

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”

THE PROCESS OF FORMATION OF MOVEMENT “THE SANTA MARIA WE WANT”

Lia Fernanda Rosa, Diogo De Gregori, Nilza Luiza Venturini Zampieri, Marcelo Trevisan, Jaqueline Dutra Brambila e Cristiano Silveira dos Santos

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de descrever o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” a partir do estudo de caso e da participação dos autores na coordenação, colaboração e execução deste Movimento no Município de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul desde seu princípio. O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” é uma oportunidade para o exercício da democracia, em que qualquer cidadão do Município pode participar da elaboração de uma agenda estratégica com visão de longo prazo para definição de prioridades a serem implementadas para tornar a cidade melhor. É a oportunidade para a sociedade deixar de ser um ator passivo das políticas públicas para ser o ator central da elaboração do desenvolvimento. Em Santa Maria, a formação inicial da Agenda auxiliou na criação da ADESM - Agência de Desenvolvimento de Santa Maria, que atualmente é a responsável pela coordenação do Movimento e deverá estar sempre buscando a mobilização de voluntários da sociedade para participar ativamente. Com este artigo, espera-se que outros Municípios possam implantar Movimentos semelhantes e que a partir da análise do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” outros estudos possam ser realizados para melhoria do processo.

Palavras-chave: Políticas Públicas, Elaboração de Projetos, Gestão Democrática, Participativa.

ABSTRACT

This paper aims to describe the process of formation of the Movement "The Santa Maria We Want" from the case study and the author's participation in the coordination of movement in the city of Santa Maria, in the State of Rio Grande do Sul. The Movement "We Want the Santa Maria" is an opportunity for the exercise of democracy, in which every citizen of the municipality may participate in the development of a strategic agenda with long-term vision for setting priorities to be implemented to make the city better. It is an opportunity for society to stop being a passive actor of public policies to be the central actor in the preparation of the development. In Santa Maria, the initial formation of Agenda helped create the ADESM - Development Agency of Santa Maria, which is currently responsible for coordinating the movement and should always be seeking the mobilization of volunteers of the society to actively participate. With this article, it is hoped that other municipalities can deploy similar movements and from the analysis of the Movement "The Santa Maria We Want" other studies can be done to improve the process.

Keywords: Public Policy, Development Projects, Democratic, Participative Management.

INTRODUÇÃO

Mesmo diante de um Estado Democrático de Direito, pode-se observar que a sociedade é apenas um agente passivo das políticas públicas, raramente exercendo participação na definição de prioridades da Gestão. Como expressa Coelho (2009, p. 23), “a relação entre Estado e sociedade civil é, portanto, uma relação entre desiguais, em que a última se encontra subordinada ao primeiro”.

Em grande parte dos municípios brasileiros, o Plano de Governo é definido pelo Prefeito Municipal e sua equipe, sem a realização de uma pesquisa ampla para verificar os principais anseios da sociedade e atender as suas demandas. Sabe-se que o Estado não consegue atender a todas as pessoas, portanto, o engajamento social da população através de Movimentos tende a provocar transformações.

No entanto, a participação democrática dos cidadãos fica restrita apenas às eleições, na escolha daquele que ela entende ser o melhor prefeito para sua cidade, seja por afinidade partidária, pessoal ou das propostas apresentadas. Conforme Miranda (2009, p.2):

nas democracias representativas, a participação dos cidadãos se dá, regra geral, por meio do voto nos agentes políticos que vão atuar nas esferas do legislativo e do executivo. Entretanto, eleger governantes e legisladores não assegura a efetiva representação dos interesses dos cidadãos. As decisões de governo obedecem a uma extensa rede de interesses que opera, não somente através das representações formais, mas por inúmeros canais informais de comunicação, que ligam os diversos grupos de interesses às instâncias de poder da administração pública, aos quais o cidadão não tem acesso. A busca do aperfeiçoamento da democracia formal tem acontecido pela criação de canais que propiciem uma maior participação do cidadão nos processos decisórios de governo e permitam um efetivo controle social sobre a execução dessas decisões.

Os Planos de Governo, em sua maioria, contêm macro ações sem o planejamento necessário para alcançá-las. Ademais, o Poder Público Municipal não possui cultura de trabalhar com Gestão de Projetos e, muito menos, em projetos com a participação da sociedade. No final do mandato, o Executivo Municipal acaba não executando a contento o Plano de Governo, justamente pela falta de planejamento, sem Planos de Ação Estratégica, com objetivos, bons indicadores e metas para curto, médio e longo prazo definidas em parceria com a sociedade. Então, troca-se a gestão e começa tudo de novo, ficando a população vinculada aos Projetos do Governante. Muito pouco, ou quase nada das ações em andamento da gestão anterior são aproveitadas pela nova gestão (SALLES, 2010). Cada prefeito quer implantar às suas “Políticas Públicas”, que nem sempre refletem o que a maioria da sociedade necessita, e acaba prejudicando o Município pela quebra de continuidade das Políticas Públicas em andamento. SALLES (2010, p. 14) ainda ressalta que “As prioridades da prefeitura podem não coincidir com as da população, as escolhas feitas pela equipe de governo podem não ser as melhores aos olhos da maioria da população da cidade”.

Partindo-se desta premissa, de que historicamente os Municípios não planejam e executam projetos em parceria com a sociedade, Santa Maria, um município de porte médio do Estado do Rio Grande do Sul, com quase 300.000 habitantes, também não fogia desta realidade. Mas, através de uma articulação da Prefeitura Municipal com entidades e organizações representativas da sociedade, teve início na cidade, em 2009, um movimento para construção de um projeto conjunto, com visão de longo prazo, onde mais de 10.000 santamarienses participaram. Esse Movimento foi denominado “A Santa Maria Que Queremos” e, como defende Capella (2006), auxilia a produção de políticas públicas pela interação de valores,

normas, crenças e diferentes formas de conhecimento, trazendo ao centro da análise a questão das ideias, ao invés de concentrar a atenção em questões como poder, influência, pressão e estratégia.

