

desarrollo territorial

Programa de cooperación
em capacitação para o
desenvolvimento regional
e local: um estudo de caso da
experiência brasileira

Denise Maria Rizzotto Zanella
Lenira Maria Fonseca Albuquerque
Suzana Dias Rabelo de Oliveira
Alicia Williner



desarrollo territorial

Programa de cooperação em capacitação para o desenvolvimento regional e local: um estudo de caso da experiência brasileira

Denise Maria Rizzotto Zanella

Lenira Maria Fonseca Albuquerque

Suzana Dias Rabelo de Oliveira

Alicia Williner



Instituto Latinoamericano y del Caribe
de Planificación Económica y Social (ILPES)
Santiago, novembro de 2012

Este documento foi elaborado e sistematizado por Denise Maria Rizzotto Zanella, Extensionista Rural da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI, Lenira Maria Fonseca Albuquerque, funcionária da DATANORTE - Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Norte, Suzana Dias Rabelo de Oliveira, Doutoranda em Geografia pela Universidade de Brasília-UNB e Alicia Williner, servidora do ILPES/CEPAL.

Agradecemos a Henrique Villa da Costa Ferreira, João Mendes da Rocha Neto, Ubajara Berocan Leite, Ivan Silva e Carlos Sandoval por suas contribuições.

Aos ex-monitores do Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, Denise Maria Rizzotto Zanella, Ilton Nunes, Lenira Maria Fonseca Albuquerque, Márcia Faccin, Roselani Silva e Susan Chaiana Egevarth por seus comentários e experiências vividas nas monitorias.

As opiniões aqui expressas são de inteira responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente, a posição do ILPES/CEPAL e do Ministério da Integração Nacional. Este documento não foi submetido à revisão editorial.

Publicação das Nações Unidas

ISSN: 1994-7364

LC/L.3562

LC/IP/L.323

Copyright © Nações Unidas novembro de 2012. Todos os direitos reservados

Impresso nas Nações Unidas, Santiago de Chile

A autorização para reproduzir total ou parcialmente esta obra deve ser solicitada ao Secretário da Junta de Publicações, Sede das Nações Unidas, Nova Iorque, N.Y. 10017, Estados Unidos. Os Estados membros e as suas instituições governamentais podem reproduzir esta obra sem autorização prévia. Só se solicita que mencionem a fonte e informem as Nações Unidas de tal reprodução.

Índice

Resumo	5
I. Apresentação.....	7
II. O Brasil e as políticas de desenvolvimento regional. A estratégia de capacitação de gestores públicos e privados	9
III. O programa brasileiro de capacitação para o desenvolvimento regional.....	15
A. O Programa Nacional de Capacitação em Desenvolvimento Regional-PNCDR.....	18
IV. A construção da parceria para a realização de capacitação.....	21
A. A Articulação	21
B. Os Parceiros.....	24
1. O Ministério da Integração Nacional-MI	24
2. O Instituto Latino Americano o do Caribe de Planejamento Econômico e Social-ILPES	25
3. Instituto Interamericano de Cooperação para e Agricultura-IICA	26
4. Governos Estaduais e Municipais	27
C. Os Recursos Financieros	27
V. O curso internacional de planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local	29
A. Estados contemplados com o Curso	33
VI. A experiência de realização dos cursos de planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local	35
A. O caso do Rio Grande do Sul	35

1.	Experiência de Desenvolvimento Regional no Estado: A instituição dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento-COREDEs	36
2.	A realização do Curso de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local em Santa Maria-RS	38
3.	Desafios Pós-Curso no Rio Grande do Sul	40
B.	O caso de Santa Catarina e Paraná.....	42
1.	Realização do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local na Tríplice Fronteira	42
2.	A Área de Estudo	42
3.	Desdobramentos Pós-Curso	42
4.	A continuidade do processo	47
VII.	Problemas enfrentados na realização das capacitações	49
VIII.	Lições aprendidas.....	51
	Bibliografia	55
	Anexos	57
	Anexo 1: Pesquisa com ex-alunos do curso.....	58
	Anexo 2: Entrevista com atores-chaves	60
	Anexo 3: Ementas das disciplinas do núcleo comum do curso.....	68
	Anexo 4: Opinião dos ex-monitores sobre sua participação e experiências vividas nos cursos realizados	70
	Serie desarrollo territorial: números publicados.....	73
 Índice de mapas		
MAPA 1	TIPOLOGÍA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL	16
MAPA 2	ESTADOS QUE RECEBERAM CURSOS-ELABORADO POR SUZANA DIAS RABELO DE OLIVEIRA	34
MAPA 3	DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL-BRASIL.....	36
MAPA 4	DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS COREDEs NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL-BRASIL	37
MAPA 5	VISTA AÉREA DAS CIDADES TRIGÊMEAS. TERRITÓRIO ESTUDADO	43
MAPA 6	MAPA DE ABRANGÊNCIA DO FÓRUM TRANSFRONTEIRIÇO-20/03/2009	43
MAPA 7	ÁREA DE ATUAÇÃO DO FORO DE INTEGRAÇÃO MUNICIPAL TRANSFRONTEIRIÇA E DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DA FRONTEIRA-CIF ...	45
 Índice de gráficos		
GRÁFICO 1	ORGANOGRAMA DO MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL	25
GRÁFICO 2	METODOLOGIA DO EXERCÍCIO DE PLANEJAMENTO.....	32
GRÁFICO A.1	RESULTADO DAS AVALIAÇÕES APLICADAS EM 18 EDIÇÕES DO CURSO	58
GRÁFICO A.2	CONTRIBUIÇÕES DO CURSO	66
GRÁFICO A.3	IMPACTOS GERADOS PELO CURSO NO TRABALHO	67
 Índice de tabelas		
TABELA 1	GRADE DISCIPLINAR DO CURSO	31

Resumo

O ILPES desponta como uma entidade regional de excelência na geração e difusão de conhecimento e propostas sobre o papel do Estado nos processos de desenvolvimento e no melhoramento da planificação e da gestão pública. Estamos empenhados no Instituto, com sua própria identidade e como parte do esforço conjunto a CEPAL.

Esta publicação que hoje apresentamos, é um dos tantos exemplos de sistematização que realizamos sobre as atividades que realizamos em nossos países. Com o Brasil particularmente, este estudo de caso demonstra que um dos maiores desafios de nossa Instituição, é coordenar ações verticais e horizontais entre distintos governos e instituições públicas e privadas.

O esforço do Brasil, neste caso, é destacado para nossa Região, dado que desde um Ministério Nacional, o Ministério da Integração Nacional, se coordena toda a política de capacitação em nível regional e local em temas relacionados à gestão estratégica de desenvolvimento local, ademais, o Ministério se articula com as instituições de nível estadual e estas com os municípios que se considera prioritário apoiar.

Por isso esta publicação pretende ser compartilhada com outros governos regionais e nacionais, pois considera este “modelo de capacitação” brasileiro como um referencial para a Região.

I. Apresentação

O Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social - ILPES da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe - CEPAL foi concebido no princípio dos anos 60, com o objetivo de apoiar os governos da região no campo do planejamento e da gestão pública, mediante a prestação de serviços de capacitação, assessoria e pesquisa que permitam contribuir com os esforços nacionais e subnacionais orientados a melhorar a qualidade das políticas públicas e fortalecer as capacidades institucionais.

Desde sua criação em 1962, o ILPES vem consolidando uma significativa presença, que o tem convertido em um patrimônio da região. Sua permanente vocação de serviço tem se traduzido numa ampla gama de atividades desenvolvidas ao longo de sua história. Cabe destacar seu apoio aos governos na formatação e aperfeiçoamento das estruturas institucionais orientadas, com visão de longo prazo, ao desenvolvimento econômico e social. As modalidades desta cooperação tem sido objeto de sucessivas adaptações, de acordo com os processos reais e com os requerimentos expressados pelos governos em nível central, regional e global.

Para ilustrar a magnitude desta tarefa basta observar que o ILPES, no âmbito da formação, tem realizado diferentes tipos de cursos, com a participação de mais de 20.0000 alunos. Já as atividades de cooperação técnica alcançam todos os países da região e são respaldadas por um sustentado esforço de reflexão e pesquisa, pautado em um número considerável de textos, manuais metodológicos e de difusão de experiências, que somam mais de 2.500 títulos. Têm sido publicados também mais de 60 livros, muitos deles com dezenas de edições e cerca de mil artigos e documentos de trabalho com ampla divulgação.

Em 2012 celebramos o quinquagésimo aniversário da fundação do ILPES, o qual, além de representar um orgulho, constitui um desafio e a renovação do compromisso do Instituto com a região. A região e o mundo tem mudado nestas cinco décadas; os países tem avançado em seu desenvolvimento, no entanto mantém temas pendentes que convocam o ILPES a responder a novas demandas; os países refletem e discutem sobre o legado do esquema de desenvolvimento seguido nas duas últimas décadas, a fórmula para reduzir as desigualdades e o que parece ser um renovado interesse pelo planejamento e as políticas para o desenvolvimento territorial, includente, centradas em objetivos de igualdade, que deriva no debate sobre o papel e as políticas de Estado.

Além disso, aproveitamos para compartilhar com os leitores desta publicação as festividades pelos 50 anos da instituição, rendendo tributo e homenagem aos homens e mulheres que tem servido desde o ILPES à região, com entusiasmo, profissionalismo e dedicação, assim como aos que tem acompanhado este trabalho desde a CEPAL e outros organismos. Nós que temos hoje a honra e a oportunidade histórica de ser parte do Instituto em seus primeiros 50 anos, nos corresponde dar e ser parte desse reconhecimento institucional e ratificar o compromisso com o desenvolvimento da região.

Jorge Máttar
Diretor
Instituto Latino Americano e do Caribe
de Planejamento Econômico e Social - ILPES

II. O Brasil e as políticas de desenvolvimento regional. A estratégia de capacitação de gestores públicos e privados¹

Em todo mundo observa-se que a questão das desigualdades regionais opera a partir de um par contraditório - inclusão x exclusão - partindo da esfera individual para expressar-se no território que pode apresentar condições socioeconômicas diferenciadas, além do baixo acesso às oportunidades e fraca capacidade de dinamizar atividades produtivas.

É importante destacar que há uma relação da escala nacional com a regional. Questões regionais não emergem endogenamente, elas decorrem de cenários mais amplos que se expressam na dinâmica da divisão territorial do trabalho em escala nacional e internacional, que leva alguns espaços geográficos a se desequilibrarem e concentrarem grandes bolsões de pobreza e baixa capacidade de desenvolvimento.

Assim, o enfrentamento das desigualdades regionais tem sido objeto de políticas públicas em diversas partes do mundo e em diferentes escalas de ação. Desenvolver áreas empobrecidas é condição sine qua non para alavancar projetos nacionais de desenvolvimento, tornando os territórios nacionais mais equilibrados e, portanto, conferindo-lhes uma divisão regional do trabalho mais justa, apagando ou minimizando os traços da desigualdade.

¹ Texto elaborado por João Mendes da Rocha Neto, Geógrafo, Doutor em Administração Pública – UFRN, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O histórico de experiências que utilizam regiões como foco de políticas públicas é vasto e aporta uma considerável gama de abordagens e formas do Estado operar a partir das realidades encontradas nessas áreas com vistas ao enfrentamento de seus problemas. Em geral são políticas que incorporam várias áreas temáticas e recursos diversificados, desde transferências obrigatórias, financiamentos, instrumentos de renúncia fiscal, entre outros.

Nesse sentido, o Estado adquire um papel central no planejamento do desenvolvimento regional, estabelecendo as regras entre os agentes econômicos e sociais, que devem ser mediadas pelo poder público. Assim, é necessária uma intervenção nacional nas políticas regionais no sentido de estabelecer qual a natureza do desenvolvimento dos países e então definir a aplicação das medidas necessárias no combate às desigualdades.

Em alguns países esse processo de planejamento voltado para o desenvolvimento regional resultou em intervenções que obtiveram algum sucesso e foram capazes de transformar as realidades atingindo seus objetivos, a exemplo do Tennessee Valley Authority - TVA nos Estados Unidos ou mesmo o Aménagement du Territoire na França. Em outros, o conjunto de ações não se configurou em instrumento tão eficaz para o desenvolvimento das regiões, chegando mesmo a acentuar as desigualdades.

Os resultados diferenciados revelam que o processo de planejar per se não é garantia de desenvolvimento para as regiões; pois existe um conjunto de condições internas ao processo que devem ser satisfeitas, além de complexos fatores externos, de ordem econômica, social, políticas e institucionais, os quais podem se constituir em obstáculos ao alcance dos objetivos propostos.

É importante destacar que entre os anos 80 e 90 do século passado o planejamento das regiões procurou, sob a égide do neoliberalismo, oferecer diferentes usos dos territórios de acordo com agentes e atores distintos, em uma clara fragmentação do desenvolvimento regional, alimentando um discurso de “competição espacial” resultando, sim, na acentuação das desigualdades e na exclusão de indivíduos e territórios. Assim, as desigualdades e diferenciações regionais tornam-se comuns a maior parte das nações do mundo, variando de magnitude de acordo com os processos de formação social e econômica desses países.

Já em tempos recentes, percebe-se que as regiões passam a ser um repositório de demandas e também, uma base física para construir as respostas necessárias a esses reclames, através das diferentes políticas públicas. Logo, o território passa a ser um ponto de convergência das ações do Estado, através de suas políticas públicas, no sentido de promover o enfrentamento de questões que possuem várias dimensões e, portanto, necessitam de um olhar mais complexo.

