção do Programa de Saúde Bucal	Saúde	R\$ 168.000,00	R\$ 168.000,00	R\$ 168.000,00	R\$ 168.000,00	R\$ 672.000,00
		2355 - Manutenção da Assistência Farmacêutica	Saúde	R\$ 95.000,00	R\$ 190.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 505.000,00
		2356 - Manutenção do PMAQ - Programa de Melhoria do Acesso e Qualidade	Saúde	R\$ 739.000,00	R\$ 756.760,00	R\$ 995.480,00	R\$ 1.037.000,00	R\$ 3.528.240,00
		2357 - Manutenção do Conselho Municipal de Saúde	Saúde	R\$ 20.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 22.100,00	R\$ 23.200,00	R\$ 86.300,00
0048 - Fortalecimento da Educação	Oferecer ensino público e educação de qualidade para a população.	2054 - Manutenção do Ensino Pré-Escolar da Educação Infantil	Educação	R\$ 352.166,40	R\$ 366.037,06	R\$ 362.650,18	R\$ 573.609,60	R\$ 1.654.463,23
		2146 - Convênios para Projetos de Desenvolvimento do Ensino	Educação	R\$ 3.715,20	R\$ 3.628,80	R\$ 3.283,20	R\$ 4.786,56	R\$ 15.413,76
		2151 - Manutenção do Conselho Municipal de Educação	Educação	R\$ 68.860,80	R\$ 66.441,60	R\$ 62.467,20	R\$ 91.497,60	R\$ 289.267,20
		2045 - Manutenção do ensino fundamental	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
		2092 - Manutenção do FUNDEB	Educação	R\$ 3.861.212,80	R\$ 4.650.979,20	R\$ 5.470.874,40	R\$ 6.185.244,80	R\$ 20.168.311,20
		2093 - Aquisição de Veículos e M. Permanente p/ o FUNDEB	Educação	R\$ 438.000,00	R\$ 200.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 638.600,00
		2414 - Gestão Administrativa da Secretaria de Educação	Educação	R\$ 2.975.270,40	R\$ 2.942.352,00	R\$ 2.852.684,35	R\$ 4.414.694,40	R\$ 13.185.001,15
		2105 - Manutenção do Transporte Escolar	Educação	R\$ 937.958,40	R\$ 950.443,20	R\$ 913.610,88	R\$ 1.473.292,80	R\$ 4.275.305,28
		2415 - Convênio com FNDE para Construção de Quadras Esportivas / Poliesportivas	Educação	R\$ 159.148,80	R\$ 167.097,60	R\$ -	R\$ -	R\$ 326.246,40
		2416 - Convênio com FNDE para para Aquisição de Veículos para Transporte Escolar	Educação	R\$ 120.096,00	R\$ 216.000,00	R\$ 336.096,00	R\$ -	R\$ 672.192,00
		2143 - Pagamento de Bolsistas / Estagiários	Educação	R\$ 1.468,80	R\$ 1.555,20	R\$ 1.382,40	R\$ 2.160,00	R\$ 6.566,40
		2417 - Combate ao Analfabetismo	Educação	R\$ 10.713,60	R\$ 10.627,20	R\$ 10.108,80	R\$ 15.206,40	R\$ 46.656,00
		2418 - Implantação e/ou Manutenção de Laboratório	Educação	R\$ 864,00	R\$ 129.600,00	R\$ 25.920,00	R\$ 25.920,00	R\$ 182.304,00



	2419 - Impantacao do EJA - Educacao de Jovens e Adultos	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
	2420 - Sistema municipal de ensino	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
	2421 - Campanhas educativas pelo fim da violência doméstica	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
	2422 - Contrução, Reforma ou Ampliação da Sede da Secretaria de Educação	Educação	R\$ 310.176,00	R\$ 6.220,80	R\$ 6.220,80	R\$ 6.220,80	R\$ 328.838,40
	Sub-Total		R\$ 51.409.358,62	R\$57.678.964,04	R\$60.173.779,42	R\$ 64.125.690,61	R\$233.387.792,69



