
Planejamento estratégico municipal para a sustentabilidade da região do Corede Paranhana-Encosta da Serra

Roberto Tadeu Ramos Morais*
Virginia Elisabeta Etges**

Resumo

Este artigo tem como propósito contribuir com a discussão sobre o planejamento estratégico municipal relacionado ao desenvolvimento regional sustentável por intermédio de metodologias participativas de sua elaboração. Discorre sobre a importância de participação da sociedade civil para a construção conjunta de reflexões e propostas para viabilizar a sustentabilidade da região do Corede Paranhana-Encosta da Serra. O objetivo deste artigo é descrever as experiências com o planejamento estratégico municipal participativo nos movimentos *Mude Taquara*, *Agenda 2020* e no *Corede*. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo, exploratório e qualitativo. Os resultados apontam para a participação parcial dos atores no processo de planejamento estratégico municipal. Reitera-se a importância dessa proposta para contribuir de forma efetiva para a sustentabilidade da região em estudo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Desenvolvimento sustentável. Região.

* Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc); professor das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat); Avenida Oscar Martins Rangel, 4500, Fogão Gaúcho, 95600-000, Taquara, RS; posgrad@faccat.br

** Pós-doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Técnica de Berlin; docente e pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e no Curso de Graduação em Geografia na Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc); Av. Independência, 2293 Bairro Universitário, 96815-900, Santa Cruz do Sul, RS.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento local e regional dos municípios envolve inúmeras e diferentes necessidades e/ou limitações na ótica da gestão e da participação. A intervenção no espaço de gestão passou a demandar novas abordagens. A exigência dos munícipes por qualidade de vida e com participação na condução das ações dos municípios é incontestável nos dias atuais, pois oportuniza ligação entre sociedade civil e poderes constituídos.

Melhorar a qualidade de vida significa que o município deverá atuar em temáticas relacionadas à agricultura, ciência e tecnologia, segurança, educação, cultura, habitação, indústria, comércio, transporte, saúde, turismo, serviços e meio ambiente. Por sua vez, a gestão participativa reconhecidamente uma estratégia de promoção da cidadania constitui “[...] um dos principais momentos da vida das instituições governamentais, executivas e legislativas [...]”, segundo Fedozzi (2001, p. 97).

O estado do Rio Grande do Sul, nos últimos 17 anos, diferencia-se no cenário do poder político, construindo e ampliando espaços públicos de participação que estabelecem; segundo Frantz (2004, p. 9), “[...] um processo de educação política pela participação no debate sobre o desenvolvimento regional.” Essa participação no planejamento e na gestão das políticas públicas materializou-se por meio de plebiscito, *referendum*, leis de iniciativa popular, audiências públicas e, em especial, no caso do Rio Grande do Sul, de Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes).

A introdução de forma sistematizada e contínua do planejamento estratégico na gestão municipal vem ao encontro de uma necessidade cada vez mais latente no setor público que é proporcionar sustentabilidade à região onde está inserida.

Veiga (2006) propõe uma abordagem de planejamento ao desenvolvimento regional, com visão sustentável inter-relacionada e fundamentada por três dimensões, as quais compreendem: questões institucionais econômicas e sociais; questões de natureza territorial que abrangem aspectos da geografia humana e organização do espaço regional; questões ambientais que abordam, essencialmente, o equilíbrio para o uso racional do meio ambiente local.

É impossível dar continuidade ao crescimento econômico sem considerar as variáveis meio ambiente e sociedade, já que os recursos naturais não são inesgotáveis, segundo Veiga (2006) e Valle (1995). Dessa forma, é preciso obter equilíbrio econômico sem abrir mão da equidade social e do meio ambiente natural, ou seja, é necessário associar o planejamento estratégico municipal à necessidade de desenvolvimento sustentável, uma vez que o ambiente natural é tratado como bem comum à disposição de todos.