No Brasil a temática da desigualdade regional teve maior ou menor aproximação com a sociedade de forma geral e com a Agenda de Governo. As evidências desses desequilíbrios se mostram na formação do território e envolveram um debate que alterna momentos de visibilidade de maior ou menor amplitude.

O panorama histórico brasileiro apresentou um quadro permanente de desequilíbrio inter-regional, pelas constantes redefinições da divisão territorial do trabalho e da forte dependência do país em relação às atividades agrícolas e às economias do capitalismo central. A consequência disso foi o acirramento das desigualdades sociais, aumentando a necessidade de políticas capazes de minorar os efeitos negativos e reafirmar a coesão social e territorial do País e de suas regiões.

Do final dos anos 50 até final da década passada, passaram-se 60 anos e as políticas de desenvolvimento regional no Brasil alternaram momentos de visibilidade e robustez com outros de anacronismo e submersão nos debates da sociedade e da agenda do governo. Nesse período, o desenvolvimento regional sofreu impacto tanto das mudanças que o crescimento e a reestruturação econômica provocaram nos anos 60 e 70, como da crise econômica e fiscal do País nos anos 80.

Existem marcas temporais claras desse processo, quando em meados da década de 1980 os tradicionais órgãos de planejamento, responsáveis pelo desenvolvimento regional, entre os quais se destacavam a Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE e Superintendência para o Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM, entram em declínio e nos anos subsequentes se enfraquecem substancialmente, chegando à extinção no ano de 2001.

Na década de 1990, essas intervenções, relacionadas ao desenvolvimento regional, ganham uma conotação mais setorial, dificultando sobremaneira o ordenamento do território, apoiadas na filosofia da competitividade espacial.

Em tempos recentes a questão regional no Brasil encontra um conjunto de dispositivos constitucionais que oferecem comandos para a institucionalização das regiões de planejamento em múltiplas escalas, sempre que se constatar problemas de desequilíbrio existentes ou em curso.

Observa-se uma necessidade de intervir com instrumentos específicos a fim de tratar problemas que afetam com intensidade distinta o extenso território brasileiro. Embora cada questão a ser enfrentada possua uma natureza específica, é necessário promover seu enfrentamento de forma coordenada, uma vez que não existem problemas que não estabeleçam conexões com outros aspectos. Essa forma de atuar demanda articulações horizontais, agindo transversalmente entre temas diversos e conexos; e verticais interagindo com outros níveis de governo da federação.

Esse foi o cenário encontrado pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva que apontava para o agravamento dos desequilíbrios regionais em face da acirrada competição que se estabelecera entre os territórios e aqueles agentes econômicos que os utilizam de forma intensa.

Tal constatação orientou uma agenda do governo no sentido de formular uma política de desenvolvimento regional baseada na inclusão social, na diversidade territorial e que não se atomizasse espacialmente, reconhecendo que o problema regional é nacional. O Plano Plurianual do governo especificava então que:

“A política regional não pode mais ser um problema de algumas regiões, mas uma política nacional que promova a coesão territorial como expressão da coesão social e econômica do País. A integração competitiva do território nacional passa pela coordenação [...] As áreas mais frágeis serão tratadas numa perspectiva sub-regional diferenciada no que tange ao gasto social e às políticas de emprego e renda. A intenção é estimular uma convergência das prioridades de gasto da União, estados e municípios, num conjunto de políticas estruturantes (transferência de renda, saneamento, habitação, saúde, educação, informação e conhecimento, meio ambiente, associadas a uma política "sob medida" de emprego e renda), gerenciadas de forma articulada, visando ao desenvolvimento local. [...] A estratégia regional contempla, em especial, as potencialidades econômicas do Nordeste, do Norte e do Centro-Oeste; e dá atenção diferenciada às zonas deprimidas, cuja integração à dinâmica de crescimento nacional é um dos desafios centrais para a desconcentração da renda.” (grifos nossos) (BRASIL, 2004, p. 35).

O Plano complementava suas orientações estratégicas apontando para uma política que fosse capaz de promover a coordenação entre outras ações de cunho territorial e que seus programas deveriam ser convergentes não somente para as áreas deprimidas, mas, sobretudo, para atacar em bloco dos problemas que atingem tais regiões. Já há uma clara sinalização de qual seria a dimensão espacial prioritária – sub-regional –, embora essa atuação se dê no espaço das macrorregiões. Assim, estavam dadas as orientações estratégicas que norteariam o projeto da Política Nacional de Desenvolvimento Regional.

De posse do mandato legal para a tarefa, o Ministério da Integração Nacional empreendeu esforços no sentido de construir uma política voltada para a redução das desigualdades regionais e também para a ativação das potencialidades de desenvolvimento das regiões brasileiras, que valorizasse a diversidade regional do País. Entre os objetivos da política está a articulação entre as iniciativas dos ministérios setoriais e as ações do Ministério da Integração Nacional com o intuito de aproximar as políticas públicas que dialogam com a PNDR.

Assim, o Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, que instituiu a PNDR tem como objetivo a redução das desigualdades regionais, através da equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento, bem como propõe ser instrumento orientador de programas e ações federais no território nacional, o que demanda uma ação de coordenação entre diferentes políticas, programas e instituições.

Além dessa aproximação horizontal é necessário estabelecer um diálogo qualificado com os demais entes da federação – estados e municípios –, além da sociedade civil organizada. Para que o

envolvimento desses atores se mostre eficaz é indispensável pensar formas de capacitá-los, tornando-os protagonistas do desenvolvimento regional, compartilhando funções e responsabilidades, para então alcançar os resultados almejados.

Em um país marcado pela heterogeneidade, expressada inclusive pela diferenciação de densidade institucional, uma política regional pode se constituir em um amalgama desse tecido federativo. Além do pouco capital social, essas regiões possuem baixa capacidade de ativar suas economias e, portanto, necessitam do acionamento das estruturas do Estado, através das suas várias políticas públicas, com destaque para a PNDR, que possui um papel coordenador dessas iniciativas.

A fragilidade político-técnico-institucional dos níveis subnacionais ainda impõe ao governo central a adoção de políticas fortes no sentido de combater as desigualdades. Assim, institucionalizar uma política regional parece ser a resposta coordenada e eficaz que o Estado pode dar a essas áreas marcadas pela pobreza.

De forma recorrente, essa baixa capacidade de alguns entes federados, têm se constituído em um obstáculo constante no acesso aos recursos públicos e, conseqüentemente, tornam essas áreas pouco atrativas para o setor produtivo também, reforçando o ciclo da desigualdade.

A aproximação promovida pelo governo central passa pela instituição de um modelo de gestão que compartilhe, entre os entes federados e a sociedade, a política em todas as suas fases; e principalmente que seja capaz de qualificar esse diálogo.

Assim, a implementação de um programa de capacitação para o desenvolvimento regional ganha contornos estratégicos para a PNDR, uma vez que uma política que tem entre seus pressupostos elementos como participação e transversalidade, não pode prescindir de uma ação proativa no sentido de qualificar o diálogo entre seus diferentes atores.

A capacitação para o desenvolvimento regional significa conferir um papel central às populações e instituições na construção dos seus projetos de futuro, além de orientar suas opções respeitando as particularidades, as potencialidades, e as limitações encontradas nas diferentes partes do país.

Ressalte-se que um programa de capacitação não prevê tão somente a transferência de conteúdos, mas uma produção partilhada de conhecimento objetivando troca permanente entre os entes federados, nas áreas do governo que dialogam com a PNDR, além, é claro de aproximar o Estado da sociedade civil.

Nesse sentido uma das ações que vem se destacando são os cursos de planejamento estratégico para o desenvolvimento local e regional promovidos em parceria entre o Ministério da Integração Nacional e o ILPES/CEPAL, que já vem apresentando resultados concretos, através do número crescente de projetos e da mobilização e organização de atores sociais presentes nas regiões onde os cursos ocorreram.

A relevância dessa forma de atuar foge das abordagens puramente teóricas, para ir ao encontro do território, desembarcando nas regiões e no dia a dia de seus habitantes, conhecendo seus anseios e receios, para então encaminhar as propostas de ações voltadas para o desenvolvimento socioeconômico e inclusão produtiva.

Outro aspecto positivo do Curso oferecido é a opção por capacitar servidores dos governos locais, dos técnicos de entidades do terceiro setor e de lideranças da sociedade civil e de territórios prioritários da PNDR, capazes de, em conjunto, mobilizar forças para promover o desenvolvimento da região.

Com isso, a intenção expressa do Curso é construir e reter capacidade técnica nas regiões, tornando-as mais independentes para decidir e encaminhar suas demandas, além de promover a difusão desse conhecimento. Espera-se, portanto, que essa multiplicação e aperfeiçoamento constante do conhecimento que seja capaz de tecer uma rede onde são trocadas experiências entre essas diversas porções do território nacional.

Um terceiro ponto a se destacar é a definição de um conjunto de conhecimentos capazes de promover uma reflexão sobre a complexidade das relações inter e intra-regionais; bem como dos cenários possíveis no Curso do desenvolvimento dessas áreas.

Esses conhecimentos permitem uma visão horizontalizada das questões, sem, no entanto, esquecer que existem relações hierárquicas e estruturas de poder que verticalizam esses processos de desenvolvimento das regiões.

Além das questões já mencionadas, o Curso possui um caráter de interação, uma vez que ao percorrer, através de suas diversas ações de capacitação, esse país tão heterogêneo, aperfeiçoa o conhecimento das diferentes realidades, possibilitando, inclusive adaptações para situações particulares, como aquelas edições ocorridas no entorno de grandes obras estruturantes.

É com base nessa riqueza de realidades que a abordagem de cada evento de capacitação fica com as feições regionais e apresenta-se como um caleidoscópio tal e qual é o Brasil.

A importância da capacitação para as regiões situa-se no âmbito de um projeto maior de nação, em que as relações federativas se tornem mais equilibradas e, portanto, o espaço e a qualidade do diálogo sejam objetos de constantes aperfeiçoamentos. A presente publicação vai ao encontro de tais compromissos assumidos pelo Ministério da Integração Nacional, por meio de sua Secretaria de Desenvolvimento Regional.

III. O programa brasileiro de capacitação para o desenvolvimento regional

Como mencionado anteriormente, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR estabelece uma quebra de paradigma, dentro do que se conheceu como Projeto de Desenvolvimento Regional, adotado nos anos 60 e 70, quando o planejamento era pensado para as grandes regiões do país, denominadas macro-regiões: Norte, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste. A proposta atual passa a ter um contexto mais particular e o “olhar” territorial ganha mais especificidade, dando importância a vínculos territoriais, como a cultura local e o sentimento de identidade e pertencimento da população. Inaugura-se, assim, uma nova forma de pensar e fazer a política regional no Brasil.

Hoje, a nova PNDR é parte integrante e indissociável da estratégia de desenvolvimento. Seu objeto de ação são as profundas desigualdades de nível de vida e de oportunidades de desenvolvimento entre as regiões do país. A matéria prima da Política é o imenso potencial de desenvolvimento contido na diversidade econômica, social, cultural e ambiental que caracteriza o Brasil. A PNDR atua no sentido de contrabalancear a lógica concentradora das forças de mercado, por meio da promoção e valorização da diversidade regional, conciliando assim, competitividade e expressão produtiva de valores socioculturais diversos.

Ao contrário do que se possa imaginar, o objeto da PNDR não é exatamente o combate à pobreza e sim a redução das desigualdades regionais e ativação do potencial produtivo das regiões. Ela se expressa na coincidência espacial entre pobreza individual e regional, e assim, sua

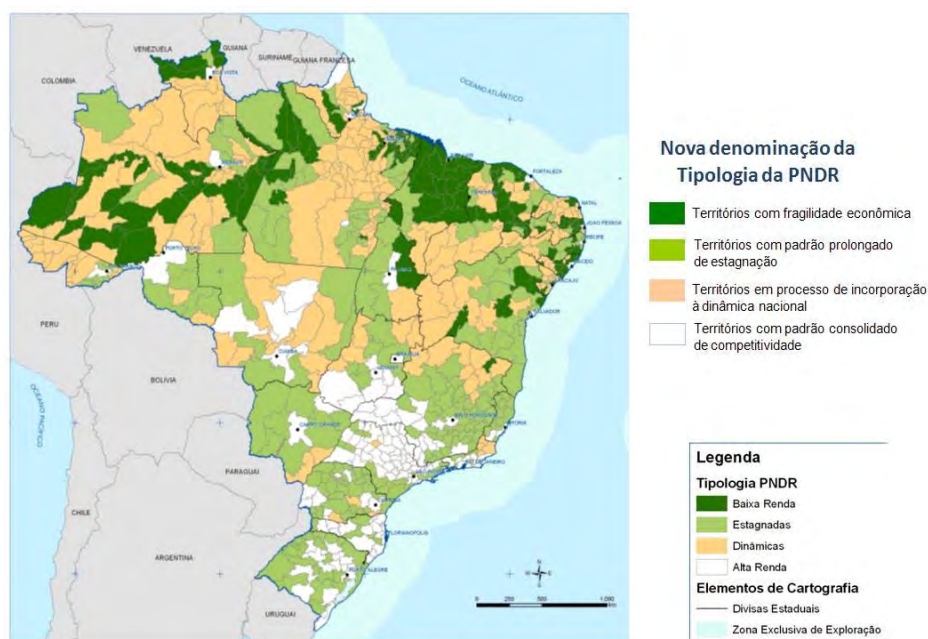
aplicação se concentra nas regiões, que por sua situação de debilidade econômica e estagnação, geram expressivos fluxos migratórios, os quais constituem a maior parte dos bolsões de pobreza das grandes metrópoles. Em outras palavras, a PNDR focaliza a causa da desigualdade e da pobreza em sua expressão territorial.