Dimensão Econômica

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável	2014	2015	2016	2017	TOTAL
0019 - Ceres de Braços Abertos	Fomentar o Turismo Local.	2090 - Promoção do Turismo Local	SECJUCET	R\$ 6.592,00	R\$ 7.580,80	R\$ 7.580,80	R\$ 8.240,00	R\$ 29.993,60
		2403 - Reforma da Rodoviária	SECJUCET	-	-	R\$ 32.960,00	R\$ 125.577,60	R\$ 158.537,60
		2404 - Construção de Portais de Entrada da Cidade	SECJUCET	-	-	R\$ 41.200,00	R\$ 13.081,00	R\$ 54.281,00
		1088 - Reforço e Manutenção do Complexo Turístico de Ceres	SECJUCET	R\$ 359.264,00	R\$ 484.512,00	R\$ 80.752,00	R\$ 13.081,00	R\$ 937.609,00
		2385 - Implantação e Manutenção de Festivais, Festas, Feiras, Exposições e Encontro Culturais	SECJUCET	R\$ 20.600,00	R\$ 30.900,00	R\$ 41.200,00	R\$ 61.800,00	R\$ 154.500,00
		2150 - Apoio a Feiras e Eventos	Planejamento	R\$ 15.720,00	R\$ 24.208,80	R\$ 30.261,00	R\$ 39.300,00	R\$ 109.489,80
		2085 - Manutenção da Rodoviária	Administração	R\$ 52.972,00	R\$ 67.412,00	R\$ 73.720,00	R\$ 86.716,00	R\$ 280.820,00
		2275 - Construção de identidade visual nas estradas da cidade	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2276 - Revitalização do Lago	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	
		2380 - Manutenção de Conselhos	SECJUCET	R\$ 1.380,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.586,20	R\$ 1.709,80	R\$ 6.262,40
		2448 - Promoção de Feiras e Eventos Agropecuários e rurais	Gabinete	R\$ 6.300,00	R\$ 9.702,00	R\$ 12.127,50	R\$ 15.750,00	R\$ 43.879,50
		2085 – Manutenção da Rodoviária						
0020 - Mais trabalho, emprego e renda	Promover o desenvolvimento econômico local sustentável.	2444 - Apoio a Cooperativa de Costureiras	Gabinete	R\$ 2.693,70	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.693,70
		2445 - Reforma e Ampliação do Centro de Referência da Mulher	Gabinete	-	-	R\$ 18.450,00	-	R\$ 18.450,00
		2208 - Doações de Áreas Públicas	Administração	R\$ 50.692,00	R\$ 58.444,00	R\$ 58.444,00	R\$ 63.308,00	R\$ 230.888,00



2500 - Manutenção do Centro Vocacional Tecnológico	Planejamento	R\$ 7.781,40	R\$ 9.825,00	R\$ 10.846,80	R\$ 12.733,20	R\$ 41.186,40
2259 - Implantação e manutenção de Incubadora Empresarial (CDIC)	Planejamento	R\$ 786,00	R\$ 2.122,20	R\$ 7.074,00	R\$ 2.395,73	R\$ 12.377,93
2260 - Apoio a Associações de Micro e Pequenas Empresas	Planejamento	R\$ 6.288,00	R\$ 7.231,20	R\$ 7.231,20	R\$ 7.860,00	R\$ 28.610,40
2161 - Projetos de Geração de Emprego e Renda	Planejamento	R\$ 6.288,00	R\$ 7.231,20	R\$ 7.231,20	R\$ 7.860,00	R\$ 28.610,40
2174 - Manutenção do Banco do Povo	Planejamento	R\$ 12.890,40	R\$ 16.348,80	R\$ 17.920,80	R\$ 21.025,50	R\$ 68.185,50
2261 - Criação do Distrito Industrial de Ceres	Planejamento	R\$ -	R\$ -	R\$ 393.000,00	R\$ 2.495,55	R\$ 395.495,55
2446 - Fomento da Agregação de Valor de Produtos de Origem Vegetal e Animal por meio da Construção de Mini-Agroindústrias	Gabinete	R\$ -	R\$ 32.445,00	R\$ 39.249,00	R\$ -	R\$ 71.694,00
2447 - Fomento da Agregação de Valor de Produtos de Origem Vegetal e Animal por meio da Implantação e Manutenção do Sistema de Inspeção Municipal - SIM	Gabinete	R\$ 83.979,00	R\$ 38.745,00	R\$ 48.447,00	R\$ 63.000,00	R\$ 234.171,00
4443 - Promoção de Feiras e Eventos Agropecuários	Gabinete	R\$ 6.300,00	R\$ 9.702,00	R\$ 12.127,50	R\$ 15.750,00	R\$ 43.879,50
2449 - Diversificação da Produção Vegetal e Animal por meio da Implantação de Núcleos de Produção Agropecuária	Gabinete	R\$ 37.800,00	R\$ 47.250,00	R\$ 47.250,00	R\$ 43.596,00	R\$ 175.896,00
2248 - Criação e Manutenção da Feira de Artesanato	Desenvolvimento Social	R\$ 18.870,00	R\$ 18.870,00	R\$ 18.870,00	R\$ 18.870,00	R\$ 75.480,00
2450 - Reforma e manutenção da Feira de Comercialização	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
2262 - Apoio as cadeias produtivas	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
2263 - Contrução de acesso a BR-	Planejamento	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$



	153 sentido sul		-	-	-	149.733,00	149.733,00
	2405 - Implantação do Programa Primeiro Emprego	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
	2264 - Apoio a Cooperativismo	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
	2265 - Implantação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
	Sub-Total		R\$ 822.183,06	R\$1.034.597,04	R\$1.457.812,65	R\$1.203.120,99	R\$ 4.131.961,90