Em âmbito Estadual, no Estado do Rio Grande do Sul existe um movimento semelhante denominado Agenda 2020. “A Agenda 2020 é um movimento da sociedade gaúcha que objetiva, por meio de propostas e de projetos, transformar o RS no melhor estado para se viver e trabalhar até o ano de 2020. É a criação de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento econômico e social do RS” (UMA AGENDA EM MOVIMENTO, 2011, p. 08). Mas, o objeto do presente estudo é o Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, que visa uma participação social democrática para elaborar e dar continuidade a uma agenda estratégica com visão de longo prazo para o Município de Santa Maria.

Movimentos como esses se justificam porque a sociedade não pode ser apenas um agente passivo das Políticas Públicas, deve ser o ator central do processo de construção do desenvolvimento, realizando papel decisivo na definição de prioridades para o Município a curto, médio e longo prazos. As definições das prioridades da Gestão Pública Municipal devem envolver a sociedade, sem distinção de partidos políticos, governo e oposição, religião, classe social, etc. As divergências devem ser deixadas de lado por uma cidade que todos querem e irão construir em conjunto (UMA AGENDA EM MOVIMENTO, 2011).

Diante deste contexto propõe-se o seguinte questionamento: “Como ocorreu o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”? Para responder a esta pergunta, este artigo tem como objetivo geral descrever o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, através da apresentação das principais etapas e prioridades do Movimento e da exposição do papel da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria na coordenação do Movimento.

Este trabalho pretende oportunizar que interessados nas temáticas Políticas Públicas, Elaboração de Projetos, Gestão Democrática e Participativa e gestores públicos possam visualizar a experiência do Município de Santa Maria, implantar processos semelhantes em outros municípios e aprofundar estudos, inclusive aperfeiçoando a metodologia utilizada no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”. Ainda, conhecendo o Movimento, e após a sua consolidação, poderão certificar a importância da Gestão Pública Municipal com a participação da sociedade.

CONCEITOS RELACIONADOS AO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”

2.1 Políticas Públicas

Considerando que políticas públicas representam, como bem mostram O’Donnell e Schmitter (1988 apud RUA, 2009, p. 09), “instâncias empíricas do Estado em ação” e mobilizam diretamente todos aqueles envolvidos com a administração pública. Apresenta-se uma introdução conceitual e o Ciclo de Políticas Públicas definido por Rua (2009, p. 115) que expressa: “em geral, as políticas públicas são implementadas mediante alguns processos destinados a gerar produtos com a finalidade de produzir efeitos, ou seja, transformar a realidade”. Cardoso Júnior (2009, p. 39) salienta que se deve “estimular e difundir novas técnicas, instrumentos e práticas de gestão e implementação de políticas”. O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” justamente pretende transformar a realidade de Santa Maria por meio da implantação de processos inovadores, conforme será apresentado mais adiante.

Assim, o Movimento “A Santa Maria Que Queremos” possui um ciclo semelhante ao ilustrado na Figura 01 a seguir:



Figura 01 Ciclo de Políticas Públicas
Fonte: RUA (2009, p. 36).

O Movimento oportuniza a qualquer cidadão participar do Ciclo de Políticas Públicas, “uma abordagem para o estudo das políticas públicas que identifica fases sequenciais e interativas-iterativas no processo de produção de uma política” (RUA, 2009, p. 37).

A primeira fase do ciclo envolve a formação da agenda, “processo pelo qual determinados problemas tornam-se alvo de atenção e ação do Estado (CALMON e COSTA, 2007, p. 01), no qual os diversos participantes do Movimento, preferencialmente representantes de todos os setores da sociedade, identificam os principais problemas que afetam a busca de visão compartilhada da “Santa Maria Que Queremos” e passam a encontrar alternativas para a tomada de decisões pelos responsáveis, segunda e terceira fases do ciclo, respectivamente. Importante salientar que existem interesses diversos, mas que devem ser aceitáveis pela sociedade e, então, os envolvidos devem convergir para a melhor proposta para o Município.

Considerando que os Planos de Ações preveem indicadores de acompanhamento, que enriquecem a interpretação baseada na realidade social e orientam de forma mais competente a análise, formulação e implementação de políticas públicas (JANUZZI, 2009), a próxima fase do ciclo é a avaliação: “um conjunto de procedimentos de julgamento dos resultados de uma política, segundo critérios que expressam valores” e que irão subsidiar decisões quanto aos ajustes necessários para que os resultados esperados sejam obtidos (RUA, 2009, p. 38). Assim, a implementação das Políticas Públicas pode ser sempre melhorada, especialmente quando envolverem a participação da sociedade na definição de prioridades.

2.2 Elaboração de Projetos

Com a participação da sociedade, o Movimento “A Santa Maria Que Queremos” trabalha a elaboração de Projetos, que se transformam em Políticas Públicas, através de uma grande rede de atores. É um processo de desenvolvimento local que se expressa como “a articulação de atores que se solidarizam com seu território”, preocupados com o desenvolvimento do Município, nos quais a articulação público-privada é essencial. É também

um processo que se expressa “na canalização convergente de forças sociais dispersas que aproveitam seu potencial endógeno para a construção de territórios com capacidades competitivas e inovadoras” (LIRA, 2009, p. 25). Com o trabalho em rede surgem desafios vinculados “aos processos de negociação e geração de consensos, ao estabelecimento de regras de atuação, à distribuição de recursos e interação, à construção de mecanismos e processos coletivos de decisão, ao estabelecimento de prioridades e acompanhamento” (RUA, (2009, p. 55).

O Projeto inicial elaborado pelos santamarienses resultou na criação da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM), que tem entre seus objetivos coordenar o Movimento “A Santa Maria Que Queremos”. Assim, Granja (2010, p. 41) defende que:

a opção pela elaboração de um projeto que envolva os vários atores participantes permite que eles se organizem e construam o projeto segundo os anseios e as necessidades coletivamente percebidas. Essa participação significaria que os atores também são os formuladores, os parceiros e podem ser em algumas situações os executores dos projetos. Enfatizar a participação também é introduzir os atores como sujeitos de seus destinos. Eles são ao mesmo tempo atores ativos e os próprios beneficiários do projeto a serem afetados com a situação problema que se quer resolver.