É oportuno destacar que a PNDR é uma política nacional e envolve, em graus variados, todas as áreas de atuação do governo, sendo assim, necessária a convergência das demais políticas federais com os objetivos da PNDR, articulando, de forma diferenciada, ministérios cuja atuação se organiza integral ou parcialmente em bases territoriais; em área de infraestrutura pública; ministérios responsáveis pelas políticas de desenvolvimento setorial ou regulação econômica e, ministérios diretamente responsáveis pelas políticas de forte impacto social.

Os critérios básicos de aplicação dessa política se baseiam em espaços sub-regionais prioritários para a ação. A princípio, as regiões prioritárias para a PNDR foram definidas pelo cruzamento de duas variáveis: rendimento domiciliar médio e crescimento do PIB per capita. A primeira, uma variável estática, retrata a riqueza relativa da população. A segunda, uma variável dinâmica, retrata o potencial relativo de crescimento observado na década de 90. O cruzamento das duas variáveis resultou em um cartograma de quatro situações descritas da seguinte forma: Mapa 1 abaixo:

- Microrregiões ALTA RENDA-MRG's com alto rendimento domiciliar por habitante, independente do dinamismo observado (essas regiões não eram prioritárias para a PNDR, pois dispunham, segundo ótica inicial, de recursos suficientes para reverter concentrações de pobreza).
- Microrregiões DINÂMICAS-MRG's com rendimentos médios e baixos, mas com dinâmica econômica significativa.
- Microrregiões ESTAGNADAS-MRG's com rendimento domiciliar médio, mas com baixo crescimento econômico. Em geral, refletem dinamismo em períodos passados e possuem, em muitos casos, estrutura socioeconômica e capital social consideráveis.
- Microrregiões de BAIXA RENDA-MRG's com baixo rendimento domiciliar e baixo dinamismo.

MAPA 1
TIPOLOGIA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL



Fonte: Ministério da Integração Nacional-MI.

Desta maneira, as regiões consideradas de Alta Renda não eram contempladas pela Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Com o passar do tempo e após algumas análises e avaliações, percebeu-se que algumas regiões consideradas de Alta Renda e não priorizadas pela PNDR, estavam sofrendo estagnação e até decrescendo economicamente. Assim, a PNDR foi repensada, passando a ter um caráter mais universal e descentralizado - territorialmente falando – e adotando uma nova tipologia conforme quadro a seguir:

- Territórios com fragilidade econômica;
- Territórios com padrão prolongado de estagnação;
- Territórios em processo de incorporação à dinâmica nacional e,
- Territórios com padrão consolidado de competitividade.

Utilizando esses critérios, a PNDR oferece os parâmetros para que o Ministério da Integração Nacional e demais instituições de coordenação do governo federal possam definir prioridades e organizar iniciativas para a redução das desigualdades intra e inter-regionais. Com destaque aos para os seguintes pontos:

- Ampliação da organização social, participação e “empoderamento” dos atores nos territórios;
- Promoção da integração dos entes governamentais e atores representativos dos territórios (cooperação federativa);
- Busca de soluções apropriadas para cada tipo de território, respeitando suas especificidades.

A aplicação da PNDR se dá mediante a seguinte hierarquia:

- À escala nacional cabe a definição de critérios gerais de atuação no território, identificando as sub-regiões prioritárias e os espaços preferenciais de intervenção da PNDR. Nas instâncias macrorregionais prevalece a atividade de elaboração dos planos estratégicos de desenvolvimento, a articulação de diretrizes e ações de desenvolvimento e a promoção de iniciativas em territórios priorizados.
- Nas instâncias sub-regionais reside o foco operacional da PNDR. A ação se estrutura a partir de fóruns regionais de concertação que se estabelecem como unidades representativas das sub-regiões constituídas com critérios determinados.

A agenda de ações dos programas regionais inclui: organização dos atores sociais e apoio à estruturação de instâncias de representação, bem como, de instrumentos e mecanismos de ação sub-regional; infraestrutura de média e pequena escala; capacitação de recursos humanos; apoio à ampliação dos ativos relacionais; oferta de crédito para as unidades produtivas e a opção por trabalhar o modelo de Arranjos Produtivos Locais - APL's como vetor gerador de emprego e renda e motor propulsor do desenvolvimento das áreas consideradas prioritárias pela PNDR.

O Ministério da Integração Nacional orienta suas ações em função do mapa da desigualdade (ver Figura 1), produto do diagnóstico da PNDR e tradução da Política em ações do governo federal, de estados e municípios e da sociedade civil, nas mais diversas escalas. Essa política está cristalizada nos programas do Plano Plurianual de Desenvolvimento - PPA, no direcionamento estratégico dos instrumentos de financiamento do desenvolvimento regional e em iniciativas não orçamentárias do governo.

Para dar suporte às mais diversas ações e atividades e com o objetivo de coordenar o planejamento e a formulação de políticas, avaliação e controle dos programas nas áreas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial foi criado o Programa de Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial.

Esse Programa abrange iniciativas de treinamento e capacitação de recursos humanos, realização de estudos regionais, a partir de temas complementares à ação de implantação da Política, apoio a instrumentos de planejamento - redes, sistemas de informação, etc. - e à divulgação e difusão de iniciativas vinculadas a PNDR, tais como:

- A criação do Sistema Nacional de Informação para o Desenvolvimento Regional - SNIDR;
- A capacitação de agentes de desenvolvimento regional e,
- Elaboração de planos de desenvolvimento regional em diversas escalas.

Para suprir o severo déficit de capacitação existente e a crescente e expressiva demanda por qualificação profissional, na temática de desenvolvimento regional nos três níveis de governo, foi criado o Programa Nacional de Capacitação em Desenvolvimento Regional - PNCDR e, posteriormente, lançado o Portal da Comunidade Virtual de Desenvolvimento Regional–Integraregio www.integraregio.com.br, essa última, iniciativa do SNIDR, com o objetivo de compartilhar, conhecer e difundir informações no âmbito do desenvolvimento regional.

A. O Programa Nacional de Capacitação em Desenvolvimento Regional-PNCDR

As expressivas desigualdades regionais presentes no Brasil e a crescente necessidade de políticas inovadoras e descentralizadas que busquem a redução dessas disparidades, têm suscitado um debate frequente sobre a necessidade de se formular um programa de capacitação voltado para os atores envolvidos com o fomento do desenvolvimento regional nas diversas localidades brasileiras. Ao definir o valor da aprendizagem, de acordo com a extensão em que mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes são transferidas para o trabalho e, melhoram a efetividade individual, a Secretaria de Desenvolvimento Regional formulou o Programa Nacional de Capacitação em Desenvolvimento Regional- PNCDR.

Este Programa busca superar a prática comum de treinamentos realizados exclusivamente em forma de cursos rápidos e expositivos, que por vezes ocorrem desatrelados das reais necessidades que demandam a implementação de políticas, programas e projetos nessa área e, conseqüentemente, levam a pouca utilização do conhecimento adquirido.

O PNCDR estrutura-se sobre cinco Eixos:

I. Iniciação ao Desenvolvimento Regional;

II. Atualização;

III. Especialização em Desenvolvimento Regional;

IV. Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e,

V. Instrumentalização para a Gestão da Política Nacional de Desenvolvimento Regional.

O Eixo I objetiva propiciar às pessoas interessadas, dos setores público e privado, o acesso aos temas relacionados ao desenvolvimento regional. Por se tratar de educação básica, que deve alcançar o maior número de pessoas, o Programa buscará tal objetivo por meio da ferramenta de ensino a distância.

O Eixo II busca disseminar conceitos e metodologias de planejamento regional aos gestores públicos e privados envolvidos na implementação de políticas públicas de impacto territorial. O objetivo é oferecer ferramentas para tornar mais efetivas as políticas desenvolvidas nessa área. O termo atualização é utilizado no sentido de que, se inserem como público-alvo, aquelas pessoas que já possuem algum conhecimento - básico ou aprofundado - sobre a temática, oferecendo-lhes os meios para utilizarem seus conhecimentos na prática.

O Eixo III tem o intuito de formar agentes multiplicadores na área, partindo-se do pressuposto de que ideias inovadoras e transformadoras necessitam de um conhecimento mais aprofundado e de cunho prático. Esse é considerado o Eixo Central do PNCDR, é o que mais se adapta aos moldes das teorias modernas de Gestão do Conhecimento, pela possibilidade de unir reflexão e prática. Ademais, entende-se serem as pessoas capacitadas por esse Eixo aquelas com maior potencial de atuação em suas regiões, constituindo-se em consultores capazes de disseminar boas práticas.

O Eixo IV, à semelhança do anterior, busca formar multiplicadores, utilizando-se, para tanto, do fomento à produção de pesquisas na área, em cursos de mestrado e doutorado. O objetivo é construir

massa crítica capaz de questionar práticas por meio de pesquisas técnicas acadêmicas. Além disso, propicia um diálogo entre o Ministério da Integração Nacional e a academia, gerando a possibilidade de priorizar reflexões acerca das desigualdades regionais e da necessidade de ações com vistas à sua minimização.

E, o Eixo V tem por objetivo promover e apoiar a realização de cursos técnicos e eventos para difusão e troca de experiências vinculadas à temática. Atualmente, há grande demanda por parte das instituições governamentais e do Terceiro Setor, quanto à gestão de programas e projetos de desenvolvimento regional, com destaque para a efetiva articulação entre os entes federados.

No Eixo II é que está inserido o Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, com o objetivo de disseminar conceitos e metodologias de planejamento regional aos gestores públicos e privados, envolvidos na implementação de políticas públicas de impacto territorial.

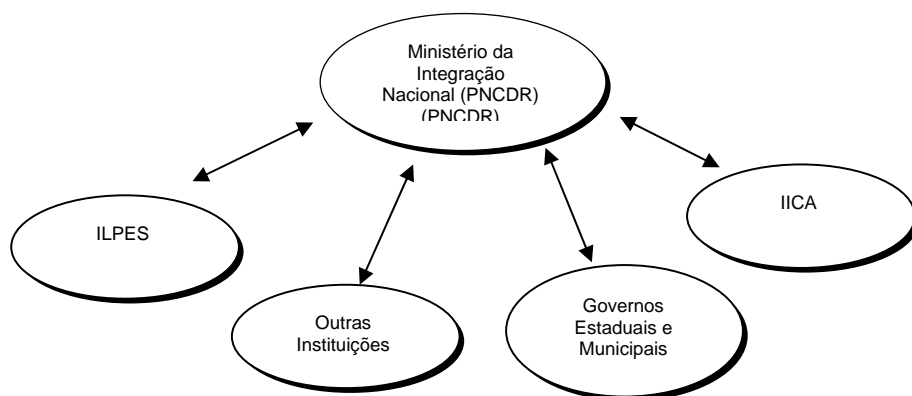
IV. A construção da parceria para a realização de capacitação

A. A Articulação²

A articulação com as diversas instituições tem sido um aprendizado tanto para o Ministério da Integração Nacional, quanto para essas instituições. Neste sentido, é importante apresentar como se deu a articulação do MI com o ILPES/CEPAL para a realização das capacitações em Desenvolvimento Regional.

O primeiro antecedente desta cooperação de capacitação foi a participação do técnico do Ministério da Integração Nacional, Ubajara Leite, no Oitavo Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Local e Regional, organizado pelo ILPES, em sua sede em Santiago do Chile, no período de 17 de outubro a 18 de novembro de 2005. O ILPES oferece estes cursos anualmente como complemento aos cursos nacionais realizados nos países da América Latina e Caribe e que são de curta duração. O curso de Santiago tinha como propósito principal oferecer um processo de formação mais completa nos diversos aspectos conceituais e práticos do desenvolvimento regional e local, além de proporcionar aos participantes, oportunidade de manter contato com acadêmicos das diferentes áreas da CEPAL e do ILPES e, portanto, ter acesso ao conhecimento gerado na Sede o que permite aos participantes uma visão mais ampla do desenvolvimento latino americano.

² Texto elaborado por Ivan Silva Lira, ex-diretor do ILPES/CEPAL.



Desta forma, os cursos de Santiago são um veículo de comunicação e difusão do pensamento da CEPAL em diferentes âmbitos e, portanto, servem como referência aos participantes que vêm de distintos países para definir e estabelecer possíveis vínculos de cooperação em capacitação e/ou assistência técnica com os organismos que eles representam.

Isto é justamente o que sucedeu com a participação de Ubajara no Curso de Santiago, já que, a partir deste primeiro contato, se estabeleceram com o Ministério da Integração os primeiros vínculos, que depois tornaram possível o desenvolvimento de um amplo programa de capacitação em grande parte dos estados do Brasil, com resultados exitosos e que tem permitido mantê-los por vários anos.

Efetivamente e de forma muito rápida, já no ano 2006 se concretizou o primeiro curso de Gestão Estratégica de Desenvolvimento Local e Regional realizado em Brasília, com a participação de técnicos do Ministério e de diversas áreas do setor público brasileiro. Este curso foi estratégico para o convencimento das autoridades nacionais no sentido de que seu enfoque teórico-prático poderia ser uma boa alternativa de formação a ser levada aos diversos estados e municípios do país para que, a partir do mesmo, se gerassem e fortalecessem as capacidades humanas territoriais nestes conteúdos.