Dimensão Ambiental

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável	2014	2015	2016	2017	TOTAL
0043 - Qualidade Ambiental	Proporcionar a qualidade ambiental, promovendo a recuperação das nascentes, tratamento correto dos resíduos sólidos e a educação ambiental	2504 - Manutenção do Aterro Controlado	Meio Ambiente	R\$ 311.433,90	R\$ 278.084,02	R\$ 293.430,82	R\$ 427.779,00	R\$ 1.310.727,73
		2308 - Manutenção do Centro de Triagem de Recicláveis	Meio Ambiente	R\$ 128.760,00	R\$ 108.489,00	R\$ 114.405,00	R\$ 130.761,00	R\$ 482.415,00
		2309 - Manutenção do Serviço de Coleta Seletiva	Meio Ambiente	R\$ 128.760,00	R\$ 108.489,00	R\$ 114.405,00	R\$ 130.761,00	R\$ 482.415,00
		2310 - Construção de Galpão de Triagem de Recicláveis	Meio Ambiente	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.500,00	R\$ 110.490,00	R\$ 153.990,00
		2148 - Manutenção do Viveiro e Arborização Urbana	Meio Ambiente	R\$ 55.680,00	R\$ 67.773,00	R\$ 71.514,00	R\$ 81.780,00	R\$ 276.747,00
		2312 - Manutenção do Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente	Meio Ambiente	R\$ 34.800,00	R\$ 33.756,00	R\$ 35.583,00	R\$ 40.672,50	R\$ 144.811,50
		2313 - Manutenção do Convênio Projeto Ser Natureza	Meio Ambiente	R\$ 41.760,00	R\$ 48.198,00	R\$ 57.768,00	R\$ 52.200,00	R\$ 199.926,00
		2314 - Programa Produtor de Águas	Meio Ambiente	R\$ 288.257,10	R\$ 310.555,20	R\$ 85.677,60	R\$ 115.971,00	R\$ 800.460,90
		2315 - Programa Conhecer para Preservar - Educação Ambiental	Meio Ambiente	R\$ 49.851,00	R\$ 57.594,00	R\$ 137.895,00	R\$ 62.379,00	R\$ 307.719,00
		2316 - Programa Viva o Verde	Meio Ambiente	R\$ 104.400,00	R\$ 200.796,00	R\$ 120.495,00	R\$ 130.500,00	R\$ 556.191,00
		2451 - Conservação de Solo e Água	Gabinete	R\$ 73.521,00	R\$ 50.904,00	R\$ 65.394,00	R\$ 86.625,00	R\$ 276.444,00
		2317 - Reforma e adequação do Parque Municipal de Educação Ambiental	Meio Ambiente	R\$ 36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$ 73.587,43	R\$ 211.145,50
		2318 Reforma e adequação da Secretaria de Meio Ambiente	Meio Ambiente	R\$ 36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$ 73.587,43	R\$ 211.145,50
2319 - Aquisição de Veículos e Equipamentos para a Fiscalização e Licenciamento	Meio Ambiente	R\$ 36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$ 73.587,43	R\$ 211.145,50		



		2452 - Implantação e manutenção do centro de compostagem e vermicompostagem	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2320 - Expansão de Redes de Água e Esgoto	Meio Ambiente	R\$ 144.420,00	R\$ 409.248,00	R\$ 1.023.120,00	R\$ 1.104.900,00	R\$ 2.681.688,00
		2321 - Construção de Unidades de Capitação de Água	Meio Ambiente	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 276.225,00	R\$ 276.225,00
		2322 - Construção de Reservatório de Capitação de Água	Meio Ambiente	R\$ -	R\$ -	R\$ 21.750,00	R\$ 82.867,50	R\$ 104.617,50
		2323 - Manutenção da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Saneamento	Meio Ambiente	R\$ 363.660,00	R\$ 398.539,34	R\$ 420.502,32	R\$ 613.002,00	R\$ 1.795.703,66
		2324 - Implementação do sistema municipal de meio ambiente	Meio Ambiente	R\$ 36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$ 73.587,43	R\$ 211.145,50
		2358 - Política de cuidado com os animais	Saúde	R\$ 140.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 218.400,00
0041 - Prefeitura Atuante no Espaço Rural	Garantir serviços públicos de qualidade a comunidade rural.	2453 - Manutenção da Gerência de Desenvolvimento Rural	Gabinete	R\$ 139.450,50	R\$ 142.984,80	R\$ 154.224,00	R\$ 190.764,00	R\$ 627.423,30
		2454 - Convênio de Extensão Rural, Assistência Técnica e Pesquisa	Gabinete	R\$ 31.059,00	R\$ 48.321,00	R\$ 53.550,00	R\$ 49.392,00	R\$ 182.322,00
		2455 - Capacitação, Qualificação Técnica e Viagens Técnicas de Intercâmbio Agropecuário	Gabinete	R\$ 16.821,00	R\$ 23.247,00	R\$ 29.106,00	R\$ 37.800,00	R\$ 106.974,00
		2456 - Organização e Gestão Social no espaço Rural	Gabinete	R\$ 25.200,00	R\$ 29.106,00	R\$ 24.255,00	R\$ 26.271,00	R\$ 104.832,00
		2457 - Inclusão Social Rural	Gabinete	R\$ 18.900,00	R\$ 29.106,00	R\$ 36.351,00	R\$ 47.250,00	R\$ 131.607,00
		2458 - Modernização da Patrulha Mecanizada Rural	Gabinete	R\$ 2.079,00	R\$ 7.875,00	R\$ 31.500,00	R\$ 12.481,56	R\$ 53.935,56
		2459 - Manut. Reforma e Ampliação da rede de iluminação nas comunidades rurais	Gabinete	R\$ 20.979,00	R\$ 42.021,00	R\$ 94.500,00	R\$ 30.003,75	R\$ 187.503,75
		2460 - Construção, Reforma e Manutenção de Pontes e Mata-Burros	Gabinete	R\$ 20.979,00	R\$ 36.729,00	R\$ 110.250,00	R\$ 35.044,38	R\$ 203.002,38
		2461 - Criação e manutenção do Programa Melhor Caminho	Gabinete	R\$ 63.000,00	R\$ 157.500,00	R\$ 157.500,00	R\$ 50.006,25	R\$ 428.006,25