Nessa perspectiva, este artigo apresenta uma discussão sobre o processo de Planejamento Estratégico Municipal (PEM) relacionado à necessidade de desenvolvimento local e regional sustentável; apresenta-se a região do Conselho Regional de Desenvolvimento Paranhana-Encosta da Serra constituída pelos municípios de Igrejinha, Taquara, Três Coroas, Parobé, Rolante, Riozinho, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Presidente Lucena e Santa Maria do Herval.

O interesse nessa discussão justifica-se pelo fato de a região ser vocacionada ao couro e calçado, incorporando as variáveis ambientais e sociais em sua estrutura de produção. É oportuno lembrar que grande parcela dos municípios que congregam o Corede Paranhana-Encosta da Serra depende economicamente de uma demanda sazonal (moda) e das exportações. Assim, em momentos de crise econômica (desvalorização cambial), todos os municípios sofrem com a quebra de empresas e consequente queda na arrecadação de receita. Mesmo que o cenário de crise se repita ciclicamente (1994 e 2008), são inúmeras as variáveis e indicadores socioambientais que, paradoxalmente, não são incluídos de forma consistente no planejamento e na gestão regional.

O objetivo deste artigo é descrever as experiências com o planejamento estratégico municipal participativo nos movimentos *Mude Taquara*, *Agenda Paranhana 2020* e *Corede – Vale do Paranhana-Encosta da Serra*.

Inicialmente, o presente artigo expõe uma apresentação sucinta sobre planejamento estratégico municipal e a participação das partes interessadas mediante uma abordagem de mobilização coletiva baseada no diálogo, na cooperação e na troca de experiências dos agentes envolvidos. Posteriormente, relaciona a abordagem regional com o conceito de desenvolvimento sustentável. Pretende, assim, ressaltar que o estudo de um território específico em sua dinâmica socioambiental constitui um dos aspectos fundamentais

no planejamento regional. Na terceira parte, caracteriza a região do Corede Paranhana-Encosta da Serra e destaca suas experiências com o planejamento estratégico municipal sustentável. Por fim, segue a conclusão a qual destaca a importância de associar planejamento municipal à necessidade de desenvolvimento regional sustentável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Os municípios com mais de vinte mil habitantes são obrigados, pelo Estatuto das Cidades, a elaborar o planejamento estratégico da prefeitura (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2004).

A visão e os objetivos municipais devem ser realísticos, fundamentados, discutidos, entendidos e disseminados constantemente. Devem levar em conta a Lei de Responsabilidade Fiscal, a qual define as normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal, respeitando a Lei Orgânica Municipal.

O planejamento estratégico municipal deve integrar ou alinhar os seus diferentes planos: plano plurianual; plano diretor; políticas; projetos participativos; planejamento de recursos humanos; planejamento de informações e tecnologias (FREDDO, 2005).

2.1.1 Planejamento estratégico

Os modelos de planejamento estratégico existentes enfatizam prioritariamente as questões econômicas, relegando a um segundo plano as questões ambientais e sociais. Trata-se de um processo dinâmico e interativo para a determinação das diretrizes (visão, missão e princípios), análise interna (forças e fraquezas), estabelecimento de cenários, determinação de objetivos, metas, estratégias e ações do município e da prefeitura (MORAIS, 2005).

Morais (2005, p. 19) define planejamento estratégico “[...] como um processo de longo prazo através do qual uma organização estabelece aonde quer chegar e como quer chegar para o cumprimento de sua missão.”

É elaborado por meio de diferentes ferramentas e técnicas administrativas (diagnóstico organizacional, cenários, plano de ação e monitoramento) com o total envolvimento dos *stakeholders*, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. Sua formalização prevê a articulação das políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus cidadãos.

Refere-se a um projeto urbano global que considera os aspectos sociais, econômicos e territoriais, uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro (REZENDE; CASTOR, 2005).

Dessa forma, o planejamento estratégico municipal é um instrumento de gerenciamento direcionado às prefeituras, com o propósito de possibilitar aos gestores públicos o estabelecimento de metas, tornando-as mais eficientes na tomada de decisão e na implementação do conjunto das ações estratégicas definidas.