Posteriormente e muito importante para o impulso do programa de capacitação, foi a coincidência, nesse mesmo ano, do lançamento do Programa CEPAL/GTZ: Modernização do Estado, Desenvolvimento Produtivo e Uso Sustentável dos Recursos Naturais, em cujo contexto se financiou a pesquisa “Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial en América Latina y el Caribe: El Caso de Brasil”, que contou com a ativa participação do Ministério da Integração Nacional em estreita associação com a Área de Desenvolvimento Local e Regional do ILPES. Esta parceria consolidou uma colaboração mútua entre ambas as instituições tanto nas áreas de capacitação quanto de pesquisa, já que na prática ele significou que, tanto os cursos como os trabalhos desenvolvidos, se realizaram de forma conjunta com a participação de técnicos de ambas as instituições.

Acredita-se que o ponto chave para o êxito deste programa é o fato de que o mesmo se realizou com a participação de técnicos e professores de ambas as instituições e não só da CEPAL/ILPES, como pode ser o caso de outros programas de capacitação.

Em particular, a pesquisa sobre Políticas e Instituições para o Desenvolvimento Econômico Territorial no Brasil apontava para conhecer e analisar as políticas de desenvolvimento econômico e territorial implementadas em nível local e regional no país, assim como as modalidades de desenho institucional e os estilos de gestão pública adotados pelos governos estaduais e municipais para alcançar seus objetivos. Entre alguns de seus resultados mais concretos, a pesquisa ressaltava que o tema era relativamente novo no Brasil, que contava com uma série de experiências valiosas e que estava ganhando importância entre os atores federados e os atores sociais que se organizavam progressivamente nos territórios do país.

A pesquisa também demonstrou que as políticas públicas relacionadas com o Desenvolvimento Econômico Territorial tinham que superar muitos desafios, dentre os quais, quem sabe o maior, foi a articulação dos diferentes entes federados em seus distintos recortes territoriais com iniciativas públicas e sociais que provinham de diversas áreas. A superação destes desafios se considerava uma tarefa que passava pela formatação de uma política, administrativa, federativa e social, com visão de curto, médio e longo prazo, em busca da construção de uma ação nacional, cujo objetivo, foi a promoção do Desenvolvimento Econômico Territorial - DET e a contribuição para a redução das desigualdades sociais e regionais do país.

Tanto a pesquisa sobre DET, como a organização do primeiro curso, mais as próprias pesquisas que vinha realizando o Ministério, que tipificavam o desenvolvimento de diversas regiões no país (regiões de baixa renda, estancadas, dinâmicas e de alta renda) e que coincidiam com alguns estudos que o próprio ILPES vinha realizando, serviram, em conjunto, para consolidar critérios comuns, complementares e compartilhados para formatar e aprofundar os cursos de capacitação, o que permitiu consolidar seu desenvolvimento contínuo já por tanto tempo.

E assim, no ano seguinte, 2007, uma nova edição do curso sobre Gestão Estratégica do Desenvolvimento Local e Regional, foi realizada em Brasília. A partir das experiências exitosas, uma série de outros cursos foram organizados, nos demais estados do Brasil, à razão de 4 a 5 ao ano.

O programa possibilitou o acesso de um grande número de estudantes e ampla cobertura geográfica, significou, também, um grande esforço por parte dos professores do CEPAL/ILPES para falar português, traduzir documentos, traduzir as exposições das aulas e participar, acompanhando o Ministério, em atividades internacionais organizadas por eles (Congresso Internacional de Gestão de Políticas Regionais no MERCOSUL e na União Européia 03/12-05/12/2008; “Open Days” Semana Europea de Ciudades y Regiones, Dirección General de Política Regional de la Unión Europea, El Caso de Brasil, 05-09/10/2009; Open Days 2010 y 2011).

Importante, também, foi estabelecer uma relação de colaboração nos temas territoriais com um governo de nível nacional, o que permite uma cobertura e uma inserção diferente destes temas, até os níveis centrais, porém, atendendo as demandas regionais. Um dos pontos mais significativos desta cooperação é que a capacitação foi englobada em um programa de integração nacional, isto é, em uma atividade cujo acompanhamento, seguimento e avaliação têm o compromisso explícito de uma entidade pública nacional, multiplicando os benefícios desta atividade na criação de capacidades de gestão pública nestes temas. Nesse sentido, cabe destacar a formação que receberam os funcionários do Ministério, os monitores, que se prepararam para apoiar os diversos cursos, e que, primeiro, foram alunos destes cursos, e o processo progressivo de "brasileirização" dos cursos que deveriam conduzir a uma, cada vez maior, autonomia do Ministério nestes temas.

Sem dúvida para a Área de Desenvolvimento Local e Regional do ILPES este esforço significou, também, uma aprendizagem muito importante no manejo do programa de capacitação, na introdução de inovações pedagógicas, como foi a capacitação a distância, convertendo estes cursos nos primeiros que se realizaram na modalidade mista (virtual e presencial). A disponibilidade de um interlocutor permanente, a continuidade no tempo e a contínua produção de informações e novos documentos para os cursos, reforçou as possibilidades de geração de publicações na área.

Esta, sem dúvida, foi uma colaboração “ganha-ganha” que, esperamos, se mantenha no tempo, até quando as possibilidades de colaboração e aprendizagem compartilhada permitam seguir inovando sobre estas atividades e possam seguir oferecendo alternativas efetivas de reforço e capacitação do capital humano territorial do Brasil.

B. Os Parceiros

1. O Ministério da Integração Nacional–MI

O Ministério da Integração Nacional - MI é o órgão responsável pela formulação e condução da Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR. Além disso, compete ao MI a elaboração dos planos e programas regionais de desenvolvimento; o estabelecimento de estratégias de integração das economias regionais; a definição das diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos dos programas de financiamento; o acompanhamento e avaliação dos programas integrados de desenvolvimento regional; ações da defesa civil; obras de infraestrutura hídrica e formulação e condução da política de irrigação; ordenação territorial além de outras competências, conforme disposto na **Medida Provisória n.º 103, de 1º de janeiro de 2003**, convertida na **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**, com a sua atual estrutura regimental aprovada pelo **Decreto nº 7.472, de 4 de maio de 2011**.

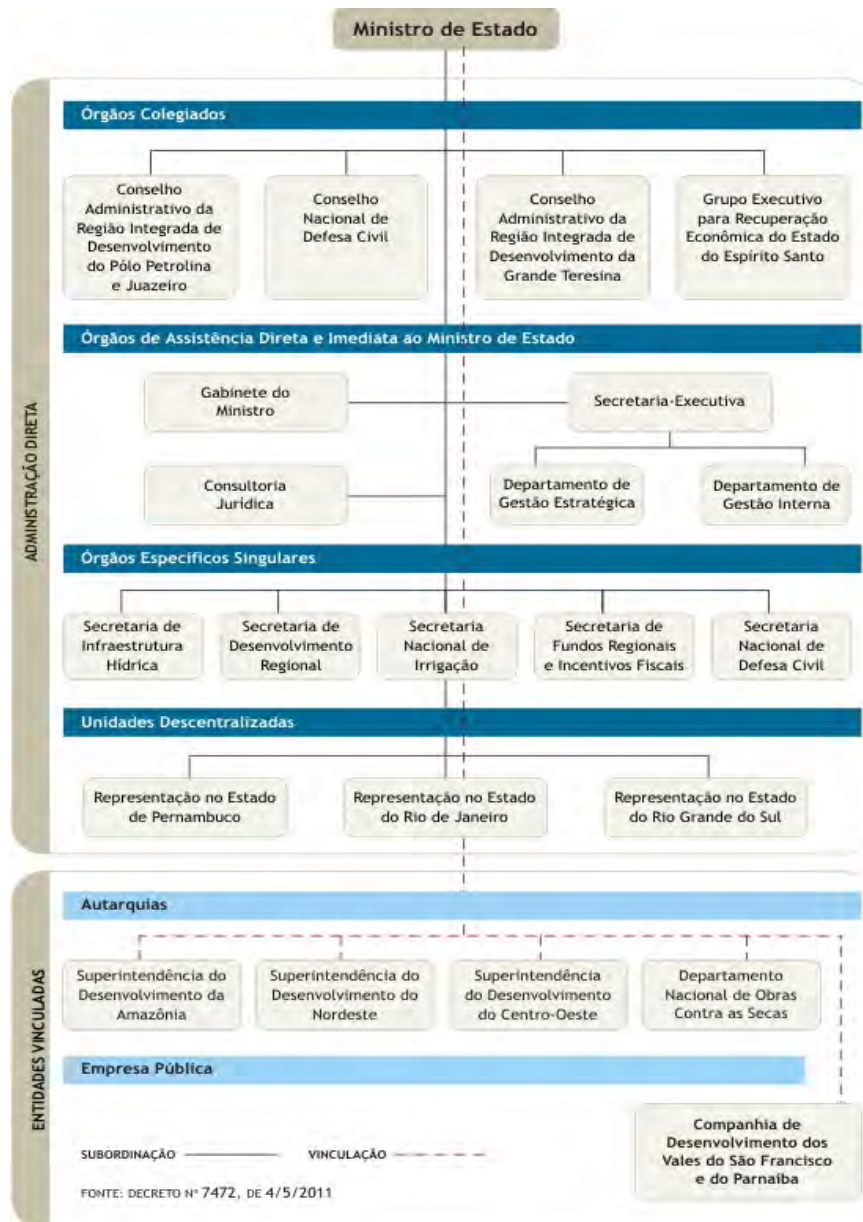
O MI é composto por quatro órgãos colegiados - conselhos consultivos; por órgãos de assistência direta e indireta ao Ministro de Estado e cinco órgãos específicos singulares que são as: Secretarias de Infraestrutura Hídrica, Secretaria de Desenvolvimento Regional, Secretaria Nacional de Irrigação, Secretaria de Fundos Regionais e Incentivos Fiscais e, Secretaria Nacional de Defesa Civil.

Em virtude da grande extensão territorial do país, o MI possui três unidades descentralizadas para execução da sua Política, nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Possui ainda quatro autarquias vinculadas ao Ministério que são: Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia; Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste; Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste; Departamento Nacional de Obras Contra as Secas e uma empresa pública, a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba.

Dentre os órgãos específicos singulares de condução da Política de Desenvolvimento Regional, a Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR é a responsável pela gestão da Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR e pela condução dos programas e projetos de promoção do desenvolvimento regional, nas escalas macro, micro e sub-regionais.

A SDR é composta por dois departamentos: de Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e de Gestão de Programas de Desenvolvimento Regional, que atuam de maneira integrada, garantindo a convergência de estratégias e objetivos, nas fases de planejamento e execução das ações e projetos de desenvolvimento regional e local. É também a partir da SDR, que se desenvolve e se executa a Política Nacional de Capacitação em Desenvolvimento Regional - PNCDR e o Curso Internacional de Planejamento Estratégico em Desenvolvimento Regional e Local.

GRÁFICO 1
ORGANOGRAMA DO MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL



Fonte: Decreto nº 7472 de 04/05/2011.

2. O Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social–ILPES

O Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social–ILPES é um organismo permanente e com identidade própria, integrante da Comissão Econômica para América Latina e Caribe - CEPAL que faz parte do Sistema das Nações Unidas. Foi fundado em 1962 e sua missão central é apoiar os países membros no seu planejamento estratégico e na gestão de assuntos de interesse público, mediante a prestação de serviços de capacitação, assessoria e pesquisa.

O ILPES tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento de instituições e de metodologias de planejamento e gestão. Oferecido significativos aportes em métodos e organização para

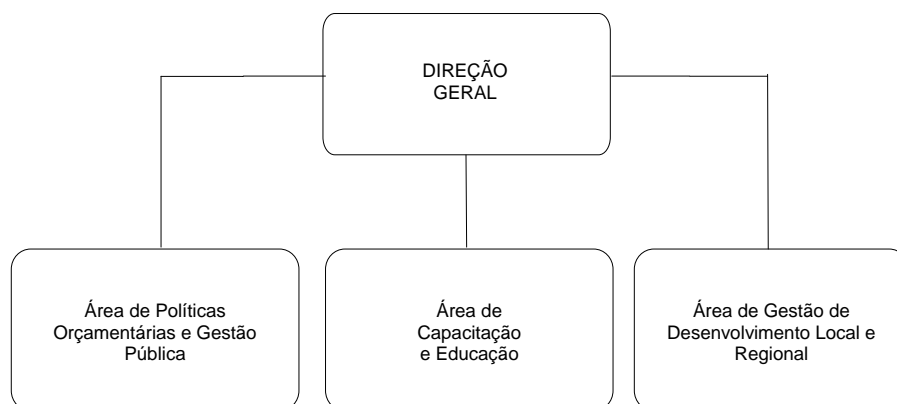
projetos, sistemas de informação e contas nacionais, programação monetário-financeira, sistemas e metodologias de orçamento público e de desenvolvimento local e regional.

No âmbito da formação de recursos humanos, compartilha distintas modalidades de capacitação, respaldadas por um forte esforço de reflexão e pesquisa, refletida em um considerável número de textos, manuais metodológicos e difusão de experiências.

O ILPES desenvolve programas intensivos de capacitação em diversas áreas, nas quais a abordagem de temas territoriais tem ocupado lugar de destaque. O instituto tem realizado um grande número de atividades, nacionais e internacionais, destinadas a reforçar as potencialidades dos governos, sociedades locais e regionais, no aproveitamento de seus próprios recursos, para impulsionar processos de desenvolvimento endógenos. Sua vasta experiência tem demonstrado a utilidade e a compreensão da dinâmica dos processos, especialmente na revisão de instrumentos concretos de política e de gestão, que permitem modernizar e ampliar a esfera de ação do Estado.