Conforme apresentado por Granja (2010), ao participar do Movimento a sociedade torna-se ator ativo da elaboração de Políticas Públicas e melhorias para a cidade. Diante das várias dificuldades do Município, o cidadão deve sair da ‘zona de conforto’, onde realiza apenas cobranças, e deve participar ativamente da mudança e do desenvolvimento da cidade. É importante também que o cidadão se aproprie do que foi realizado no projeto, por isso o repasse de informações dos resultados é essencial. Pois “a transformação da cidade é responsabilidade de todos, não apenas da prefeitura” (GRANJA, 2010, p. 105) (grifo do autor).

2.3 Gestão Democrática e Participativa

Neste contexto apresentado, não poderia faltar uma abordagem referente à Gestão Democrática e Participativa, considerável diferencial do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”. Pinheiro (2010, p. 78) expõe alguns mitos mantidos pelo Estado para justificar sua tutela sobre a sociedade civil, são eles:

que a sociedade não está preparada para participar, como protagonista, das políticas públicas; que a participação da sociedade dificulta a tomada de decisões pelo maior tempo e posicionamento crítico diante das propostas do Estado ou da ausência delas; e que o momento de participação da sociedade e dos cidadãos é o momento do voto.

Apesar de Teixeira (2002, p. 184) apresentar 80 mecanismos de participação cidadã no Brasil (27 administrativos – controle e gestão, 13 parlamentares, 13 judiciais, 8 políticos eleitorais, 8 canais institucionais, 5 órgãos públicos de apoio e 6 instrumentos políticos-sociais), Miranda (2009, p. 2) ressalta que normalmente a participação dá-se apenas através do voto nas eleições.

A Política Nacional de Desenvolvimento Regional incentiva cada vez mais a participação da sociedade na formulação das Políticas Públicas (CONGRESSO INTERNACIONAL, 2008). Dessa forma, Lira (2008, p. 39) expressa que “de modo geral, os formuladores de políticas têm recomendado o fortalecimento do capital humano e a implantação de políticas ascendentes com forte participação popular”.

Essa pluralidade de participação pode dar-se através da formação de redes, uma nova modalidade de participação nas Políticas Públicas, envolvendo diferentes atores e organizações, “vinculados entre si a partir do estabelecimento e da manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada” (RUA, 2009, p. 52).

Quanto à participação da sociedade civil nas Políticas Públicas, Salles (2010, p. 46) expressa que “organizações que emergem da sociedade civil, habituadas a tratar de um determinado tema, tendem a se apresentar como representantes da sociedade civil em conselhos ou outros organismos encarregados de políticas públicas”.

Nesse viés, o Movimento em estudo e a ADESM são alternativas para esta questão candente apresentada por Salles (2010). O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” oportuniza aos cidadãos santamarienses participarem de uma rede que realiza a autêntica Gestão Democrática e Participativa, pois, conforme Malmegrin (2010, p. 94), “a participação da sociedade civil pode ser entendida como a ação planejada e implementada no direito dos indivíduos em interferir na condução da vida pública de forma direta ou por meio de mecanismos representativos”.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo foi a pesquisa qualitativa que:

tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo, o pesquisador é fundamental no processo de coleta e análise de dados, por isso não pode ser substituído por nenhuma outra pessoa ou técnica: é ele quem observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural (ZANELA, 2009, p. 75-76).

Além do mais, a pesquisa servirá para descrever o processo do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” a partir do “estudo de caso”.

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros. Assim, a característica principal é a profundidade do estudo (ZANELA, 2009, p. 86).

De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e este mesmo fenômeno enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta é descritiva, pois busca “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (...) É um tipo de estudo muito utilizado em Administração Pública, já que se presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100).

Para a elaboração do artigo também foi realizada pesquisa documental e bibliográfica, utilizando dados documentais, de natureza quantitativa e qualitativa, encontrados junto à Prefeitura Municipal de Santa Maria onde se realizou a análise de dados.

Considerando que os autores participaram ativamente do Movimento em estudo, um deles sendo o seu coordenador, a metodologia segue ainda a observação participante, onde o observador “assume, pelo menos até certo ponto”, dizem Selltiz et al. (1972, p. 232), o papel de um membro do grupo e participa de sua atuação.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”

Ao assumir a Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos, da Prefeitura Municipal de Santa Maria, o então Secretário Cezar Busatto organizou com sua equipe e voluntários do Comitê de Empreendedorismo um Fórum de Desenvolvimento e Inovação. A finalidade desse Fórum era a construção de uma agenda estratégica de desenvolvimento e inovação para Santa Maria e região, a partir do comprometimento da comunidade santamariense em parceria com o Poder Público Municipal. O Fórum também buscou definir o papel da Secretaria e como ela deveria interagir com o Empresariado, com as Instituições de Ensino e os Cidadãos. Participaram do evento, em julho de 2009, cerca de 150 lideranças dos mais variados segmentos da sociedade. (Fórum Municipal de Desenvolvimento e Inovação para Santa Maria, 2009).

Com a realização do Fórum, observou-se a necessidade de realizar um Projeto maior para Santa Maria, pois os participantes trouxeram para discussão diversos temas e ações que não afetavam diretamente o tema “desenvolvimento e inovação”, foco de atuação da Secretaria, mas que eram imprescindíveis para alcançar uma sociedade desenvolvida. Os presentes mostraram-se dispostos a participar do exercício do poder “colocando a vontade social como fator fundamental para a criação de metas a serem alcançadas no âmbito de algumas políticas públicas” como expressa Malmegrin (2010, p. 96).

Então, o prefeito Cezar Schirmer solicitou que a Secretaria de Desenvolvimento realizasse um evento maior que o Fórum de Desenvolvimento e Inovação, onde mais representantes da comunidade santamariense pudessem participar da elaboração de um Plano Estratégico com Visão de Longo Prazo para o Município. Para tal, a Prefeitura Municipal de Santa Maria buscou a assessoria da Agência de Desenvolvimento Polo RS, que realiza a coordenação da Agenda 2020 no Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 As principais fases da primeira etapa do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”

Com a assessoria dos técnicos da Polo RS foram traçadas as diretrizes para a elaboração da Agenda Estratégica de Santa Maria, com duas grandes etapas de resultados divididas em oito fases:

- 1) Treinamento da equipe local;
- 2) O evento de “Busca da Visão de Futuro”;
- 3) As entrevistas com lideranças da sociedade santamariense;
- 4) A pesquisa para definição de prioridades;
- 5) O Mapa Estratégico;
- 6) Os Fóruns Temáticos;
- 7) A definição das Propostas e modelo de governança; e
- 8) A elaboração dos Planos de Ação resultantes dos Fóruns e do Caderno de Propostas contendo a Agenda Estratégica de Santa Maria.