A perspectiva estratégica no desenvolvimento local e regional reduz as indecisões e possibilita as transformações econômicas, sociais e políticas nas cidades, para integrar sinergicamente e com coerência a multiplicidade de iniciativas sobre o município, organizando os diferentes anseios entre os interessados, inclusive o governo, na seleção de um curso de ação desejável e factível (BURIOL, 2005).

2.1.2 A Participação no processo de construção do PEM

O envolvimento dos munícipes, dos gestores locais e dos demais interessados na cidade deve ser efetivo. Conceição e Nuñez (2008, p. 3) afirmam:

O modelo participativo de planejamento do desenvolvimento regional baseia-se na ampliação da base de decisões autônomas por parte dos atores locais, gerando a capacidade de harmonizar as sinergias locais e com a consciência coletiva de pertencer ao território comum, onde o conceito de espaço seja entendido como um meio constante de transformação.

Percebe-se que o PEM deve ser elaborado e implementado com a participação de todos os cidadãos nas diversas fases, isto é, formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos. Estes demandam dispêndio de recursos por parte do poder público municipal e devem ser objeto de controle social por parte dos munícipes de maneira transparente, de modo que os atores sociais assumam mais intensamente a condição de sujeito no seu processo de construção.

2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

O grande desafio dos municípios brasileiros é tornarem-se competitivos e sustentáveis ao mesmo tempo. Na prática, o processo de desenvolvimento sustentável é lento e disperso, impossibilitando crescimento, já que, na maioria deles, inexistente um cronograma de futuras atividades. Nessa ótica, atuam muitos municípios brasileiros.

2.2.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento estuda estratégias que buscam elevar o padrão de vida (bem-estar) de uma coletividade, incluindo a elevação da renda *per capita* da população, redução das desigualdades na distribuição da renda, redução dos índices de analfabetismo, melhores condições de saúde, habitação, higiene, entre outros.

Holanda (1975, p. 28) considera “[...] o desenvolvimento como um processo de mudança social global, com implicações não apenas econômicas, como também políticas, sociológicas e culturais.” Essas mudanças contemplam múltiplas temáticas municipais influenciando significativamente no desenvolvimento regional.

Dessa forma, o desenvolvimento será a mola-mestra pela qual o município orientará suas atividades locais e regionais e dele surgirá uma reconfiguração espacial das atividades econômicas, sociais e ambientais; esta buscará dinamizar e valorizar o potencial endógeno da região. Por outro

lado, outras regiões possuem problemas que as levaram à estagnação ou ao declínio e necessitam se recuperar.

Santos (1999, p. 14) diz ser o espaço “O teatro de fluxos com diferentes conteúdos, intensidades e orientações. [...] o espaço de todos os homens, de todas as firmas, de todas as organizações, de todas as ações – em uma palavra o espaço geográfico.”

É nesse espaço que os municípios devem orquestrar as mudanças, as inovações e as transformações vitais para o desenvolvimento regional mediante articulação com as pessoas, as empresas e a sociedade civil organizada.

2.2.2 Desenvolvimento regional

Nesse sentido, o desenvolvimento regional preocupa-se com a organização espacial, considerando as variáveis território, integração regional e abordagens pluridisciplinares.

A primeira variável permite ser estudada sob dois enfoques. Santos (2001, p. 19) afirma que, no sentido restrito, “[...] o território é um nome político para o espaço de um país [...]” e, de forma mais ampla, como sinônimo de “[...] pertencer àquilo que nos pertence.” O primeiro enfoque remete ao entendimento de todo país (Estado) possuir um território. Na segunda percepção, alarga-se a noção deste para além da raça humana, contemplando-o como uma área passível de vivência e de reprodução (animais e plantas), mas, acima de tudo, a preocupação com o futuro do homem.

A partir da definição de território, é discutido o seu ordenamento ou “[...] a arte de adequar as gentes e a produção de riqueza ao território numa perspectiva de desenvolvimento.” (GASPAR, 2005, p. 9).

O ordenamento territorial objetiva um planejamento integrado e espacializado na ação do poder público, segundo Moraes (2005).