	1093 - Construção de Casas Populares	Obras	R\$ 140.968,00	R\$ 210.112,00	R\$ 1.076.824,00	R\$ 941.154,44	R\$ 2.369.058,44
	2277 - Construir e Ampliar Unidades Sanitárias para População de Baixa Renda	Obras	R\$ 455,60	R\$ 2.224,40	R\$ 13.400,00	R\$ 1.089,15	R\$ 17.169,15
	2359 - Implantação Unidades Básicas de Saúde no Espaço Rural	Saúde	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 32.000,00
	2406 - Incentivos aos festejos culturais no espaço rural	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03
	Sub-Total		R\$2.546.492,44	R\$ 3.120.661,95	R\$4.693.710,20	R\$5.237.157,98	R\$15.598.022,57



Dimensão Urbanística

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável	2014	2015	2016	2017	TOTAL
0021 - Trânsito seguro	Garantir a mobilidade, acessibilidade e trânsito seguro.	2426 - Manutenção da Superintendência de Trânsito	Trânsito	R\$ 256.000,00	R\$ 235.200,00	R\$ 235.200,00	R\$ 400.000,00	R\$ 1.126.400,00
		2428 - Implementação de Sinalização de Trânsito	Trânsito	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 254.000,00	R\$ 554.000,00
		2429 - Programa de Educação de Trânsito	Trânsito	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 250.000,00
		2465 - Implantação e manutenção de sinalização de trânsito no espaço rural	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2509 - Implantação e manutenção da guarda mirim municipal	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2278 - Elaboração e implementação do Plano de Mobilidade e Acessibilidade	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2279 - Adaptação e manutenção de prédios, calçadas e passeios públicos com rampas e guias rebaixadas	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2280 - Reestruturação do sistema de sinalização das vias públicas	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
0042 - Ceres Bem Cuidada	Prestar serviços urbanos de qualidade, com a conservação e o embelezamento da cidade.	1017 - Construção, Reforma, Ampliação e Manutenção dos Cemitérios Municipais	Serviços Urbanos	R\$ 17.560,00	R\$ 36.612,60	R\$ 43.900,00	R\$ 13.938,25	R\$ 112.010,85
		2291 - Construção Reforma e Manutenção de galerias pluviais, canais, bocas de lobo e bueiros	Serviços Urbanos	R\$ 46.797,40	R\$ 124.412,60	R\$ 219.500,00	R\$ 69.691,25	R\$ 460.401,25
		2292 - Obras de Drenagem e Saneamento	Serviços Urbanos	R\$ 46.797,40	R\$ 219.500,00	R\$ 351.200,00	R\$ 97.567,75	R\$ 715.065,15
		2293 - Pavimentação e ou Recuperação de Vias Urbanas	Serviços Urbanos	R\$ 830.535,32	R\$ 882.914,69	R\$ 1.396.838,30	R\$ 1.486.765,25	R\$ 4.597.053,56
		2294 - Construção, Reforma e Manutenção de praças, parques e jardins	Serviços Urbanos	R\$ 117.037,40	R\$ 146.362,60	R\$ 351.200,00	R\$ 111.506,00	R\$ 726.106,00