A estrutura organizacional do ILPES é composta por uma direção geral que coordena e dirige três áreas de atuação da instituição: Área de Políticas Orçamentárias e de Gestão Pública, Área de Gestão do Desenvolvimento Local e Regional e Área de Capacitação e Educação.

a) Estrutura organizacional do ILPES



3. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura-IICA

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura é um organismo especializado em agricultura e bem estar rural do Sistema Interamericano, voltado para a implementação de uma agricultura competitiva e sustentável para as Américas.

Desde sua fundação, em 1942, vem acumulado vasta experiência em cooperação técnica em tecnologia e inovação para a agricultura, sanidade agropecuária e inocuidade de alimentos, agronegócios, comércio agropecuário, desenvolvimento rural e capacitação, com atuação direta nos seus 34 estados-membros.

Com uma visão moderna sobre os desafios da agricultura, que vão desde os efeitos das mudanças climáticas na produção agrícola até a urgente necessidade de alimentar a crescente população mundial, passando pela necessidade de criar oportunidades e empregos para os homens e as mulheres do campo, o IICA concentra esforços em áreas de grande impacto como:

- Criação, análise e avaliação de políticas e estratégias públicas;
- Fortalecimento e modernização das instituições;
- Criação e desenvolvimento de capacidades;

- Gestão do conhecimento para a agricultura e bem estar rural e,
- Acompanhamento aos países em temas pontuais e projetos de investimento.

Contribuindo para o desenvolvimento de uma visão moderna de Estado e dotando os países-membros de ferramentas para prospectiva análise e pensamento estratégico, é que o IICA possui um acordo de Cooperação Técnica com o MI. A capacitação é um dos eixos estratégicos na qual o IICA e o MI atuam conjuntamente na execução administrativa dos cursos.

4. Governos Estaduais e Municipais

Também fazem parte da parceria para a realização dos cursos os governos estaduais e municipais. Ela se dá por meio de um acordo formal, não há contratos ou convênios assinados, apenas um acordo entre as partes formalizando simples atos administrativos (ofícios), que definem as responsabilidades, como contrapartida, que os parceiros locais devem assumir.

A contrapartida dos governos estadual e municipal representa cerca de 20% do total dos valores investidos na realização de cada Curso.

C. Os Recursos Financeiros

Os recursos financeiros necessários à realização das capacitações, por parte do Ministério da Integração Nacional, são oriundos do Orçamento Geral da União, inseridos no Programa de Desenvolvimento Regional. Esses recursos são repassados ao IICA para a execução administrativa das atividades, por meio do Programa de Cooperação Técnica celebrado entre o MI e o IICA. Os recursos aportados até o ano de 2011 somam US\$ 487.746,00 o que corresponde a aproximadamente US\$ 700,00 por participante.

V. O curso internacional de planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local

Na tentativa de superar a prática comum de treinamentos realizados exclusivamente na forma de cursos rápidos e expositivos e avançar na estratégia de execução de atividades que ampliassem a divulgação da temática e fortalecessem a PNDR, aliada a escassez de iniciativas disponíveis sobre a temática no Brasil é que o Ministério da Integração Nacional, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Regional tomou conhecimento da disponibilidade e iniciativa ofertada pelo ILPES do Curso de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local e assim se formulou a parceria.

Para a realização das 19 edições do Curso, hoje denominado: Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, foi constituída, como dissemos no capítulo anterior, uma parceria com o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA e com o Instituto Latino Americano e do Caribe de Planificação Econômica e Social - ILPES e a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe–CEPAL. Essas instituições ocupam lugar de destaque no cenário nacional e internacional e possuem larga experiência no desenvolvimento de programas intensivos de capacitação em distintas áreas, com abordagem de temas regionais, territoriais e municipais.

Com a proposta de “aprender fazendo”, o MI e o ILPES procuram disseminar conceitos e metodologias de planejamento regional a agentes públicos e privados envolvidos na implementação de planos, programas e projetos de desenvolvimento regional e local, reforçando o estímulo à integração e convergência de meios e propostas, oferecendo ferramentas para tornar mais efetivas as políticas desenvolvidas e reduzir as desigualdades regionais, potencializando o desenvolvimento das diferentes regiões do país.

Neste sentido, os cursos realizados no Brasil visam transmitir técnicas e métodos concretos de gestão e planejamento, além de focar a implementação de políticas públicas em termos econômicos, sociais e políticos, sem perder de vista o contexto da globalidade do processo de desenvolvimento nacional. São 14 temas discutidos, com a participação de professores do ILPES/CEPAL de diversas nacionalidades totalizando 140 horas/aula de conteúdos teóricos e práticos.

O curso está dividido em dois módulos, o primeiro a distância - Ead, no qual são aprofundados temas teóricos e conceituais e o segundo, presencial, é distribuído ao longo de 3 semanas onde são trabalhados os seguintes enfoques: desenvolvimento econômico e fomento produtivo, desenvolvimento social e capital humano, desenvolvimento institucional e capital social e ordenamento territorial e infraestrutura.

Dentro desses enfoques são abordadas, entre outras, as seguintes temáticas: (ver descrição das ementas das disciplinas no anexo 3:

- Descentralização e participação na América Latina;
- Marco conceitual e prático do desenvolvimento local;
- Análise regional e ordenamento territorial;
- Globalização e território;
- Metodologia de planejamento estratégico para o desenvolvimento local;
- Competitividade, inovação e aprendizagem e,
- Fomento produtivo local e estratégias do desenvolvimento empresarial.

As temáticas acima listadas fazem parte da grade disciplinar desenvolvida em cada Curso (ver Tabela 1). Elas são flexíveis e adequadas a cada uma das regiões estudadas. Assim, quando no território houver predominância de áreas urbanas, será dado um enfoque maior às disciplinas relacionadas às questões urbanas. Caso a região possua fortes aspectos rurais, industriais ou quaisquer outros importantes e/ou preponderantes, procura-se abordar temas relacionados a essas especificidades.

TABELA 1
GRADE DISCIPLINAR DO CURSO

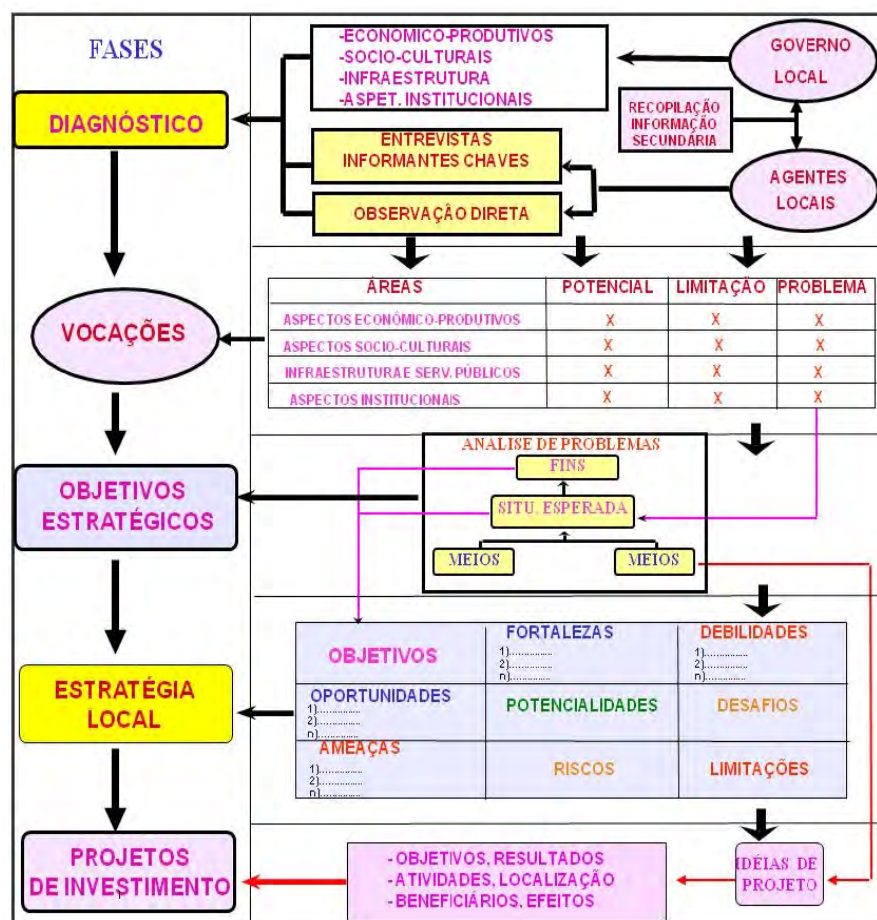
DIA	8h30-10h	10h30-12h	14h-15h30	16h-17h30	
SEMANA 1	2º 04	Abertura do curso	Estratégias de desenvolvimento de Santa Catarina	Política Nacional de Desenvolvimento Regional	Ações e instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional
	3º 05	Políticas de desenvolvimento regional		Marco conteitual e prático para o desenvolvimento local	
	4º 06	Marco conteitual e prático para o desenvolvimento local		Gestão pública para o desenvolvimento regional e local	Oficina de trabalho 1: criatividade e metodologia de desenvolvimento local
	5º 07	Descentralização e desenvolvimento local		Oficina de trabalho 1: reunião preparatória para a primeira visita a campo	Apresentação de resultados da oficina 1
	6º 08	Visita ao territorio de análise: diagnóstica, prespectivas públicas e privadas			
DIA	8h30-10h	10h30-12h	14h-15h30	16h-17h30	
SEMANA 2	2º 11	Oficina de trabalho 2 e 3: Diagnóstico, potencialidades e vocações da região		Apresentação de resultados das oficinas 2 e 3	
	3º 12	Tema relacionado à área de estudo do curso	Análise regional e ordenamiento territorial		Formação econômica do território de análise
	4º 13	Análise regional e ordenamiento territorail	Identificação de problemas e busca de soluções		
	5º 14	Competitividade, fomento produtivo local e estratégia de desenvolvimento empresarial		Oficina de trabalho 4: análise de problemas e identificação de objetivos do planejamento	
	6º 15	Visita ao territorio de análise: diagnóstica, prespectivas públicas e privadas			
DIA	8h30-10h	10h30-12h	14h-15h30	16h-17h30	
SEMANA 3	2º 18		Tema relacionado à área de estudo do curso	Apresentação dos resultados da oficina de trabalho 4: análises de problemas	Oficina de trabalho 5: formulação de objetivos e estratégias
	3º 19	Desenvolvimento local e coesão social	Indicadores para a gestão do desenvolvimento territorial	Oficina de trabalho 5: formulação de objetivos e estratégias	
	4º 20			Oficina de trabalho 6: propostas de diretrizes de desenvolvimento regional e local e plano de ação	
	5º 21	Preparação das apresentações finais		Apresentação finais para ajustes	
	6º 22	Apresentações finais das estratégias de desenvolvimento e do plano de ação e encerramento do curso n território analisado			

Fonte: Ministério da Integração Nacional.

A partir da segunda semana são realizados exercícios práticos de planejamento estratégico com a aplicação de uma metodologia simples (ver gráfico 2) de elaboração de estratégias de desenvolvimento local, com diversas oficinas de trabalho, para que os participantes tenham uma proposta de desenvolvimento para cada uma das áreas de estudo.

O Curso possui 60 aulas de uma hora e meia cada uma. Nas duas aulas matutinas os professores apresentam e discutem a parte teórica do curso. No período vespertino, com aulas de mesma duração, são realizadas oficinas e estudos de casos, totalizando de 140 horas acadêmicas.

GRÁFICO 2
METODOLOGIA DO EXERCÍCIO DE PLANEJAMENTO



Fonte: ILPES/CEPAL.

O público alvo é amplo, visto que a PNDR é uma política nacional. Entretanto, fica evidenciada uma demanda mais expressiva de quadros ligados ao planejamento regional nas seguintes instituições:

1. Secretarias estaduais, em particular as voltadas para o planejamento e para a gestão do desenvolvimento estadual em bases territoriais;
2. Secretarias estaduais de fomento à atividade produtiva e as voltadas para a questão social e do meio ambiente;
3. Secretarias municipais de planejamento e fomento à atividade produtiva e as voltadas para a questão social e do meio ambiente;
4. Ministério da Integração Nacional, Ministério do Desenvolvimento Agrário, e outros ministérios setoriais e,
5. Organizações não governamentais, associações de trabalhadores e associações patronais, empresas públicas e privadas e bancos oficiais, com destaque para a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Bancos Regionais.

O Curso exige dedicação exclusiva e os participantes devem cumprir os procedimentos de avaliação individual e grupal estabelecidos pela direção, com ênfase no desempenho acadêmico e participação nas oficinas. Para aprovação se requer ao menos 90% de presença nas aulas e oficinas. Os

critérios de seleção obedecem aos seguintes requisitos: ter nível superior, ser servidor efetivo - quando agente público - e ter perfil multiplicador.

Como foi dito anteriormente, ao longo do Curso são realizados exercícios de planejamento estratégico aplicados ao território em análise. A partir desse exercício, ao final de cada edição, são elaborados trabalhos com indicativos de ações e estratégias para a prática do planejamento. Um dos principais desafios é fazer com que os alunos compreendam em detalhes o marco conceitual lógico que explica a evolução dos modelos de desenvolvimento em nível mundial, oferecendo como cenário as recentes transformações econômicas e maiores exigências de flexibilidade nas formas de produção que revelam uma tendência à descentralização e à promoção de processos de desenvolvimento endógenos orientados de baixo para cima.