Como se pode observar na Figura 02 a seguir, a primeira etapa termina no lançamento do Mapa Estratégico e a segunda etapa torna-se permanente, constituindo-se em um Movimento, a partir da definição do formato de governança.

Figura 02 - Cronograma previsto para 2009-2010

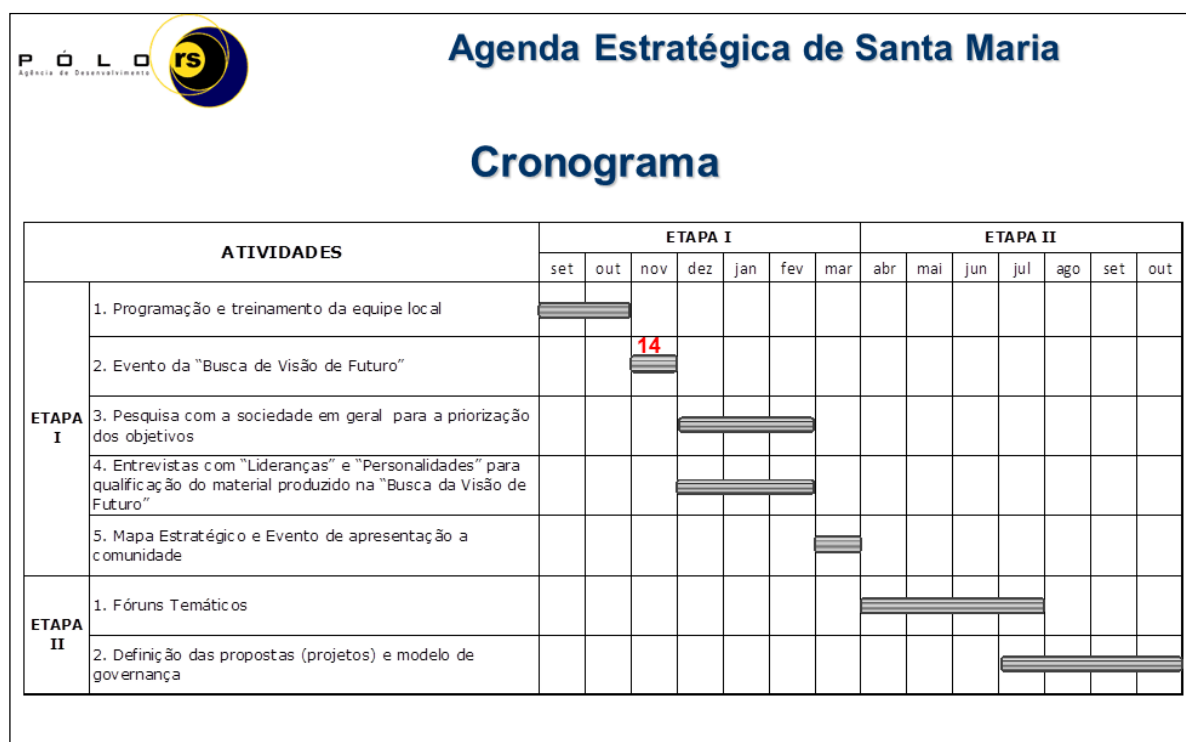


Figura 02 Cronograma do Movimento "A Santa Maria Que Queremos"
Fonte: Apresentação da Agência de Desenvolvimento Pólo RS (2009, p. 30).

4.1.1 Treinamento da equipe local

Durante a fase de treinamento da equipe local, foi preciso definir a quantidade de participantes, local e data do primeiro evento (Busca da Visão de Futuro). Após, fez-se a identificação das lideranças locais a serem convidadas, providenciou-se o envio de convites e a realização de reuniões de mobilização para a sociedade participar.

Em um encontro de mobilização com a imprensa, preparatório para a "Busca da Visão de Futuro", no auditório da Prefeitura Municipal, em setembro de 2009, surgiu a proposta de se chamar o movimento que estava iniciando de "A Santa Maria Que Queremos".

Uma premissa do movimento é que houvesse uma grande participação voluntária e de doação, já que ele deve ser da sociedade e não da Prefeitura. Assim, o local do evento, o som, a filmagem, café e almoço, foram fornecidos sem custo por empresários para a realização do grande evento.

Os técnicos da Polo RS realizaram uma qualificação para a equipe da Secretaria de Desenvolvimento comparando o movimento que se iniciava em Santa Maria com a vivência que já haviam passado na coordenação da Agenda 2020 do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1.2 O evento de “Busca da Visão de Futuro”

O evento de “Busca da Visão de Futuro” é a principal fase da construção de uma agenda estratégica. É deste encontro que sairá a pauta mínima da sociedade. Segundo Maria das Graças Rua “Uma agenda de políticas consiste em uma lista de prioridades inicialmente estabelecidas, às quais os governos devem dedicar suas energias e atenções, e entre as quais os atores lutam arduamente para incluir as questões de seu interesse.” (RUA, 2009, p. 66).

Em 14 de novembro de 2009, no Park Hotel Morotin, cerca de 400 lideranças, dos mais variados segmentos da sociedade (professores, empresários, religiosos, militares, estudantes, profissionais liberais, líderes comunitários, dirigentes sindicais e de entidades, políticos, representantes do poder público, da imprensa, dentre outros) de forma voluntária, se reuniram durante um sábado para pensar e planejar ações para o desenvolvimento do Município de Santa Maria. O evento iniciou com o credenciamento dos presentes e a divisão dos mesmos em 45 grupos de trabalho, com 06 a 10 participantes em cada grupo.