		2295 - Aquisição, Locação, Reforma e Manut. de Máquinas, Equipamentos e Veículos	Serviços Urbanos	R\$ 382.808,00	R\$ 264.757,39	R\$ 264.757,39	R\$ 929.235,25	R\$ 1.841.558,03
		2296 - Construção, Reforma, Ampliação e Manutenção da Rede de Iluminação Pública	Serviços Urbanos	R\$ 268.624,10	R\$ 203.614,52	R\$ 203.614,52	R\$ 387.204,59	R\$ 1.063.057,73
		2297 - Construção, Reforma, Ampliação e Manutenção da Rede Elétrica dos prédios públicos	Serviços Urbanos	R\$ 198.454,34	R\$ 158.871,64	R\$ 158.871,64	R\$ 464.645,50	R\$ 980.843,13
		2298 - Criação, Implantação e Manutenção do Projeto Reluz	Serviços Urbanos	R\$ 16.971,74	R\$ 216.128,48	R\$ 162.113,92	R\$ 219.500,00	R\$ 614.714,14
		2299 - Campanhas Educativas, Divulgação	Serviços Urbanos	R\$ 146.362,60	R\$ 202.642,40	R\$ 168.839,40	R\$ 182.887,40	R\$ 700.731,80
		2301 - Manutenção da Limpeza Urbana	Serviços Urbanos	R\$ 830.535,32	R\$ 1.058.960,72	R\$ 1.058.960,72	R\$ 1.463.274,80	R\$ 4.411.731,55
		2302 - Modernização e Manutenção da Secretaria de Serviços Urbanos	Serviços Urbanos	R\$ 777.908,00	R\$ 837.930,89	R\$ 785.313,98	R\$ 951.611,52	R\$ 3.352.764,39
		2281 - Manutenção da Secretaria Municipal de Obras	Obras	R\$ 39.020,80	R\$ 49.580,00	R\$ 54.296,80	R\$ 64.052,00	R\$ 206.949,60
		2474 - Construção de meios-fios e sargetas	Serviços Urbanos	R\$ 102.279,68	R\$ 120.963,65	R\$ 166.016,19	R\$ 177.242,59	R\$ 566.502,11
		2304 - Reforma e Recuperação de Pontes	Serviços Urbanos	R\$ 102.279,68	R\$ 120.963,65	R\$ 166.016,19	R\$ 177.242,59	R\$ 566.502,11
0035 - Minha Casa Meu Lar	Promover política de moradia digna para a população, garantindo o acesso aos serviços públicos e equipamentos sociais, gerando o acesso e o direito a propriedade.	2282 - Construção de Casas Populares no espaço urbano e rural	Obras	R\$ 75.558,85	R\$ 210.112,00	R\$ 1.076.824,00	R\$ 941.154,44	R\$ 2.303.649,29
		2300 - Manutenção do Fundo Municipal de Habitação	Obras	R\$ 3.591,20	R\$ 4.127,20	R\$ 4.127,20	R\$ 4.448,80	R\$ 16.294,40
		2283 - Aquisição de Área para Habitação de Interesse Social	Obras	R\$ 40.736,00	R\$ 84.044,80	R\$ 168.089,60	R\$ 428.800,00	R\$ 721.670,40
		2277 - Construir e Ampliar Unidades Sanitárias para População de Baixa Renda	Obras	R\$ 455,60	R\$ 2.224,40	R\$ 13.400,00	R\$ 1.089,15	R\$ 17.169,15
		2284 - Plano de Regularização Fundiária	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2285 - Equipamentos sociais e	Obras	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$



	serviços públicos		29.416,46	37.451,94	160.279,88	158.603,56	385.751,84
	2286 - Plano Municipal de Habitação	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
	2463 - Implantação de programa de triagem e apoio das mulheres chefes de família de baixo poder aquisitivo para priorizá-las em programas municipais - Moradia	Gabinete	R\$ 3.843,40	R\$ 3.834,75	R\$ 7.018,45	R\$ 4.445,70	R\$ 19.142,30
	2249 - Políticas de convivência no bairro e na família	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
	2250 - Implantação de programa de apoio para a preparação do terreno para a construção de casas populares	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
	Sub-Total		R\$4.728.026,70	R\$5.667.639,59	R\$8.289.199,06	R\$ 10.026.912,70	R\$28.711.778,05



Dimensão Institucional

Programa	Objetivo	Ações	Unidade Responsável	2014	2015	2016	2017	TOTAL
0022 - Ceres Planejada	Garantir o desenvolvimento local sustentável.	2266 - Apoio as políticas de desenvolvimento local sustentável	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
		Apoio as políticas de desenvolvimento rural	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2287 - Apoio as políticas de desenvolvimento urbano	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2267 - Manutenção da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Local	Planejamento	R\$ 179.498,82	R\$ 210.995,10	R\$ 230.714,27	R\$ 346.075,80	R\$ 967.283,98
		2209 - Manutenção da Secretariade Administração e Modernidade	Administração	R\$ 2.155.855,00	R\$ 2.093.435,60	R\$ 2.306.337,20	R\$ 3.225.700,00	R\$ 9.781.327,80
0023 - Ciência, Tecnologia e Inovação	Fomentar a pesquisa, o avanço da tecnologia e a inovação na busca do desenvolvimento sustentável.	2210 - Ampliação e Manutenção de parcerias com entidades de ensino superior, Embrapa e sistema S de ensino	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2360 - Intercâmbio da Saúde	Saúde	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 60.000,00
		2268 - Manutenção de pesquisas	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
0024 - Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão	Fortalecer os instrumentos de transparência e participação social, valorizar as novas formas de comunicação com sociedade e ampliar os canais de participação.	2009 - Manutenção do Gabinete	Gabinete	R\$ 414.026,50	R\$ 464.531,76	R\$ 507.953,60	R\$ 703.190,00	R\$ 2.089.701,86
		2664 - Reforma, Ampliação ou Manutenção do Prédio da Prefeitura	Gabinete	R\$ 2.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 4.699,00	R\$ 26.699,00
		2211 - Criação de Almoxarifado Central	Administração	R\$ 25.308,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.308,00
		2466 - Manutenção da Controladoria Geral do Município	Gabinete	R\$ 122.000,00	R\$ 134.500,00	R\$ 147.200,00	R\$ 159.600,00	R\$ 563.300,00