A partir dessas reflexões o Curso se direciona a revisão de instrumentos, metodologias e experiências que permitam elucidar princípios de gestão estratégica compatíveis com a conquista dos objetivos de desenvolvimento local e regional identificados. Para atingir estes propósitos, o Curso se fundamenta em métodos de capacitação ativa, orientados a requisitos profissionais que cumprem funções de institucional importância na modalidade “aprender fazendo”. Nesse sentido, busca-se a capacitação integral de um profissional que estará habilitado para formatar e gerir planos estratégicos de desenvolvimento local, tanto do ponto de vista econômico, quanto social e político, entregando-lhe técnicas e métodos concretos de gestão, no contexto da globalidade dos processos de desenvolvimento regional e nacional em que estão inseridos.

Desde o primeiro Curso, em 2006, dezenove edições aconteceram em diversas regiões do território brasileiro, com mais de 600 gestores capacitados na temática: Desenvolvimento Regional, muitos deles, atuando diretamente em ações relacionadas com a PNDR. Outro ponto importante, talvez o mais importante, segundo Henrique Villa da Costa Ferreira³, é a “formação de uma rede de atores da política regional, comprometida com políticas públicas de base territorial”. Essa rede acaba favorecendo a articulação federativa e a coordenação de ações de governo no território.

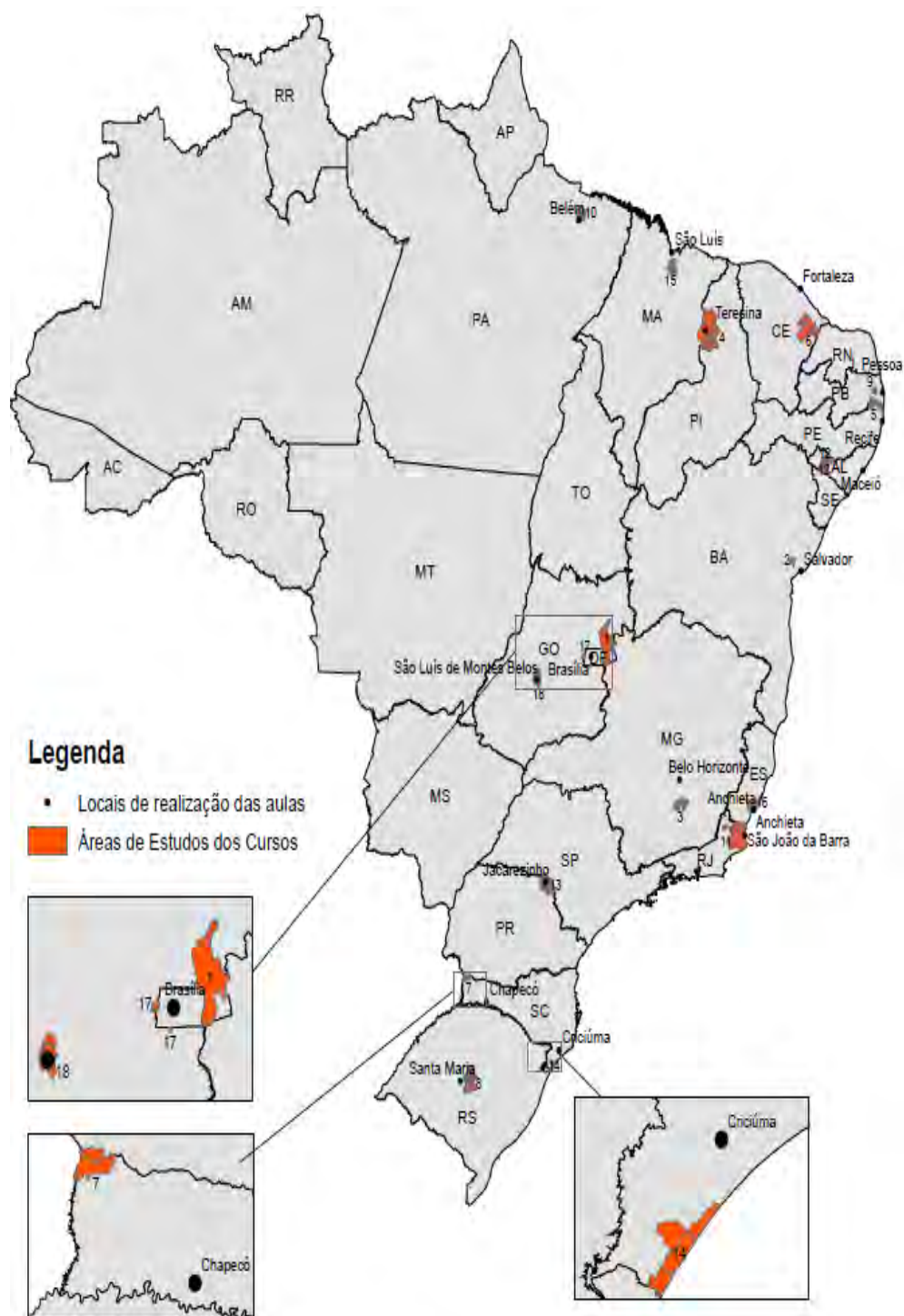
A. Estados contemplados com o Curso

Dentro dessa concepção e prioridades, foram realizadas dezenove edições do Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, sendo: Oito na região Nordeste, quatro na região Sul, três na região Sudeste, três na região Centro-Oeste e uma na região Norte.

- Região Nordeste: Bahia, Piauí, Pernambuco, Ceará, Paraíba, Alagoas, Maranhão e Rio Grande do Norte.
- Região Sul: Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina - duas edições.
- Região Sudeste: Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.
- Região Centro Oeste: Goiás e Brasília - DF - duas edições.
- Região Norte: Pará

³ Henrique Villa da Costa Ferreira, graduado em Administração pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UDF, mestre em Administração pela Universidade de Brasília, Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília. Foi Secretário de Políticas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional.

MAPA 2
ESTADOS QUE RECEBERAM CURSOS- ELABORADO POR SUZANA DIAS RABELO DE OLIVEIRA



Fonte: SDR/MI, 2011-Cooperação Técnica MI e ILPES/CEPAL.

VI. A experiência de realização dos cursos de planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local

A. O caso do Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul localiza-se na região sul do Brasil, faz divisa, ao norte com o estado de Santa Catarina, a oeste fronteira com a Argentina e ao sul com o Uruguai. Possui população de 10.582.887 habitantes, aproximadamente 6% da população brasileira. Sua extensão territorial é de 281.748,5 km², o que corresponde a 3,32% do território brasileiro. Comparando-se com os demais estados da federação, o Rio Grande do Sul apresenta um dos menores índices de mortalidade infantil, inferior a 13 óbitos por mil habitantes, uma das maiores expectativas de vida, 74 anos e taxa de alfabetização superior a 92%. Detém 6% do Produto Interno Bruto Nacional, sendo o 4.º colocado, seu PIB per capita é próximo de 19 mil reais⁴. O Estado possui 496 municípios, conforme mapa abaixo:

⁴ Disponível em: http://www.seplag.rs.gov.br/atlas/indice_mapas.asp?menu=331.

MAPA 3 DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL – BRASIL



Fonte: Atlas Sócio Econômico do RS. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/atlas.asp?menu=630>.

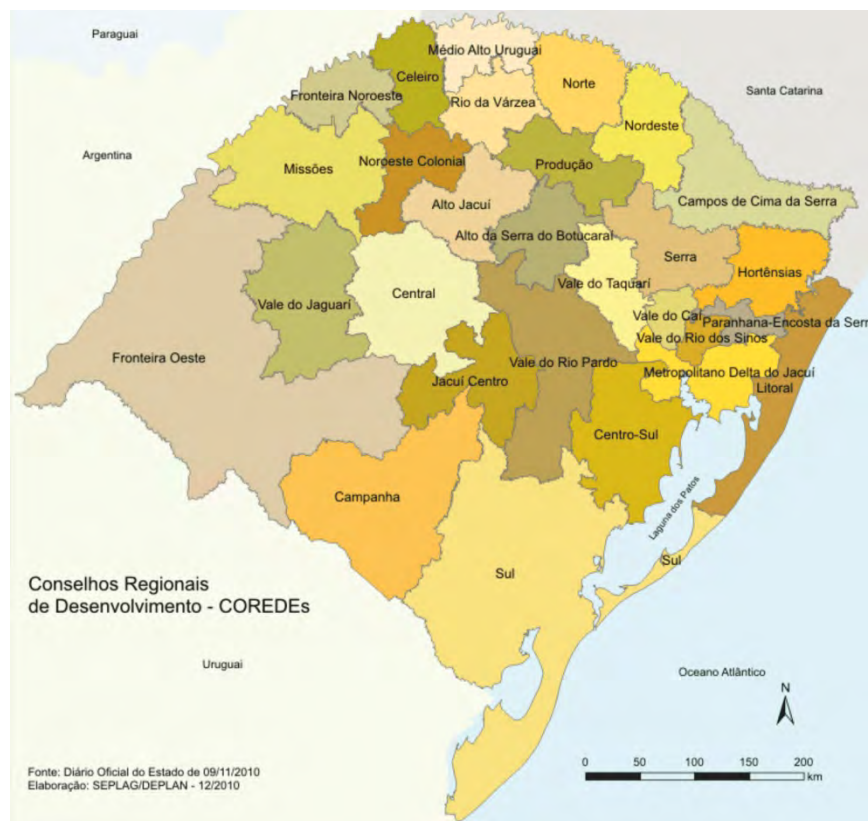
1. A Experiência de Desenvolvimento Regional no Estado: A instituição dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento-COREDES

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs foram criados oficialmente pela Lei 10.283 de 17 de outubro de 1994. Surgiram como um fórum de discussão e decisão de políticas e ações que visam o desenvolvimento regional do Estado do Rio Grande do Sul⁵.

Inicialmente o Estado foi dividido em 21 regiões, isto é, 21 COREDEs. De 1998 a 2008 foram criadas mais sete regiões, perfazendo um total de 28 Conselhos Regionais de Desenvolvimento distribuídos geograficamente conforme figura abaixo:

⁵ Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/atlas/atlas.asp?menu=631>.

MAPA 4
DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS COREDES
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL-BRASIL



Fonte: Secretaria de Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul.

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES, são pessoas jurídicas de direito privado, organizados sob a forma de associações civis, sem fins lucrativos, têm como principais objetivos:

- Promover o desenvolvimento regional harmônico e sustentável;
- Integrar os recursos e as ações do governo na região;
- Melhorar a qualidade de vida da população;
- Distribuir de forma equitativa a riqueza produzida;
- Estimular a permanência do homem na sua região e,
- Preservar e recuperar o meio ambiente.

Como um espaço formalizado de discussão, que reúne os diversos segmentos da sociedade, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento promovem a participação cidadã e constituem, na sua essência, uma identidade regional, a partir das especificidades de cada território.

Segundo a Lei de criação, os Conselhos têm como principais atribuições: Promover a participação de todos os segmentos da sociedade regional no diagnóstico de suas necessidades e potencialidades, formular e implementar as políticas de desenvolvimento integrado da região, elaborar planos estratégicos de desenvolvimento regional, além de servirem como instância de regionalização do orçamento do Estado, conforme estabelece o Art.149, parágrafo 8º da Constituição Estadual.

Conforme o Decreto n.º 35.764, de 28 de dezembro de 1994, que regulamenta a Lei 10.283, de 17 de outubro de 1994, que criou os Conselhos Regionais de Desenvolvimento, os mesmos são compostos por ampla representação, tanto das entidades públicas, como da sociedade civil organizada. O órgão

máximo de deliberação dos COREDEs é a Assembleia Geral Regional, seguida de outras duas instâncias: O Conselho de Representantes e as Comissões Setoriais. Os encontros acontecem a cada dois meses, apresentando uma periodicidade menor no período do Programa Consulta Popular⁶ que exige maior discussão e tomadas de decisões.

Conforme Ilton Nunes dos Santos⁷, os principais resultados dos COREDEs são o Programa Consulta Popular, os projetos financiados por organismos nacionais e, com destaque, o Planejamento Estratégico Regional. Também, segundo Roselani Maria Sodré da Silva⁸, esses conselhos se destacam na discussão e encaminhamento de propostas para os Planos Plurianuais, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Leis Orçamentárias Anuais do Governo do Rio Grande do Sul. Ainda segundo Roselani, “  importante salientar que os COREDEs têm uma atuação permanente em função das próprias ações estabelecidas pela Lei de criação. Cabe aos COREDEs exercer um papel extremamente importante, tanto para a região que representam como para o Governo do Estado”.

OS COREDEs têm desempenhando de forma muito expressiva inúmeras atividades, entre elas:

- Colaborar com os órgãos estaduais da área do planejamento, instituições de ensino superior e outras entidades públicas ou privadas na elaboração e discussão de diagnósticos regionais, visando à preparação do Plano Estadual e dos Planos Regionais de Desenvolvimento e suas respectivas alterações e atualizações;
- Ajudar na identificação das principais necessidades de atendimento no que se refere aos serviços prestados pelo Estado;
- Fiscalizar a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos estaduais;
- Colaborar na busca de fontes alternativas de recursos para o financiamento de investimentos públicos;
- Apoiar as reivindicações de interesse regional encaminhadas pelo Governo do Estado   Administração Federal e,
- Promover a mobilização da comunidade local em torno de campanhas de interesse público desencadeadas pelo governo.

Os dirigentes e representantes locais trazem consigo muito da visão individualista, pensar somente “o próprio eu”, ao invés de debruçarem o olhar para o entorno, para a região. Isto pode ser comprovado na fala de Roselani Maria Sodré da Silva “Pensar a região acima dos interesses institucionais e pessoais, é uma dificuldade que precisa ser superada. O imediatismo, o clientelismo e o individualismo, são culturas que ainda não foram extintas na sua totalidade e isto compromete o trabalho de articulação e construção de propostas legítimas para o desenvolvimento das regiões.”