Com certo efeito, a ordenação do território constitui uma estratégia moderna, vinculada à descentralização, uma vez que as diversas regiões de um país se desenvolvem de maneira desigual. Nessa perspectiva, pode-se relacionar o ordenamento territorial, com o objetivo de desenvolvimento equilibrado das regiões e da organização física do espaço; sendo o oposto ao que relatou Andrade

(2002) quando se referia à política de produção do território no século XX que levava em conta os interesses de grupos econômicos e políticos dominantes.

Integração regional pode ser definida “Como um processo ao longo do qual atores inicialmente independentes se unificam, ou seja, tornam-se parte de um todo, no caso, de um sistema político, de tomada de decisão, comum.” (COUTINHO; HOFFMANN; KFURI, 2007, p. 7). Busca-se, assim, intensificar as relações entre os atores, visando à criação de novas formas de governança político-institucional.

Tradicionalmente, a integração regional restringe-se à negociação de acordos estritamente comerciais entre os governos estadual, municipal, federal e, em alguns casos, internacional. O comércio é apenas um aspecto da integração regional – o econômico. Outros necessitam ser considerados, por exemplo, projetos de conexão dos sistemas de distribuição de energia, de transportes e de comunicação; aumento da capacidade de atração de investimentos; criação de um tecido de relações empresariais; distribuição da renda, etc. (TERUCHKIN, 1999).

Por outro lado, Allebrandt (2006, p. 13) refere-se “[...] à necessidade de integração das regiões dentro dos limites municipais, diminuindo os desequilíbrios socioeconômico e cultural entre os bairros, entre bairros e centros, entre o urbano e o rural e entre os distritos.”

Por fim, os conceitos como lugar, espaço e região. Para efeito deste trabalho, os referidos conceitos abarcam o que foi escrito por Lencioni (1999, p. 155) que diz ser “[...] a região como espaço vivido, ultrapassa a ideia de espaço material, pois incorpora valores psicológicos que as pessoas têm em relação à região, não tendo, por isso, limites fixos.”

Nesse sentido, o desenvolvimento regional depende da existência, da articulação e das condições dos atores, instituições, cultura, procedimentos, recursos e entorno que constituem uma região.

2.2.3 Desenvolvimento sustentável

Nas últimas décadas, a sustentabilidade do desenvolvimento tem sido debatida mais efetivamente em decorrência do processo de democratização

brasileiro. O debate ocorre de forma mais ampla nos ambientes governamentais; entretanto, seus conceitos ainda não estão consolidados no nível estratégico e, conseqüentemente, não recebem a análise e priorização devida. No âmbito da indústria, as ações adotadas são geralmente estabelecidas em razão das pressões externas decorrentes de exigências legais ou de mercado. Não obstante a constelação de conflitos que pode ser alimentada pelas diversas causas (legislação, custo, tecnologias, etc.), cabe notar que o governo e a iniciativa privada necessitam de mecanismos que auxiliem na análise estratégica e no planejamento do seu desenvolvimento (RABELO; LIMA, 2008).

Existe o fato de que as práticas de planejamento regional desconsideram, em sua grande maioria, o aspecto da sustentabilidade do ponto de vista social, econômico e ambiental. Sustentabilidade relaciona-se com a capacidade de manter algo constante ou estável, por longo período.

O conceito de desenvolvimento sustentável, que contempla o equilíbrio entre os aspectos econômico-financeiro, ambiental e social, está sendo incorporado ao cotidiano pouco a pouco, sem pressão e sem falsos conceitos.

Valle (1995, p. 9) define desenvolvimento sustentável como aquele que busca “[...] atender às necessidades da geração atual sem comprometer o direito das futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.” Derivam-se, dessa definição, dois conceitos básicos: necessidades e limitação. O primeiro pode variar de região para região, mas devem ser satisfeitas à medida que asseguram a sobrevivência de todos. Limitação significa reconhecer que é preciso desenvolver soluções que conservem os atuais recursos disponíveis e sejam criadas alternativas para renová-los à proporção que as gerações futuras necessitem utilizá-los.