O evento foi coordenado pela Agência de Desenvolvimento Polo RS em parceria com a equipe da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos do município e contou com o apoio de uma equipe de facilitadores voluntários. A coordenação e os facilitadores orientaram os participantes nas discussões, ajudando-os a manter o foco nas atividades, controlando o tempo máximo para discussão de cada atividade apresentada e incentivando a participação de todos.

O Prefeito Municipal realizou a abertura do evento e passou a coordenação dos trabalhos para os técnicos da Polo RS (Ronald Krumenauer, Paulo de Tarso Pinheiro Machado e Inácio Knapp) que apresentaram a agenda do dia e a metodologia do trabalho a ser realizado.

Pelo turno da manhã foram desenvolvidas três atividades. Na primeira atividade os participantes foram instigados a responder quais as competências/vocações de Santa Maria e a analisar o passado e o presente do Município. Na segunda atividade foram listadas as principais tendências que afetavam o tema central "A Santa Maria Que Queremos", em que cada grupo destacou dois pontos positivos ou negativos que deram origem a uma “Teia de Fatores”. A terceira atividade serviu para expressar o sonho dos santamarienses com a sua cidade, pois os participantes criaram manchetes que estariam estampadas nas primeiras páginas dos jornais, em 2020, sobre Santa Maria.

Essas três atividades foram realizadas por grupos heterogêneos, compostos por representantes de diferentes segmentos da sociedade. Cada grupo definiu um relator, que tinha como função escrever as ideias sugeridas pelos participantes dos grupos, para cada uma das atividades, em um *flip-chart*.

Durante o almoço, os coordenadores e o grupo de apoio compilaram as principais temáticas apresentadas durante a manhã pelos participantes do evento que resultaram em 12 eixos, transcritos por meio do Quadro 01.

INFRAESTRUTURA Logística, Urbana, Habitação e Saneamento	GESTÃO PÚBLICA	CIDADANIA, ESPORTE E LAZER	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL Ambiental, Econômico e Social
CULTURA	TURISMO	EDUCAÇÃO	SAÚDE
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	AGRONEGÓCIO	GOVERNANÇA LOCAL	SEGURANÇA

Quadro 01 Principais Eixos citados nas atividades da “Busca da Visão de Futuro”

Fonte: Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos da Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2009.

À tarde, para a última atividade, os participantes foram divididos em grupos homogêneos, para listar desafios vinculados “A Santa Maria Que Queremos”. Cada grupo escolheu três dos 12 eixos prioritários a serem trabalhados. Para cada um dos três eixos escolhidos foram definidas três ações. Após as discussões e transcrições ao *flip-chart*, um representante de cada grupo expôs os três eixos escolhidos e as três ações do eixo que entendiam como prioritário.

A principal finalidade do evento de “Busca da Visão de Futuro” foi dar início à construção de uma Agenda Estratégica para Santa Maria, a partir da participação e do comprometimento de todos, independentemente de governo, partido político, classe social, religião, etc., deixando as divergências de lado por uma cidade que todos querem e irão construir em conjunto – “A Santa Maria Que Queremos”. A participação da sociedade na construção da Agenda consolida o processo democrático (LEITE JUNIOR, 2009, p. 81).

Após o evento, a equipe da Secretaria de Desenvolvimento, coordenada por este autor, compilou as discussões transcritas aos *flip-charts* para fins de análise e sistematização de um relatório e preparação de um questionário para entrevistar lideranças da sociedade.

4.1.3 As entrevistas com lideranças da sociedade santamariense

Com a sistematização das informações da “Visão de Futuro”, as principais ações de cada um dos eixos priorizados foram utilizadas para a elaboração de um roteiro de questões a ser aplicado em entrevista com lideranças da sociedade santamariense que não puderam comparecer ao evento. O objetivo das entrevistas era a qualificação e priorização das ações pré-definidas pelos participantes do evento de “Busca da Visão de Futuro”. No final de janeiro de 2010 iniciaram as entrevistas, que foram realizadas até abril do mesmo ano com cerca de 250 pessoas, incluindo alguns dos principais líderes que também haviam participado do evento.

Nesta fase, o responsável por aplicar as perguntas apresentava ao entrevistado uma série de ações nas áreas priorizadas, que foram: Gestão Pública; Infraestrutura; Inovação e Tecnologia; Governança Local; Educação e Cultura; Saúde; Segurança; e Desenvolvimento Sustentável. O entrevistado poderia priorizar até três ações de cada uma das áreas ou apresentar outras ações não constantes no questionário.

Durante a entrevista, o participante também era instigado a definir *Vocações e Competências* do Município e Santa Maria foi definida como polo educacional e de saúde e com boa localização geográfica. A entrevista terminava com a pergunta: “Com base nas vocações e competências, o que lhe deixaria muito orgulhoso de falar sobre o município de Santa Maria em 2020?” trabalhando-se mais uma vez com o sonho do santamariense.

4.1.4 A pesquisa para definição de prioridades

Para se aproximar ao máximo do que a sociedade deseja para o Município, as ações propostas, pelos participantes do evento e entrevistados, devem ser disponibilizadas para a população eleger as prioritárias. Então, a partir do resultado das entrevistas, foi elaborada uma cédula contendo as principais ações definidas pelas lideranças locais para alcançar “A Santa Maria Que Queremos”. No período de novembro de 2010 a março de 2011 foi realizada uma ampla pesquisa com a sociedade santamariense, por meio do preenchimento de uma cédula que foi disponibilizada na internet e aplicada pela União das Associações Comunitárias (UAC) nos bairros e vilas da cidade. Mais de 10.000 cidadãos responderam à pesquisa.

4.1.5 O Mapa Estratégico

Com o evento da “Busca da Visão de Futuro”, as entrevistas para priorizar e qualificar as ações pré-definidas pelos participantes do evento e a chancela da sociedade respondendo à pesquisa, todo o material foi utilizado para a elaboração de um Mapa Estratégico.

Segundo Kaplan & Norton (2004), o Mapa Estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, ele é uma representação gráfica que auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática.

O Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” contém as principais prioridades definidas pela sociedade santamariense distribuídas por áreas que formam a base para o desenvolvimento e eixos de crescimento. Também transcreve os diferenciais da sociedade, como ela deve agir e como Santa Maria quer ser reconhecida para atingir a visão de futuro para “A Santa Maria Que Queremos”.

O Mapa Estratégico foi apresentado para lideranças locais em abril de 2011 e encerrou a primeira etapa do processo do Movimento.

Na Figura 03 tem-se a transcrição do Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”.

SANTA MARIA: ARTICULADA, INOVADORA E FELIZ

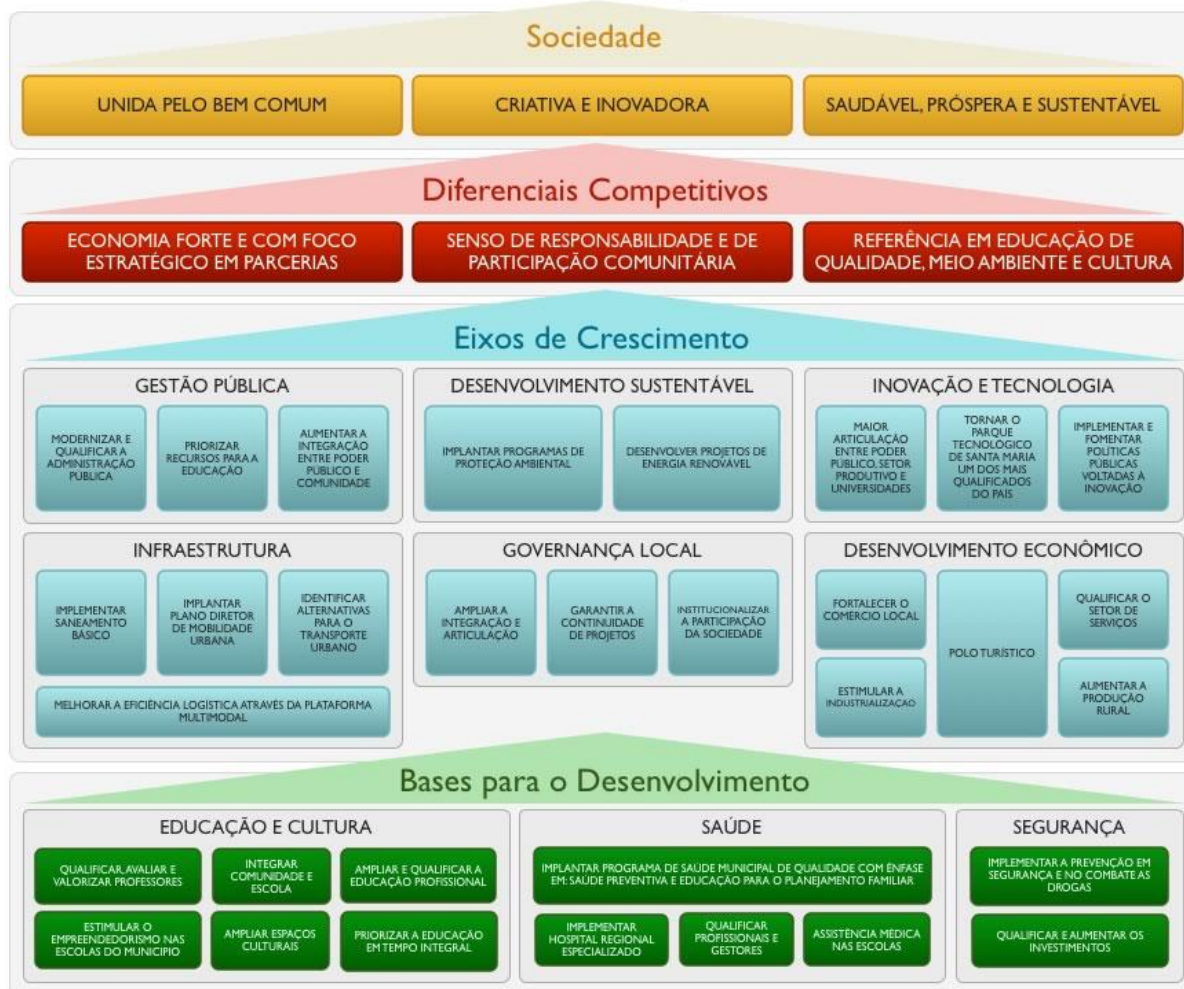


Figura 03 Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”

Fonte: ADESM - Agência de Desenvolvimento de Santa Maria, 2011.

4.2 As principais prioridades definidas pela sociedade

No Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” constam as principais prioridades elencadas pela sociedade. Na base do desenvolvimento estão as áreas da educação e cultura, saúde e segurança, com as seguintes prioridades:

- Educação e Cultura:** qualificar, avaliar e valorizar os professores; integrar comunidade e escola; ampliar e qualificar a educação profissional; estimular o empreendedorismo nas escolas do município; ampliar espaços culturais; e priorizar a educação de tempo integral.
- Saúde:** implantar programa de saúde municipal de qualidade com ênfase em: saúde preventiva e educação para o planejamento familiar; qualificar profissionais e gestores; assistência médica nas escolas; e implementar hospital regional especializado.
- Segurança:** qualificar e aumentar os investimentos; e implantar a prevenção em segurança e no combate as drogas.

Como eixos de crescimento estão gestão pública, infraestrutura, governança local, inovação e tecnologia, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento econômico:

- a) Gestão Pública: modernizar e qualificar a administração pública; priorizar recursos para a educação; e aumentar a integração entre poder público e comunidade.
- b) Infraestrutura: implementar saneamento básico em todo o Município; implantar plano diretor de mobilidade urbana; identificar alternativas para o transporte urbano; e melhorar a eficiência logística através de plataforma multimodal.
- c) Governança Local: ampliar a integração e articulação; garantir a continuidade de projetos; e institucionalizar a participação da sociedade.
- d) Inovação e Tecnologia: maior articulação entre poder público, setor produtivo e universidades; tornar o parque tecnológico de Santa Maria um dos mais qualificados do país; e implementar e fomentar políticas públicas voltadas à inovação.
- e) Desenvolvimento sustentável: implantar programas de proteção ambiental; e desenvolver projetos de energia alternativa.
- f) Desenvolvimento Econômico: fortalecer o comércio local; estimular a industrialização; transformar Santa Maria num polo turístico; qualificar o setor de serviços; e aumentar a produção rural.