2. A realização do Curso de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local em Santa Maria-RS

O curso aconteceu em Santa Maria no período de 02 a 20 de março de 2009, com 42 participantes. Esta foi a 8  edição e contou com a parceria do Fórum dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais e do Corede Central.

A opção por uma capacitação com ênfase na metodologia utilizada no curso de planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local foi do Fórum dos COREDEs, uma vez que os mesmos

⁶ Programa Consulta Popular – determina, por meio da participação popular, o destino dos recursos a serem aplicados pelo Governo do Estado nos territórios.

⁷ Professor de Administração Pública, mestre em Gestão e Auditoria Ambiental, gerente da Agência de Desenvolvimento Regional da Associação dos Municípios do Nordeste Rio Grandense - AMUNOR e Presidente do Conselho Regional de Desenvolvimento - COREDE NORDESTE durante os anos de 2006 a 2009, atualmente tesoureiro do mesmo. Ex-aluno do Curso de Chapecó - SC.

⁸ Servidora Pública do município de Pelotas - RS, ex-presidente do Fórum dos COREDEs do RS, ex-presidente do COREDE - SUL e atual membro do Conselho Consultivo do Fórum dos COREDEs. Atualmente Vice-Presidente e Assessora Técnica do Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul – COREDE SUL – Rio Grande do Sul.

tinham à sua disposição um recurso do orçamento do Governo do Rio Grande do Sul para elaborar seus planos de desenvolvimento regional.

Cada COREDE teve a oportunidade de indicar para o Curso, dois representantes de sua região de atuação. A preferência era para integrantes do grupo técnico com o compromisso de, no retorno, multiplicar os conhecimentos adquiridos em seu território e, principalmente, contribuir na elaboração do plano estratégico de desenvolvimento regional. Os COREDEs tiveram a preocupação de enviar representantes com alguma experiência em planejamento ou que já haviam participado de outras atividades ligadas ao desenvolvimento regional.

O objetivo do curso foi preparar representantes dos COREDEs para serem multiplicadores da metodologia de planejamento estratégico para a elaboração dos planos estratégicos dos próprios Conselhos, com ênfase nos conceitos, no nivelamento e na metodologia. A região escolhida para aplicação da metodologia de trabalho foi a Quarta Colônia de Imigração Italiana, localizada na região do COREDE Central, composta pelos municípios de: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins.

Em 2009 e 2010, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul promoveu a elaboração de Planos Estratégicos de Desenvolvimento em 27 das 28 regiões dos COREDEs, este processo se deu sob a articulação e coordenação de equipe constituída pelo Fórum dos COREDEs e houve participação efetiva dos ex-alunos do curso de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local. Utilizando-se da metodologia aprendida, os ex-alunos fizeram com que os demais integrantes dos COREDEs tomassem conhecimento da mesma, por meio de exercício práticos, o “aprender fazendo”. A maioria dos alunos integrou ou coordenou as atividades em seus territórios, inclusive trocando informações sobre os procedimentos a serem adotados. O curso proporcionou a qualificação do processo de planejamento, pois permitiu a capacitação de multiplicadores e a utilização de uma metodologia participativa e eficiente na elaboração dos planos de desenvolvimento regional ainda em 2010, nas 28 regiões de abrangência dos COREDEs e que servem de base para a tomada de decisões dos gestores públicos e da comunidade regional.

Importante ressaltar que os planos foram elaborados, oficializados e lançados pelo Governo do Estado, sendo utilizados como parâmetro para elaboração dos planos oficiais de governo. Sem contar que o atual Governo do Estado recebeu do Fórum dos COREDEs esses documentos e os utiliza como fonte de informações para a elaboração das políticas estaduais.

Conforme Heleniza Ávila Campos⁹, no que diz respeito à elaboração do plano, a metodologia do curso conduz a um bom planejamento, pois “aponta para etapas que favorecem a análise da realidade existente, a discussão com os representantes da região e estabelece prazos para encaminhamentos de projetos estruturantes”. Para Ilton Nunes dos Santos, a metodologia provoca para o “envolvimento da sociedade na elaboração do plano. Produz-se um material com a realidade da região, ouvindo os atores que estão no dia a dia envolvidos com o processo.” Já para Roselani Maria Sodrê da Silva, a metodologia utilizada no curso parte da “elaboração de um diagnóstico do território, o que auxilia na identificação inicial das questões mais importantes para o seu desenvolvimento, permite a discussão com os atores locais das potencialidades e fragilidades, auxiliando na identificação dos principais gargalos e na construção de estratégias e planos mais eficientes e efetivos. Os planos, programas e projetos construídos por meio desta metodologia são legítimos, traduzem, não apenas os reais interesses da sociedade local, mas incorporam as dificuldades e as experiências daqueles que vivem a situação onde de fato ela acontece”.

O material produzido a partir da utilização da metodologia do Curso de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, que resultou nos Planos Regionais de Desenvolvimento de todo o Estado do Rio Grande do Sul, serviram de base para a última consulta popular realizada em 2011. Isto é, são documentos orientadores das demandas regionais, discutidas e avaliadas com a participação da

⁹ Arquiteta urbanista, doutora em Ciências Geográficas, professora e pesquisadora do Departamento de Engenharia, arquitetura e ciências geográficas e do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Integrante do COREDE Rio Pardo. Ex-aluna do curso de Santa Maria-RS.

população, em várias instâncias: audiências públicas, fóruns regionais e votação de prioridades, onde o Governo do Estado colocou à disposição de toda a população, tanto em meio convencional como eletrônico a oportunidade de decidir as prioridades a serem trabalhadas nos próximos anos. Cada região, representada pelos COREDEs, a partir de suas demandas, definiu o que seria incluído na Lei Orçamentária Anual – LOA. A participação chegou a 1.134.141 votantes. Os gaúchos tiveram a oportunidade de escolher quatro demandas prioritárias entre 10 e 20 propostas de cada região¹⁰.

Percebe-se que a participação ainda é pequena. Em uma população global de 10.582.887 habitantes, a percentagem de votantes atingiu somente 10.72%. Isto demonstra que a cultura da participação ainda precisa ser trabalhada. Esta não é somente uma característica do Rio Grande do Sul, mas está presente em todos os estados brasileiros, onde a história demonstra, claramente, que a maioria das decisões foi e ainda é tomada em Gabinete, de cima para baixo. Em todos os níveis temos problemas de participação e de entendimento da importância de se planejar em médio e longo prazo. É cultural o brasileiro se preocupar somente com o momento, com o instantâneo. Isto ocorre, não somente com as pessoas, em sua vida cotidiana, mas em todas as instâncias governamentais.

As gestões públicas, normalmente atuam de forma imediata e pontual, nesse sentido, nem gestores, nem população estão preparados para uma maneira participativa de planejar em médio e longo prazo, tampouco administrar com a participação efetiva da comunidade, construídas a partir da base e com a responsabilidade de todos os envolvidos. Porém, este é um processo em construção. E, iniciativas como a do Estado do Rio Grande do Sul, demonstram que aos poucos, tanto os gestores quanto a população vão internalizando a importância de participarem efetivamente. Logo, os resultados são outros, mais consistentes e possíveis de mensurar.

3. Desafios Pós-Curso no Rio Grande do Sul

O Curso de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local ocorreu durante três semanas, onde os alunos utilizaram a metodologia na elaboração dos planos regionais em todo o Estado. Porém, a capacitação, neste tema não poderia ter cessado nesta etapa única. Segundo ex-alunos, é necessário ampliar a capacitação, principalmente no que diz respeito à definição e formulação de programas e projetos, formas de captação de recursos, metodologias participativas para promover a interação da comunidade, elaboração de diagnósticos, representação de informações cartográficas e estatísticas, monitoramento e avaliação dos projetos, entre outros.

A capacitação na elaboração de estratégias de planejamento mostrou-se eficiente. No entanto, um ponto importante levantado por ex-alunos do curso e participantes no processo de elaboração dos Planos Regionais de Desenvolvimento é a gestão dos planos. Eles relatam que é necessário manter um monitoramento permanente do planejado. Alguns COREDEs, como é o caso do COREDE - Vale do Rio Pardo, têm procurado fazer a gestão do plano, utilizando-se de uma metodologia de acompanhamento dos projetos estruturantes definidos no planejamento 2009/2010, onde se pode perceber melhores resultados. Neste caso, entendem que o preparo e a capacitação dos integrantes dos Conselhos são imprescindíveis, para que atuem como agentes multiplicadores em seus territórios fazendo com que a população faça parte e se sinta como tal.

Outra iniciativa em andamento é a constituição de um observatório do desenvolvimento regional, pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, com a organização de um banco de dados que servirá de apoio às próximas revisões do plano.

O tema desenvolvimento local e regional tem estado presente nos planos dos últimos Governos Federais e, várias ações já foram executadas ou estão em andamento em nível estadual ou regional. Porém, apresentam inúmeros “gargalos”, segundo Heleniza Ávila Campos, “no Brasil, a despeito dos esforços realizados na última década, para pensar uma política de desenvolvimento regional, ainda não há um reconhecimento real da sua importância, dependendo de iniciativas endógenas, que por sua vez se

¹⁰ Disponível em: <http://www.participa.rs.gov.br>.

amparam no apoio político dos Governadores de Estado. Desta forma, cada gestão estadual pode redefinir esse leque de interesses e dar maior ou menor importância às demandas regionais”.

Outra questão importante levantada por integrantes dos COREDEs é a gestão dos recursos financeiros, normalmente insuficientes e geridos de forma inadequada, comprometendo ainda mais os resultados desejados. A gestão pública é feita, em sua grande maioria, por pessoas sem a devida capacitação, conhecimento e experiência para desencadear o processo de desenvolvimento local e regional. Sem contar a grande dificuldade que os gestores apresentam em pensar regionalmente o território. Portanto, a formação continuada dos gestores e de lideranças que possam contribuir no processo de desenvolvimento é fundamental.

Muitas iniciativas já estão ocorrendo, porém o Brasil precisa dar um grande salto para chegar a patamares mínimos nesta temática. Investir em capacitação, não somente dos gestores e lideranças, mas trabalhar com as crianças e os jovens nas escolas e nas comunidades no sentido de transformar a cultura individualista numa cultura abrangente, participativa e amplamente regional. Ainda, segundo Heleniza, “o fortalecimento das instâncias regionais existentes já é um passo importante, além de estimular outras experiências.

O Rio Grande do Sul, em que pese à grande diversidade de sua realidade territorial, parece apontar para um destes casos em que se tem feito esforços para valorizar as entidades regionais. A prova disso está nos COREDEs que se bem trabalhados são espaços institucionais de participação e valorização da população e seus espaços territoriais. Claro, que ainda tem muito chão pela frente, porém, os passos iniciais foram dados.

Além disso, percebe-se, claramente, que há o interesse do Estado em capacitar pessoas de todas as regiões no intuito de promover a participação nas decisões. Ainda conforme Roselani Maria Sodré da Silva, “... importante ainda é o acolhimento por parte do novo Governo Estadual destes documentos, o que em nosso país é incomum, pois predomina a descontinuidade das políticas públicas. Estes Planos Estratégicos de Desenvolvimento estão disponíveis nos sites das Universidades Regionais; do Governo Estadual e da Assembleia Legislativa do RS, entre outros espaços virtuais. Atualmente, estão sendo utilizados como fonte para pesquisas acadêmicas desenvolvidas por alunos dos cursos de graduação e pós-graduação das Instituições de Ensino e Pesquisa do Estado”.

O Estado do Rio Grande do Sul é um dos poucos Estados do Brasil que possui Conselhos Regionais de Desenvolvimento, que apesar de apresentarem algumas dificuldades, são atuantes, com influência direta na elaboração de Planos Plurianuais, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamento Anual, onde a predominância de sua composição é a sociedade civil organizada.

Pode-se afirmar que o curso de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local, promovido pelo Ministério da Integração Nacional em parceria com o Instituto de Planejamento Econômico e Social para a América Latina e Caribe – ILPES e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA, juntamente com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, teve uma influência muito grande no despertar para a importância do planejamento em médio e longo prazo, fortalecendo, assim, a atuação dos COREDEs que, por mais frágeis que ainda sejam, demonstram vontade e interesse em fazer crescer e desenvolver o Estado como um todo, respeitando sempre as especificidades de cada local, com a participação efetiva de sua população, buscando resolver os problemas e aproveitando melhor as potencialidades regionais.

B. O caso de Santa Catarina e Paraná

1. Realização do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local na Tríplice Fronteira

A sétima edição do curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local ocorreu em Chapecó – SC, no período de 4 a 22 de agosto de 2008. Este evento contou com a parceria do Ministério da Integração Nacional, ILPES, IICA, o Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do MERCOSUL, além do apoio do SEBRAE - SC, da Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina - AMOSC, do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE e da Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI. O Curso contou com 44 participantes, oriundos de diversas regiões de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, a maioria integrante do fórum da Mesorregião Sul. Dentre eles, três representantes do território estudado, isto é, das cidades de Dionísio Cerqueira – SC, Barracão – PR e Bernardo de Irigoyen – Província de Misiones – Argentina¹¹.

2. A Área de Estudo

As cidades Trigêmeas, Dionísio Cerqueira no extremo Oeste de Santa Catarina, Barracão no Sudoeste do Paraná e Bernardo de Irigoyen no extremo Leste de Misiones – Argentina apresentam uma situação única no mundo, em termos de fronteira seca: são três cidades, três estados e dois países que se fundem num único conglomerado urbano, cujas divisas e fronteiras são apenas ruas. Apresentam oito pontos geográficos diferentes: local onde se encontram as fronteiras dos dois países, Brasil e Argentina, três Estados, Santa Catarina, Paraná e Misiones e três cidades, Barracão, Dionísio Cerqueira e Bernardo de Irigoyen¹². Já Bom Jesus do Sul é um município jovem, emancipado de Barracão em 21/12/1995¹³.