Dessa forma, destaca-se que o desenvolvimento sustentável deve ser absorvido pelo planejamento estratégico municipal. Para justificar essa vinculação, existem alguns fatores importantes, como competitividade, atratividade econômica e coesão social, segundo Veiga (2006).

Esse modelo permite que na região sejam geradas políticas públicas transversais com a participação popular, já que é nela (região) que se ancoram as instituições locais e as lideranças da sociedade (CONCEIÇÃO; NUÑES, 2008).

Assim, cabe, em particular aos municípios, estimular a participação e o engajamento cívico para o fortalecimento da consciência socioambiental, promovendo as condições para a implantação do PEM para uma sociedade sustentável.

3 CARACTERIZAÇÃO DO COREDE – PARANHANA-ENCOSTA DA SERRA

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Mapa 1) são fóruns de discussão e de decisão a respeito de políticas e ações que visam ao desenvolvimento regional. Foram criados pela Lei n. 10.283, de 17/10/94, e regulamentados pelo Decreto n. 35.764, de 28/12/94.

Conforme o estabelecido na Lei, eles têm por objetivos: a integração dos recursos e das ações do Governo na região; a melhoria da qualidade de vida da população; a distribuição equitativa da riqueza produzida; o estímulo à permanência do homem em sua região; a preservação e recuperação do meio ambiente. Entre as atribuições, a Lei estabelece a competência de elaborar planos estratégicos de desenvolvimento regional.

Em 2008, totalizavam 28 Coredes, a saber: Alto da Serra do Botucaraí, Alto Jacuí, Campanha, Campos de Cima da Serra, Celeiro, Central, Centro-Sul, Fronteira Noroeste, Fronteira Oeste, Hortênsias, Jacuí-Centro, Litoral, Médio Alto Uruguai, Metropolitano Delta do Jacuí, Missões, Nordeste, Noroeste Colonial, Norte, Paranhana-Encosta da Serra, Produção, Rio da Várzea, Serra, Sul, Vale do Caí, Vale do Jaguari, Vale do Rio dos Sinos, Vale do Rio Pardo e Vale do Taquari.

O Corede Paranhana-Encosta da Serra é formado pelos municípios de Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara e Três Coroas. A região possui população de 201.612 habitantes distribuídos em uma área de 1.734,6 km², densidade demográfica de 116,2 habitantes/km², Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* (2006) de R\$ 9.759,00 e exportações totais na ordem de U\$ FOB 211.174.531. O Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) de 2006 foi de 0,698, ocupando o vigésimo segundo lugar entre os Coredes do estado do Rio Grande do Sul, dados de 2009 coletados com a Fundação de Economia e Estatística (FEE).

O território abrange parte das regiões geomorfológicas do Litoral, Depressão Central, Patamares da Serra e Serra Geral. Para Bernardes (1997, p. 31), “A região do litoral é, caracteristicamente, constituída por uma planície arenosa, de largura muito irregular, que abrange toda a extensão da costa.” O autor refere-se à depressão central como “[...] toda a região ao sopé do Planalto [...]” e à região da serra com “[...] relevo muito acidentado.” (BERNARDES, 1997, p. 25-30). O Vale do Paranhana e a Encosta da Serra abrigam em seu território atividades que surgiram a partir dos empreendimentos familiares dos emigrantes, em grande parte de origem germânica, ligados, em sua maioria, aos setores industrial e comercial.

Na segunda metade do século XIX, em face do desenvolvimento da indústria calçadista do Vale e da crise por que passou a agricultura gaúcha, houve forte migração interna em direção à região, proveniente dos municípios agrícolas gaúchos, do Oeste de Santa Catarina e do Paraná.

Existe uma malha rodoviária interligando a BR 101 e BR 116 com as RS 239, RS 020 e RS 115. Destaca-se na região por ser leito do gasoduto Brasil-Bolívia.



Mapa 1: Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes)
Fonte: Rio Grande do Sul (2008).