Dentre as prioridades elencadas, Santa Maria também quer ser lembrada pelos seguintes diferenciais competitivos: economia forte e com foco estratégico em parcerias; senso de responsabilidade e de participação comunitária; e referência em educação de qualidade, meio ambiente e cultura. E, para atingir os objetivos da “Santa Maria Que Queremos”, a sociedade deve estar unida pelo bem comum, ser criativa e inovadora, saudável, próspera e sustentável, tornando-se uma “Santa Maria Articulada, Inovadora e Feliz”.

4.3 A Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM) e os Fóruns Temáticos

A mobilização identificou a falta de articulação existente em Santa Maria, onde cada uma das Instituições trabalha de forma isolada e com objetivos dispersos. Unindo um sonho do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria, a visão apresentada pelo Mapa Estratégico da “Santa Maria Que Queremos” e os objetivos do eixo da Governança Local, em 18 de abril de 2011, foi lançada a ADESM - Agência de Desenvolvimento de Santa Maria.

A ADESM é uma Associação de Direito Privado, sem fins lucrativos e econômicos e aberta a participação de todos. Além dos objetivos concernentes a atração de investimentos, tem como principais metas: “Articular o desenvolvimento sustentável de Santa Maria e região, pela ação integrada entre o Poder Público, Instituições de Ensino, Setor Empresarial, Associações afins e Voluntários da Sociedade” e “Realizar a coordenação do Movimento ‘A Santa Maria que Queremos’, viabilizando os Fóruns Temáticos, como encontros de pessoas interessadas em debater ideias, estudos e projetos, bem como viabilizar a implantação das Ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável de Santa Maria e região” (ESTATUTO DA ADESM, 2011).

Dando continuidade ao Movimento, a ADESM está coordenando os Fóruns Temáticos, onde cidadãos e especialistas em diferentes temas, ambos voluntários, participam da elaboração de Planos de Ação para viabilizar os objetivos apresentados no Mapa Estratégico. Os encontros são abertos à sociedade e contam com a participação de representantes do Poder Público, de Instituições de Ensino, de empresários, líderes comunitários, estudantes, dentre outros.

A metodologia que está sendo utilizada nas reuniões é baseada no *Balanced Scorecard*, que visa traduzir a estratégia em ação (KAPLAN e NORTON, 1997). No primeiro encontro é

apresentada a ADESM, o histórico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” e o Mapa Estratégico, ressaltando os objetivos que o grupo irá aprofundar para montar os respectivos Planos de Ação. As reuniões seguintes são de nivelamento de informações, para equalizar o conhecimento dos participantes e se chegar ao “marco zero”. A partir de então, busca-se a identificação de indicadores, propostas, entraves e ações viabilizadoras e monta-se o *scorecard*. Os Planos de Ação deverão estar concluídos em julho de 2012, quando a ADESM pretende entregar um caderno de propostas para os candidatos a prefeito de Santa Maria.

Os Fóruns Temáticos são uma importante ferramenta para o Gestor Público, pois transcrevem em Planos de Ação, elaborados por especialistas voluntários, o que a sociedade espera para a cidade. Pois, conforme Salles (2010, p. 81), “a participação social, quando efetiva, é capaz de elevar a governabilidade, pois tende a impactar a máquina administrativa promovendo maior transparência, agilidade e flexibilidade, garantindo a adaptabilidade de longo prazo das políticas públicas”. É a legítima participação cidadã democrática na elaboração de políticas públicas municipais. A sociedade deixa de ser um ator passivo para participar ativamente da construção do desenvolvimento do Município.

Até o final de 2012, pretende-se elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento para Santa Maria, que inicia pelo diagnóstico, identificação das vocações do Município, designação de objetivos estratégicos, elaboração da estratégica local de desenvolvimento e recomendação de ações específicas, na forma de Projetos e Políticas Públicas a serem implementadas para alcançar os objetivos de acordo com as vocações detectadas (LIRA, 2008).

4.4 Sugestões para o aperfeiçoamento do Movimento analisado

Pode-se apresentar neste momento algumas reflexões e sugestões que possibilitam o aperfeiçoamento do Movimento em estudo, a partir da participação e experiência que deve ser compartilhada com outros interessados para perceberem e aprenderem com certos erros e acertos.

A divulgação do evento da “Busca da Visão de Futuro” foi bem conduzida e articulada com praticamente todos os setores da sociedade que estiveram representados, mas acredita-se que o mapeamento das lideranças convidadas poderia ter sido ainda mais aprofundado e quem sabe dividido por regiões da cidade que tem diferentes “sonhos”.

Em relação ao evento de novembro de 2009, as lideranças presentes poderiam ter sido mais instigadas a continuar participando do Movimento de forma voluntária e trazendo mais adeptos. Após as entrevistas, o Movimento ficou cinco meses parado, alterando o cronograma inicial de 14 meses, da data do evento da “Busca da Visão de Futuro” até a implantação dos Fóruns Temáticos, pois o que deveria ocorrer em três meses levou quase nove.

No que diz respeito à pesquisa com a sociedade, apesar estar disponível na internet, a participação foi bem abaixo da expectativa. Salles (2010, p. 72) salientou “como é difícil convencer as pessoas de que a participação, se bem conduzida, pode levar ao aumento da eficiência, além de ampliar a democracia”. Esperava-se a participação de cerca de 20.000 santamarienses na pesquisa, com a participação de no mínimo 50% dos pesquisados respondendo a pesquisa *on line*, no site que foi elaborado por voluntários. Mas, a votação de prioridades pelo site não chegou a 3.000, apesar de diversas entidades e a imprensa disponibilizarem em seus sites link para a pesquisa.