		2467 - Manutenção da Gerência de Comunicação e Cerimonial	Gabinete	R\$ 42.300,00	R\$ 46.725,00	R\$ 51.150,00	R\$ 55.425,00	R\$ 195.600,00
		2468 - Manutenção da Gerência de Relações Institucionais	Gabinete	R\$ 36.400,00	R\$ 40.100,00	R\$ 43.900,00	R\$ 47.800,00	R\$ 168.200,00
		2473 - Manutenção da Gerência Jurídica	Gabinete	R\$ 36.400,00	R\$ 40.100,00	R\$ 43.900,00	R\$ 47.800,00	R\$ 168.200,00
		2014 - Contribuições a Associações	Administração	R\$ 6.080,00	R\$ 6.992,00	R\$ 6.992,00	R\$ 7.600,00	R\$ 27.664,00
		2020 - Manutenção da Junta de Serviço Militar	Administração	R\$ 14.060,00	R\$ 17.936,00	R\$ 21.204,00	R\$ 23.028,00	R\$ 76.228,00
		2212 - Criação e manutenção da Ouvidoria e Portal da Transparência	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
0039 - Força do Vale	Integrar a região do Vale do São Patrício e consolidar Ceres como a cidade Pólo.	2361 - Criação do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Vale de São Patrício	Saúde	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00
		2325 - Manutenção do CIDERSP-GO – Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento da Região São Patrício	Meio Ambiente	R\$ 69.600,00	R\$ 80.301,00	R\$ 80.301,00	R\$ 87.000,00	R\$ 317.202,00
		2469 - Fomento de ações do Território do Vale do São Patrício	Gabinete	R\$ 35.653,61	R\$ 46.046,91	R\$ 59.763,22	R\$ 45.922,67	R\$ 187.386,41
		2269 - Criação e manutenção de consórcios	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
0036 - Ceres Digital	Ampliar a inclusão digital no município de Ceres	2251 - Construção de Centro de Inclusão Digital	Desenvolvimento Social	R\$ -	R\$ -	R\$ 24.650,00	R\$ 62.611,00	R\$ 87.261,00
		2252 - Manutenção de Centro de Inclusão Digital	Desenvolvimento Social	R\$ 28.305,00	R\$ 23.630,00	R\$ 27.710,00	R\$ 56.695,00	R\$ 136.340,00
		Cidade Digital	Planejamento	R\$ 50.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 571.500,00	R\$ 896.500,00
		2362 - Implantação do Projeto Saúde Digital	Saúde	R\$ 33.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 83.000,00
		2470 - Espaço Rural Digital	Gabinete	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -



				35.653,62	46.046,92	59.763,24	45.922,70	187.386,48
0025 - Valorização e Formação dos Servidores	Formar e valorizar os servidores públicos, ampliando a satisfação pessoal e profissional para a oferta de serviços públicos mais qualificados.	2213 - Capacitação e desenvolvimento dos Servidores	Administração	R\$ 7.600,00	R\$ 8.740,00	R\$ 8.740,00	R\$ 9.500,00	R\$ 34.580,00
		2423 - Capacitação e desenvolvimento dos profissionais da educação	Educação	R\$ 66.787,20	R\$ 67.132,80	R\$ 65.145,60	R\$ 98.755,20	R\$ 297.820,80
		2413 - Capacitação e desenvolvimento dos professores do Fundeb	Educação	R\$ 66.787,20	R\$ 67.132,80	R\$ 65.145,60	R\$ 98.755,20	R\$ 297.820,80
		2363 - Capacitação e desenvolvimento dos profissionais da saúde	Saúde	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.100,00	R\$ 34.700,00	R\$ 129.300,00
		2253 - Capacitação e desenvolvimento dos profissionais da rede de assistência social	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2257 - Capacitação e desenvolvimento dos profissionais do PREVCERES	PREVCERES	R\$ 30.850,00	R\$ 34.240,00	R\$ 37.630,00	R\$ 41.020,00	R\$ 143.740,00
		2214 - Concursos Públicos na Secretaria de Administração e Modernidade	Administração	R\$ 25.308,00	R\$ 32.148,00	R\$ 35.112,00	R\$ 41.192,00	R\$ 133.760,00
		2364 - Concursos Públicos na Secretaria de Saúde	Saúde	R\$ 40.000,00	-	R\$ 40.000,00	-	R\$ 80.000,00
		2424 - Concursos Públicos na Secretaria de Educação	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,35	R\$ 154.576,99	R\$ 175.175,57	R\$ 600.418,71
		2254 - Concursos Públicos na Secretaria de Desenvolvimento Social	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,53	R\$ 20.240,63	R\$ 37.200,67	R\$ 101.715,58
		2326 - Concursos Públicos na Secretaria de Meio Ambiente e Saneamento	Meio Ambiente	R\$ 36.756,43	R\$ 44.866,49	R\$ 55.935,15	R\$ 73.587,43	R\$ 211.145,50
		2407 - Concursos Públicos na Secretaria de Juventude, Cultura, Esporte e Turismo	SECJUCET	R\$ 10.619,01	R\$ 15.497,32	R\$ 11.106,64	R\$ 16.516,06	R\$ 53.739,03