A região do Corede Paranhana-Encosta da Serra dispõe de, aproximadamente, 4.000 empresas de pequeno, médio e grande porte. No setor industrial, é diversificada. Atualmente, os segmentos mais importantes são os de calçado (concentração), produtos alimentícios, laticínios, móveis, metalurgia, madeira, têxteis, etc.

Segundo Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2007, a indústria de calçados é responsável por mais de 300 mil empregos; o Rio Grande do Sul é responsável por 37% do total de assalariados nas empresas de calçados, as quais representam 35,2% (2.755) do total de empresas presentes no estado.

Em meio a esse cenário, está a visível necessidade de planejar o desenvolvimento da região. Iniciativas foram tomadas ao longo dos anos, com a participação de lideranças da sociedade civil, considerando a articulação para a melhoria da qualidade de vida da população.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, qualitativo e exploratório, o qual utilizou como fonte secundária livros, revistas, materiais disponibilizados *on-line*, trabalhos científicos em geral e documentos para realizar a investigação de forma adequada. Essa abordagem indica que aspectos quantitativos podem ser considerados para completar ou explicar os dados qualitativos.

O universo pesquisado constituiu três dos principais movimentos sociais existentes no Corede Vale do Paranhana e Encosta da Serra, localizado no Rio Grande do Sul, na forma de amostra não probabilística por conveniência. Os dados coletados foram analisados de forma sistemática, incluindo algumas observações de conteúdo. O estudo foi desenvolvido no Corede Paranhana-Encosta da Serra, localizado no estado do Rio Grande do Sul.

5 RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS

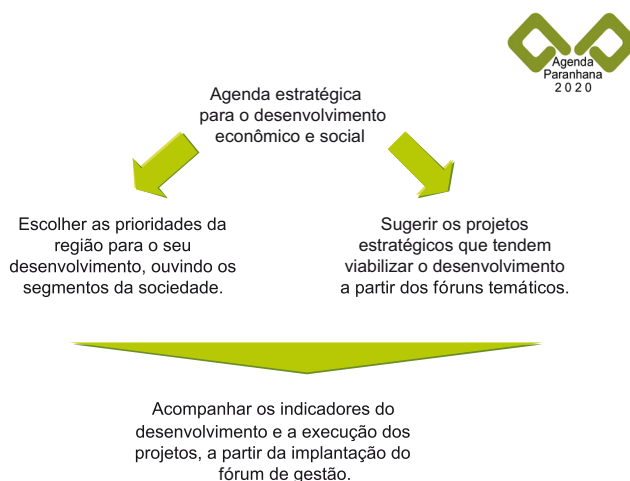
Durante 1999, o movimento *Mude Taquara* reuniu 15 lideranças sociais, políticas e empresariais, a fim de discutir e apresentar um plano estratégico para

o município de Taquara. Essas lideranças representativas discutiram, ao longo de dois meses, diversos temas para apontar os caminhos do desenvolvimento sustentável na região. Os trabalhos foram coordenados pelas Faculdades de Taquara (Faccat) e pela Associação Comercial e Industrial de Taquara (ACIT).

De forma geral, o movimento *Mude Taquara* consistiu na construção de um plano estratégico que reuniu reflexões, propostas, diretrizes, diagnóstico, principais objetivos, meios de ação, metas e prioridades, prevendo um período que compreendesse os anos de 1999 até 2004. O relatório final foi apresentado à comunidade taquarense por meio de seminário no auditório da Faccat, mídia impressa e rádio.

Apesar de ter explorado o diálogo e a essência positiva dos atores envolvidos no processo e de ter apontado para o desenvolvimento social, econômico e ambiental como as principais metas a ser perseguidas, a implantação do planejamento estratégico municipal participativo não obteve êxito em sua execução pela falta de apoio político e comunitário.

Mais recentemente, os municípios de Taquara, Parobé, Rolante, Riozinho e Três Coroas participam da Agenda Paranhana 2020. A referida agenda constitui um plano de metas e ações, elaborado como estratégia de desenvolvimento e construído a partir da integração de todos os agentes transformadores da sociedade.



Esquema 1: Agenda Paranhana 2020

Fonte: Agenda Paranhana 2020 (2007).