Nesta mesma fase, vale ressaltar uma instituição que demonstrou grande participação voluntária, mostrando-se uma força viva da sociedade, a UAC, que agregou muito à fase da pesquisa. Se não fosse a mobilização dos líderes comunitários, a pesquisa não teria chegado nos bairros e vilas da cidade. Alves e Arruda (2010) alertam para o processo ser construído

pelos atores em práticas colaborativas, que evidenciam as noções valorativas e interesses perpassados por ideais de transformação social, cuidando especialmente para o Movimento não ser marcado estritamente pelo auto-interesse, que desvirtua os processos de construção conjunta. “A Santa Maria Que Queremos” está sendo construída com a convergência de idéias positivas para a sociedade.

Ressalta-se que para a aplicação da pesquisa também poderiam ter sido montados postos de votação em pontos de grande movimento na cidade, como no Calçadão e em shoppings e para isso faltou novamente a participação de mais voluntários dispostos a aplicar a pesquisa.

Em relação ao Mapa Estratégico, a definição de dois eixos de crescimento utilizando a expressão “desenvolvimento”, não foi a melhor escolha, pois a questão conceitual envolvendo esta temática é de que todo o desenvolvimento econômico deve ser sustentável. No momento em que os objetivos foram separados em “Desenvolvimento Sustentável” e “Desenvolvimento Econômico”, na leitura do Mapa Estratégico pode-se subentender que o desenvolvimento econômico não é sustentável. Diante deste apontamento, o Mapa Estratégico será revisado nos Grupos de Trabalho dos Fóruns Temáticos.

Também não pode deixar de ser destacada a transição da coordenação do Movimento da Prefeitura Municipal para a Agência de Desenvolvimento, pois a Governança deste tipo de projeto, não pode ficar vinculada ao Governo, deve estar de posse da sociedade e a ADESM foi criada com o objetivo de coordenar a implantação dos Fóruns Temáticos evitando qualquer quebra de continuidade, como pode ocorrer em trocas de Governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aquele Movimento, iniciado em 14 de novembro de 2009, com um grande encontro entre lideranças locais, está em implementação permanente, já alcançando diversos objetivos elencados pela sociedade, como a Governança Local, com a criação da ADESM que amplia a integração e articulação dos diversos setores da sociedade e está garantindo a continuidade do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, institucionalizando a participação da sociedade.

Pode-se concluir também que falta uma responsabilidade maior dos cidadãos para participar da elaboração de políticas públicas. A sociedade deve sair da ‘zona de conforto’, deixando de reclamar e deve fazer a sua parte. O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” é uma porta de aproximação dos cidadãos aos governantes e lideranças locais, mas devem existir voluntários para cruzar esta porta. A mobilização destes voluntários deve ser um objetivo que a coordenação do Movimento deverá estar sempre buscando.

Por fim, com a descrição detalhada neste artigo, do estudo de caso que apresentou o Processo de Formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, espera-se que outros municípios possam implantar movimentos semelhantes e que o tema possa ser aprofundado também em trabalhos acadêmicos, como por exemplo:

- Os reflexos na sociedade santamariense do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Metodologia de implementação do Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da participação da sociedade no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da participação do Poder Público no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da continuidade das ações definidas no Movimento “A Santa Maria Que Queremos” com a troca de Gestão Municipal;

- Políticas Públicas implantadas que foram sugeridas pela sociedade no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Avaliação da coordenação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” pela Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM).

REFERÊNCIAS

Agenda Estratégica de Santa Maria: Visão de Futuro Compartilhada (Apresentação). Porto Alegre: Agência de Desenvolvimento Pólo RS, 2009.

A Santa Maria Que Queremos: Compilado Geral do dia 14 de Novembro de 2009 no Park Hotel Morotin. Santa Maria: Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos da Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2009.

CALMON, Paulo Carlos Du Pin; COSTA, Marcelo Marchesini da. Análise de Políticas Públicas no Brasil: Estudos Sobre a Formação da Agenda Governamental. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

CARDOSO JUNIOR, José Celso. Avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Revista Desafios do Desenvolvimento, Brasília: IPEA, n. 56, p. 39, nov./dez. 2009.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. O Papel das Idéias na Formulação de Políticas Públicas. In: EnAPG/ANPAD, 2006.

COELHO, Ricardo Corrêa. Estado, governo e mercado. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

CONGRESSO INTERNACIONAL. Gestão de Políticas Regionais no Mercosul e na União Européia. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, Brasília, n. 8, p. 6-30, set./dez. 2008.

CUNHA, Maria A. et al. O Uso de Meios Eletrônicos no Relacionamento do Parlamentar com o Cidadão e com o Poder Executivo nos Grandes Municípios Brasileiros. In: XXIX ENANPAD, 2005.

ESTATUTO DA ADESM. Disponível em: http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/08/Estatuto_ADESM.pdf. Acesso em: 22 out. 2011.

Fórum Municipal de Desenvolvimento e Inovação para Santa Maria: Síntese dos Relatos dos Grupos de Discussões. Santa Maria: Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos da Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2009.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. Elaboração e avaliação de projetos. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores socioeconômicos na gestão pública. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 23 ed. 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

LIRA, Iván Silva. Desigualdades Regionais, Territórios e Formulação de Políticas na América Latina. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, Brasília, n. 9, p. 14-27, jan./ago. 2009.

LIRA, Iván Silva. Metodologia para a elaboração de estratégias de desenvolvimento local. Santiago do Chile: Publicação das Nações Unidas, 2008.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. Redes públicas de cooperação local. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

MAPA ESTRATÉGICO DO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”. Disponível em <http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/08/mapa-estrategico.pdf> Acesso em 22 out. 2011.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. Processos administrativos. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. A Teoria Ator-Rede como Framework Teórico para o Estudo dos Processos de Participação Democrática Apoiados por Tecnologia da Informação no Brasil. In: II EnADI/ANPAD, 2009.

PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PINHEIRO, Otilie Macedo. Plano diretor e gestão urbana. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

RUA, Maria das Graças. Políticas públicas. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

SALLES, Helena da Motta. Gestão democrática e participativa. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O Local e o Global: limites e desafios da participação cidadã. São Paulo: Cortez, 3 ed. 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UMA AGENDA EM MOVIMENTO - Relatório. Agenda 2020 O Rio Grande que Queremos. Disponível em: <http://www.polors.com.br/agenda2020/relatorioagenda2020.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.
Brasília: CAPES/UAB, 2009.