		2271 - Concursos Públicos na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Local	Planejamento	R\$ 6.626,94	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,01	R\$ 16.530,92	R\$ 50.786,78
		2471 - Concursos Públicos no Gabinete da Prefeitura	Gabinete	R\$ 24.765,50	R\$ 24.449,04	R\$ 26.734,40	R\$ 37.010,00	R\$ 112.958,94
		2288 - Concursos Públicos na Secretaria de Obras	Obras	R\$ 29.416,46	R\$ 37.451,94	R\$ 160.279,88	R\$ 158.603,56	R\$ 385.751,84
		2305 Concursos Públicos na Secretaria de Serviços Urbanos	Serviços Urbanos	R\$ 102.279,68	R\$ 120.963,65	R\$ 166.016,19	R\$ 177.242,59	R\$ 566.502,11
		2215 - Implementação do Plano de Cargos e Salários	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
0059 - Comunicação Social	Promover a comunicação social entre as ações da prefeitura e a comunidade.	2472 - Manutenção da comunicação social do Gabinete	Gabinete	R\$ 14.100,00	R\$ 15.575,00	R\$ 17.050,00	R\$ 18.475,00	R\$ 65.200,00
		2216 - Manutenção da Comunicação social da Administração e Modernidade	Administração	R\$ 16.740,00	R\$ 19.551,00	R\$ 21.177,00	R\$ 24.664,50	R\$ 82.132,50
		2272 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Local	Planejamento	R\$ 6.626,92	R\$ 8.010,91	R\$ 19.618,04	R\$ 16.530,94	R\$ 50.786,82
		2327 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Meio Ambiente e Saneamento	Meio Ambiente	R\$ 36.679,42	R\$ 44.866,50	R\$ 55.935,16	R\$ 73.587,42	R\$ 211.068,50
		Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Juventude, Cultura, Esporte e Turismo	SECJUCET	R\$ 10.619,04	R\$ 15.497,28	R\$ 11.106,56	R\$ 16.516,02	R\$ 53.738,90
		2255 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Desenvolvimento Social	Desenvolvimento Social	R\$ 22.488,75	R\$ 21.785,55	R\$ 20.240,55	R\$ 37.200,60	R\$ 101.715,45
		2425 - Manutenção da Comunicação Social da	Educação	R\$ 129.257,80	R\$ 141.408,32	R\$ 154.576,97	R\$ 175.175,53	R\$ 600.418,62



	Secretaria de Educação						
	2229 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Obras	Obras	R\$ 29.416,43	R\$ 37.451,92	R\$ 160.279,84	R\$ 158.603,60	R\$ 385.751,79
	2306 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Serviços Urbanos	Serviços Urbanos	R\$ 102.279,66	R\$ 120.963,67	R\$ 166.016,17	R\$ 177.242,58	R\$ 566.502,08
	2365 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Saúde - PAB	Saúde	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 96.000,00
	2366 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Saúde - Rede de Urgência e Emergência	Saúde	R\$ 96.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 384.000,00
	2217 - Manutenção da Comunicação Social da Secretaria de Saúde - Farmácia Popular	Saúde	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 120.000,00
	Sub-Total		R\$4.616.551,18	R\$4.739.747,38	R\$5.959.588,68	R\$7.759.667,71	R\$23.075.554,95
	Total Geral		R\$67.067.000,00	R\$75.489.000,00	R\$ 83.911.000,00	R\$ 92.335.000,00	R\$ 318.416.248,16

APÊNDICE C

Normas de execução do Plano

Gestão Sistêmica

A gestão sistêmica é um método de administração do governo. Ela reconhece todas as partes, mas o seu foco está em ver o todo. Ter uma política transversal, que integre as diversas áreas e busque melhorar a oferta dos serviços públicos e a qualidade de viver da população.

Os elementos da Gestão Sistêmica

A gestão é feita de pessoas e para mudar os processos precisamos mudar o comportamento das pessoas. São as ações de cada colaborador/a que determina o sucesso ou o fracasso do Plano. Para construir a gestão sistêmica em Ceres, apontamos 5 elementos fundamentais a serem trabalhados para atingir o objetivo do projeto:

1. **Domínio pessoal:** significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente na gestão pública municipal que estimule todos os secretários/as, gerentes, coordenadores/as, servidores/as a alcançar as metas escolhidas.
2. **Modelos mentais:** são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver e se comportar no mundo, sem que por muitas vezes, estejamos conscientes de sua presença. A tarefa é resignificar as crenças limitantes.
3. **Visão compartilhada:** é a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar, estimulando o engajamento de todos/as na sua construção. É pensar juntos.
4. **Aprendizagem em equipe:** o aprendizado em equipe está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamentos e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. É trabalhar coletivamente.
5. **Pensamento sistêmico:** é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento da gestão sistêmica. Ter visão do todo.

Trabalho planejado

O planejamento é uma premissa da atual gestão. Assim, devemos pensar antecipadamente as ações a serem realizadas, seja ela da dimensão econômica, social, ambiental, urbanística ou institucional. Ter visão de futuro e garantir a previsão orçamentária necessária para a sua execução. O planejamento orçamentário é ponto fundamental para o sucesso da administração.

Participação e engajamento

Na gestão sistêmica todas as pessoas são importantes no processo. É com a participação de todos os servidores da prefeitura, indiferente da função, que se pretende implementar o plano. Cabe a cada secretaria promover a divulgação, disseminação do plano e garantir o engajamento de todo o corpo de funcionários. Todo servidor deve conhecer o plano.

Gestão democrática

Dentro da gestão sistêmica, fortalecer a democracia através de mecanismos de participação e diálogo respeitoso com a população, poder judiciário, legislativo e ministério público é elemento importante. O município é de todos e cada um pode dar a sua contribuição para o

desenvolvimento das políticas públicas. Os atores sociais devem ser motivados a participar da construção de uma cidade melhor para se viver.