De novembro de 2006 a novembro de 2007, com o apoio da Agência de Desenvolvimento Polo/RS, um contingente representativo de voluntários participou da elaboração da agenda estratégica do Paranhana em sua primeira onda como foi nomeada. Uma verdadeira integração de poderes, público e privado, incluindo todos os setores da sociedade, reunidos por um objetivo comum: tornar o Paranhana um “lugar de primeiro mundo”, um lugar com melhor qualidade de vida.

Ainda em andamento, orienta-se pela tríade prioridade da região, projetos estratégicos e indicadores do desenvolvimento (Esquema 1).

No dia 8 de maio de 2007, no auditório das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat), mais de 100 pessoas assistiram à apresentação do Mapa Estratégico (Esquema 2) do Paranhana, entre as quais, prefeitos, vereadores, empresários e trabalhadores.



Esquema 2: Mapa estratégico

Fonte: Câmara de Indústria, Comércio e Serviços Vale do Paranhana (2009).

A mais recente experiência deverá ser deflagrada nos próximos meses mediante os Coredes, ou seja, a realização do planejamento estratégico com a participação de todos os municípios (setor público), iniciativa privada e sociedade.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou contribuir para a reflexão sobre a questão do planejamento estratégico municipal sustentável, com participação popular e suas implicações práticas, bem como apresentar e discutir a experiência de alguns municípios que constituem o Corede Paranhana-Encosta da Serra na elaboração e condução do planejamento estratégico no âmbito do espaço público.

O estudo pretendeu destacar a importância do PEM para a sustentabilidade da região, no sentido da criação de uma visão de futuro compartilhada. Nas experiências apresentadas, percebeu-se a existência do diálogo, cooperação e valorização das lideranças representativas da sociedade participantes do movimento *Mude Taquara* e da *Agenda Paranhana 2020*. Já o terceiro relato ainda se encontra em fase de discussão e análise. Entretanto, os métodos adotados até o presente momento foram estruturados para se tornarem instrumentos democráticos, nos quais todos os segmentos da sociedade pudessem participar efetivamente da construção do plano para o desenvolvimento de sua região e do estado, bem como expor suas ideias. Os relatórios consolidados e encaminhados aos governos municipais e estaduais formam um importante instrumento de gestão pública.

Diversas ações foram viabilizadas; contudo, o processo de participação social ainda é pequeno e precisa continuar por intermédio do acompanhamento e monitoramento dessas ações, a fim de que, efetivamente, gerem melhor qualidade de vida ao cidadão.

Em todas as experiências relatadas, denotou-se a presença dos conceitos de planejamento estratégico municipal participativo, desenvolvimento regional e sustentabilidade. Fica evidenciada no movimento da *Agenda 2020* maior participação da comunidade de forma aberta e motivadora, ao contrário do movimento *Mude Taquara*, o qual envolveu apenas 15 lideranças locais.

É possível afirmar que se trata de uma metodologia de difícil aplicação, compreensão e receptividade por parte dos participantes, já que nem todos possuem conhecimento, vontade e perfil multifacetado de associar-se

à vida coletiva. Para tanto, é essencial entender os significados para coletividade, participação, inclusão e respeito, a fim de que se possa avançar com equidade na construção do planejamento estratégico municipal.

Fazer política sustentável municipal requer meio e formas diferentes de participação dos múltiplos atores sociais, cuja finalidade é apontar caminhos e soluções para estimular o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Municipal strategical planning for the sustentabilidade of the region of Corede Paranhana-Encosta of Serra

Abstract

This article is intended to contribute to the discussion on strategic planning related to municipal sustainable regional development through participatory methodologies of their preparation. Discusses the importance of participation of civil society for the joint construction of ideas and proposals for achieving the sustainability of the region Coredes Paranhana-Encosta da Serra. The objective of this article is to describe the experiences with the strategic municipal projection partnership in the movements Changes Taquara, Diary Paranhana 2020 and in the Corede. The method os inquiry used was the multiple case study, investigating and qualitatively. The results point partial participation of stakeholders inthe strategic plan.. The conclusion reiterates the importance of this proposal to contribute in the effective form to the sustainable of the region in study.

Keywords: Strategic planning. Sustainable development. Region.

REFERÊNCIAS

AGENDA PARANHANA 2020. 2007. Disponível em: <<http://www.paranhana.org.br>>. Acesso em: 9 jun. 2009.

ALLEBRANDT, Sérgio Luis. Coredes e Comudes: uma nova experiência de planejamento do desenvolvimento local/regional no Rio Grande do Sul, Brasil? In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala, 2006.

ANDRADE, Manoel Correia de. Formação territorial do Brasil. In: BECKER, Berta. **Geografia e Meio Ambiente no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2002.

BERNARDES, Nilo. **Bases geográficas do povoamento do estado do Rio Grande do Sul**. Ijuí: Ed. Unijuí, 1997.

BURIOL, Juarez. **Planejamento estratégico municipal: comece pelo diagnóstico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS VALE DO PARANHANA. Disponível em: <www.cics-vp.com.br>. Acesso em: 7 set. 2009.

CONCEIÇÃO, Ronald Jesus da; NUÑEZ, Blas Enrique Caballero. Planejamento participativo e desenvolvimento regional sustentável: uma análise do método aplicado na região metropolitana de Curitiba (RMC). In: SEMINÁRIO NACIONAL PAISAGEM E PARTICIPAÇÃO: PRÁTICAS NO ESPAÇO LIVRE PÚBLICO, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, 2008.

COUTINHO, Marcelo; HOFFMANN, Andréa Ribeiro; KFURI, Regina. Raio X da integração regional. **Estudos e Cenários**, Rio de Janeiro: IUPERJ, 2007. Disponível em: <<http://www.observatorio.iuperj.br>>. Acesso em: 9 jun. 2009.

FEDOZZI, L. Práticas inovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba: Iparides, n. 100, 2001.

FRANTZ, Walter. **Um processo de educação política na participação do debate sobre desenvolvimento regional**: a experiência de organização dos Conselhos Regional de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Cruz do Sul: Ed. Unisc, 2004.

FREDDO, Antônio C. Integração do planejamento estratégico e planos municipais. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, Santos, v. 1, n. 3, out./dez. 2005.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes_detalhes>. Acesso em: 12 jun. 2009.

GASPAR, Jorge. Scripta Vetera. **Para pensar uma política nacional de ordenamento territorial**: anais da oficina sobre a política nacional de ordenamento territorial. Brasília, DF: MIN, 2005.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Caminhos e fronteiras**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

LENCIONI, Sandra. **Região e geografia**. São Paulo: Ed. USP, 1999.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Plano diretor participativo**: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. Brasília, DF: Confea, 2004.

MORAES, Antônio Carlos Robert. **Ordenamento territorial: uma conceituação para o planejamento estratégico**. Brasília, DF: MIN, 2005.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

RABELO, Laudemira Silva; LIMA, Patrícia Verônica P. Sales. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade da mensuração do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica do Prodema**, Ceará, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <www.prodema.ufc.br/revista>. Acesso em: 8 set. 2009.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 9 jun. 2009.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.diariooficialelectronico.org>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

SANTOS, Milton. Modo de produção técnico-científico e diferenciação espacial. **Território**, Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, n. 6, jan./jun. 1999.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. O mercosul: uma relação de poder. **READ**, v. 5, n. 4, nov./dez. 1999. Disponível em: <www.read.adm.ufrgs.br/edicoes>. Acesso em: 8 set. 2009.

VALLE, Cyro Eyer do. **Qualidade ambiental**: como ser competitivo protegendo o meio ambiente (como se preparar para as normas ISO 14000). São Paulo: Pioneira, 1995.

VEIGA, J. E. Territórios para o desenvolvimento sustentável. **Revista Territórios, Ciência e Cultura**, São Paulo, n. 58, jan./mar. 2006.

Recebido em 6 de agosto de 2009
Aceito em 19 de outubro de 2009