Execução orçamentária

Cabe à secretaria responsável pela ação pode abrir o processo e solicitar a compra ou aquisição de serviços. Com a gestão por programas, quando o orçamento destinado para uma ação for insuficiente, a orientação é compartilhar os gastos das ações entre as secretarias que compõem o programa. Somente a Coordenação Geral do Plano está autorizada a fazer remanejamento orçamentário. É obrigatório o cumprimento do fluxo de compras baixado por norma do executivo.

Organização e funcionamento

O trabalho será estruturado por coordenação geral e coordenação de programa. Em cada secretaria terá um responsável pelas ações constantes de cada programa.

Competência e atribuições

Coordenação Geral do Plano

Compete a Coordenação Geral do Plano coordenar o processo de implementação da gestão sistêmica, orientando, acompanhando e monitorando os resultados qualitativos e quantitativos.

São atribuições da Coordenação Geral do Plano

- Acompanhar a execução dos programas;
- Verificar o cumprimento do cronograma de execução;
- Verificar a viabilidade de caixa;
- Controlar o remanejamento orçamentário;
- Orientar os coordenadores/as de programas na tomada de decisão;
- Manter a chefe do executivo informada do andamento das ações e dos programas;
- Promover reuniões de acompanhamento e avaliação do projeto;
- Trabalhar para o incremento dos recursos para o cumprimento dos programas;
- Manter relatórios com indicadores e metas atualizados.
- Manter o foco na gestão sistêmica;
- Incentivar toda a equipe a ter visão sistêmica;
- Ser o motivador da implementação do Plano.

Coordenação do Programa

Compete a Coordenação do Programa coordenar a execução de cada programa previsto no PPA 2014/2017. Orientar, acompanhar e monitorar as ações, os produtos, as metas e os indicadores.

São atribuições da Coordenação do Programa

- Coordenar a execução das ações do programa;
- Trabalhar para atingir a meta do programa;
- Acompanhar a execução das ações;
- Ser o elo de ligação entre as secretarias que são responsáveis pelas ações;
- Monitorar a viabilização dos produtos;
- Orientar os responsáveis pela ação em cada secretaria na tomada de decisão;
- Reunir periodicamente com as secretarias para acompanhamento e avaliação do programa;
- Manter o coordenador/a geral do Plano informado sobre as ações do programa;
- Acionar o secretário/a da pasta quando as ações não tiverem sendo cumpridas;

- Manter relatório de execução das ações atualizado;
- Comunicar o coordenador/a geral do Plano quanto à necessidade de remanejamento orçamentário;
- Manter o foco na gestão sistêmica;
- Incentivar toda equipe a ter visão sistêmica;
- Ser o motivador da implementação do Programa.

Responsáveis por ações

Compete aos responsáveis por ações coordenar a sua implementação junto à secretaria. Trabalhar para viabilizar os produtos, atingir as metas e melhorar os indicadores.

São atribuições do Responsável por ações

- Representar a secretaria na execução da ação em cada programa;
- Viabilizar a realização da ação;
- Promover o cumprimento da meta e dos produtos de cada ação;
- Comunicar o secretário/a da pasta sobre as dificuldades de viabilização da ação;
- Articular o corpo de técnicos e assessores para a realização das tarefas da ação;
- Garantir condições de trabalho para a realização das ações;
- Trabalhar em parceria com as secretarias que compõem o programa;
- Manter o coordenador/a do programa informado do andamento das ações;
- Fazer previsão orçamentária para viabilização das metas;
- Solicitar remanejamento de orçamento quando necessário;
- Participar das reuniões de avaliação do programa e do plano;
- Manter o foco na gestão sistêmica;
- Incentivar toda a equipe a ter visão sistêmica;

Nomeação dos coordenadores e responsáveis

A nomeação da Coordenação Geral do Plano, dos Coordenadores de Programa e responsáveis por ações será baixada por portaria.

Acompanhamento e Avaliação do programa

Entende por acompanhamento do programa as ações permanentes de monitoramento da sua execução, realizada pelo coordenador e o responsável pela ação. O monitoramento e acompanhamento podem ser realizados por email, ligações telefônicas e no mínimo uma reunião presencial mensal.

A avaliação é um instrumento de verificação de cumprimento de metas ou correção de rumo. Ela será feita em reunião presencial realizada trimestralmente com a participação da coordenação geral do plano.

Avaliação do plano

A avaliação é um instrumento de cumprimento de metas ou de correção de rumo e será feita em reunião presencial realizada trimestralmente com a participação da coordenação geral do plano, assessoria contratada para implementação do plano, prefeita e atores sociais estratégicos.

Calendário de atividades de implementação do plano:

Definir coordenação geral: Alexandre Marques

Definir Coordenação de programa: Preciso da relação completa

Definir responsável por ação em cada secretaria: Preciso da relação completa

Reunião com coordenações de programa e responsáveis de ação: 06/01/2014

Realizar uma sessão de coach com cada secretário: será realizada a primeira etapa com 5 secretários/as no dia 07/01. Definir a prioridade de atendimento. Pensei em realizar lá no Centro de Referência da Mulher. Uma sessão dura em média de 40 minutos a 1 hora.

Realizar reunião com todos os servidores municipais e conselheiros para apresentação do Plano: definir data (primeira semana de fevereiro)