A população de Dionísio Cerqueira é de 14.811 habitantes, Barracão possui população de 9.735 habitantes e Bom Jesus do Sul 3.976 habitantes. Censo 2010¹⁴. Bernardo de Irigoyen tem uma população de 14.096 habitantes, conforme o Instituto Nacional de Estadística y Censos do Governo da Argentina¹⁵. Os quatro municípios apresentam um total de 42.618 habitantes.

3. Desdobramentos Pós-Curso

Já no mês de setembro de 2008 a ex-aluna, representante do estado de SC no território, promoveu um encontro para discutir a criação de um espaço institucional que integrasse os municípios da fronteira, envolvendo inicialmente os prefeitos e representantes dos municípios de Barracão, Bom Jesus do Sul, Dionísio Cerqueira e Bernardo de Irigoyen. Ao mesmo tempo, buscou-se envolver os representantes da província de Misiones – AR e representantes do Governo Provincial passaram a compor o grupo, advindos da Subsecretaria de Cooperación y Relaciones Internacionales, tendo como representantes o subsecretário, Dr. Julio Cesar Lenzken e sua equipe.

A ideia inicial tomou forma e, ainda no mês de setembro, reunidos na cidade de Bernardo de Irigoyen, AR, os representantes locais acharam por bem ampliar o espaço para os demais municípios do Paraná, até o Rio Iguaçu e Santa Catarina até a divisa com o Rio Grande do Sul, além dos municípios argentinos que fazem fronteira com o Brasil nesta região. Portanto, a proposta foi fechada, com 23 municípios, conforme mapa abaixo, envolvendo desde Capanema no PR, até Itapiranga em SC e de Andresito até San Pedro na Argentina, conforme Mapa 6 a seguir:

¹¹ Curso internacional de gestão estratégica do desenvolvimento regional e local/Brasília: Cartaz Projeto Gráficos e Editora, 2009.

¹² Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda, 2011.

¹³ IBGE CIDADES. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>.

¹⁴ IBGE CIDADES. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>.

¹⁵ CENSO 2005. Disponível em: <HTTP://pt.wikipedia.org/wiki/BernardodeIrigoyen> e <http://www.indec.gov.ar>.

MAPA 5
VISTA AÉREA DAS CIDADES TRIGÊMEAS. TERRITÓRIO ESTUDADO



Fonte: Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira–CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda., 2011.

MAPA 6
MAPA DE ABRANGÊNCIA DO FÓRUM TRANSFRONTEIRIÇO–20/03/2009



Fonte: Subsecretaria de Cooperación y Relaciones Internacionales–Posadas–Misiones–AR.

Neste encontro definiu-se uma comissão que iria pensar o formato para institucionalizar o espaço desejado. No dia 27 de outubro de 2008, na cidade de San Antonio, Província de Misiones, os representantes dos governos dos três estados, as respectivas associações comerciais e industriais, além de Associações dos Municípios do Paraná e Santa Catarina, elencaram as principais demandas para aquele momento: extinção da carta verde para o trânsito nos municípios da fronteira, criação do Estatuto do Cidadão Fronteiriço, instalação de Instituição para realizar câmbio na fronteira, agilização do processo de exportações simplificadas, facilitação e regulamentação do atendimento à saúde, ampliação das distâncias em um raio de 50 km para a realização de fiscalização entre os dois países (Gendarmeria Nacional) e constituição de comissão para elaboração de projetos de cunho regional.

Em 10 de dezembro de 2008, na cidade de Dionísio Cerqueira – SC, os representantes dos municípios decidiram formalizar a criação de um Foro de Integração Municipal Transfronteiriça, com o intuito de estabelecer um espaço institucional de concertação pública e privada, com o objetivo de alcançar a plena integração e um desenvolvimento econômico e social equilibrado de seus territórios, como também a proteção e gestão, com critérios sustentáveis, dos recursos naturais e ambientais compartilhados. O Foro teve, conforme ata de fundação¹⁶, os seguintes objetivos:

- Ser um espaço de consulta, debate e consenso de políticas públicas;
- Promover as iniciativas locais, apoiando a formulação, financiamento e execução de planos, programas, projetos, ações ou eventos a serem implementados nas áreas de sua atuação, cujos objetivos contribuam para elevar a qualidade de vida de suas comunidades;
- Propor mudanças ou adequações normativas aos respectivos Governos Nacionais, Provinciais e Estaduais, em função das necessidades expressadas pelas comunidades interessadas ao atingimento de seus objetivos;
- Promover a realização de convênios com Organismos e Instituições Públicas e Privadas Municipais, Provinciais e Nacionais, da mesma forma com países e organismos internacionais;
- Promover a cooperação e a integração transfronteiriça entre os municípios, nas áreas sociais, econômicas, ambientais e culturais e,
- Promover inovações tecnológicas e organizativas nos sistemas produtivos locais.

Para que os objetivos fossem alcançados, o Foro de Integração Municipal Transfronteiriça teve a seguinte estrutura funcional:

- Conselho de Intendentes e Prefeitos, que se reúnem duas vezes ao ano, uma para definir as ações e outra para avaliar e replanejar;
- Secretaria Técnica/Executiva e,
- Comissões Temáticas.

O desafio maior da Secretaria Executiva foi agregar as forças existentes, administrar as diferenças e convergir os esforços numa mesma direção.

Em 20 de março de 2009, com a presença dos prefeitos dos 23 municípios, representante do governador do Paraná, ministro da província de Misiones e a presença do Governador do Estado de Santa Catarina instalou-se, oficialmente, o Foro de Integração Municipal Transfronteiriça. Até o momento da implantação, quem coordenou todo o processo foi a ex-aluna do curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local, Denise Maria Rizzotto Zanella¹⁷, representante do Governo do Estado de Santa Catarina no Foro. A partir desta data, os prefeitos assumiram o controle e conforme deliberação do Foro, a secretaria técnica executiva se reuniu por diversas vezes, para colocar em prática as ações planejadas.

¹⁶ Acta Fundacional del Foro de Integración Municipal.

¹⁷ Ex-aluna do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local realizado em Chapecó – SC, graduada em Tecnologia do Empreendimento, Especialista em Gestão Empresarial e Mestre em Administração Estratégica de Negócios.

Inúmeros eventos e atividades foram realizados, coordenados pelos prefeitos dos 3 municípios brasileiros e 1 argentino. Porém, o mais importante a destacar foi a criação do Consórcio Intermunicipal da Fronteira - CIF, com os municípios de Dionísio Cerqueira – SC, Barracão – PR e Bom Jesus do Sul - PR. O CIF foi constituído em março de 2009 e teve seu estatuto aprovado em 22 de abril de 2009 como associação pública com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, conforme Lei Federal 11.107/05 e Decreto Federal 6.017/07¹⁸.

O CIF tem como objetivos: discutir formas de promover o desenvolvimento regional, permitir que os municípios atuem em parceria, melhorando a capacidade técnica, gerencial e financeira, buscar soluções de problemas comuns dos municípios envolvidos, fazer alianças que possibilitem a melhoria e a qualidade na prestação dos serviços públicos¹⁹.

Por iniciativa do CIF juntamente com o Foro de Integração Municipal Transfronteiriça, com apoio do SEBRAE/BR, foi desenvolvido, a partir de 31 de julho de 2009, o Programa Líder, que envolveu 39 municípios catarinenses, paranaenses e argentinos da região de fronteira, do Rio Uruguai ao Rio Iguaçu, ou seja, de Itapiranga - SC e San Pedro - AR a Capanema - PR. Este esforço resultou no Plano de Desenvolvimento Regional, embasado em quatro eixos: Educação, Turismo, Agroecologia e Produtos Locais.

MAPA 7
ÁREA DE ATUAÇÃO DO FORO DE INTEGRAÇÃO MUNICIPAL TRANSFRONTEIRIÇA
E DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DA FRONTEIRA - CIF



Fonte: Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira–CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda, 2011.

Outra ação que merece destaque é a implantação do Parque Turístico Ambiental de Integração Brasil/Argentina - PTAI. Com aproximadamente 3.000 metros lineares, o parque une dois países - BR e AR, três estados - SC, PR e província de Misiones e três municípios - Barracão, Dionísio Cerqueira e Bernardo de Irigoyen. O objetivo maior é revitalizar a nascente do Rio Peperi-guaçu e criar um grande

¹⁸ Estatuto do Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Disponível em: <http://www.cifronteira.com.br/?capa=projetos&id=7>.

¹⁹ Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda., 2011.

lago. No seu entorno serão criados espaços culturais, gastronômicos, comerciais, esportivos e de atividades recreativas²⁰.

A criação do PTAI envolveu aspectos burocráticos e jurídicos internacionais de difícil solução, por estar na fronteira e receber investimentos dos governos estaduais e federais, porém, demonstra que, quando as forças representativas locais desejam e trabalham com o intuito de atingir os objetivos de forma conjunta, os resultados são possíveis de serem alcançados.

Segundo Antenor Dalvesco²¹, coordenador do Consórcio, o CIF possui uma forte representação política e conseguiu algo que historicamente não existia na tri-fronteira, fazer os prefeitos deixarem de lado suas vaidades e pensarem no conjunto, no território. Além disso, o funcionalismo público também evoluiu para um melhor relacionamento e melhoria das parcerias.

Ainda conforme Dalvesco, a partir da criação do consórcio, houve inúmeras conquistas:

Ano	Realizações
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de patrulha rodoviária única; • Implantação de transporte integrado de pacientes para fora do estado; • Criação do comitê de enfrentamento e prevenção da influenza; • Implantação do Programa de Fortalecimento da Economia Local; • Capacitação integrada dos professores dos três municípios; • Campeonato intermunicipal de futebol de campo – Copa CIF e, • Organização da associação de recicladores de lixo.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do SISBI/POA – SUASA; • Elaboração do Planejamento Regional via Projeto LIDER-SEBRAE; • Aquisição de três caminhões caçamba, uma motoniveladora, uma retroescavadeira e uma escavadeira hidráulica; • Instalação de uma agência do INSS e, • Captação de R\$ 18.772.006,50 junto aos ministérios para investimentos e melhorias no território de abrangência do CIF.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de cursos na área de agricultura; • Capacitação dos recicladores de lixo; • Implantação do ensino integral nos municípios e inclusão dos mesmos no “Mais Educação”; • Realização da 1.ª EXPOCIF com produtos locais e regionais; • Estudo de reestruturação do Hospital de Dionísio Cerqueira para ser unidade microrregional; • Criação do Conselho Intermunicipal de Segurança; • Aquisição de um britador móvel para a patrulha mecanizada; • Aquisição de um caminhão, equipamentos e construção de galpão para o projeto de reciclagem de lixo; • Liberação do convênio PAC para a implantação do projeto de reciclagem no valor de R\$ 869.556,50; • Reforma e ampliação da aduana de cargas com recursos da Receita Federal na ordem de R\$ 12.000.000,00; • Assinatura de convênio para urbanização das ruas que fazem divisa entre os estados de SC e PR; • Início das obras por parte dos governos argentino e brasileiro do parque turístico ambiental de integração e, • Implantação de uma unidade federal de ensino superior gratuito através do - Instituto Federal do Paraná IFPR, utilizando as instalações da Faculdade da Fronteira.

4. A continuidade do processo

Tanto o Foro de Integração Municipal Transfronteiriça, fruto da capacitação Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local, quanto o Consórcio Intermunicipal de Fronteira – CIF são espaços formais, institucionalizados e que deveriam perpassar gestões e governos. Essa é a

²⁰ Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda., 2011.

²¹ Antenor Dalvesco, engenheiro agrônomo, ex-prefeito de Barracão e coordenador do CIF desde sua fundação.

maior preocupação de quem ajudou a construir o processo e das pessoas que têm o entendimento da importância que tudo isso representa. Segundo Dalvesco, "O que mais dá segurança de continuidade é o envolvimento das organizações da sociedade civil e, por conseguinte, da população, pelas ações que têm realizado. Entender que o CIF é uma entidade que interessa às pessoas e que, principalmente, os futuros governantes entendam isso. Claro que cabe também aos futuros governantes terem espírito de cooperação e buscarem desenvolver ações via CIF de interesse dos municípios."

O consórcio é uma das ações, mas inúmeras outras têm sido desenvolvidas a partir da organização do território e de seu planejamento. Mesmo assim, a maioria dos municípios pensa como município e não como região. Segundo os prefeitos envolvidos, faltam recursos financeiros e humanos para desencadear uma grande mobilização, criar uma marca do território e, principalmente, fazer o acompanhamento do planejamento realizado para que as ações se transformem em projetos de captação de recursos para a implantação dos programas propostos. Mas, o que se percebe claramente é a falta de atitude política dos representantes regionais, pois os mesmos possuem o poder em "suas mãos", mas não têm conhecimento suficiente sobre o que é desenvolvimento regional na sua essência. Uma coordenação mais presente também seria fundamental no foro transfronteiriço que envolvesse, de fato, todo o território. Na verdade, são as pessoas que fazem a diferença. Desta forma, o curso Internacional de Gestão de Estratégias do Desenvolvimento Regional e Local, pode, com sua metodologia e seu conteúdo, provocar mudanças nos territórios, desde que pessoas comprometidas tenham acesso a esse conhecimento.

O prefeito de Bom Jesus do Sul, Paulo Deola²², faz importante citação, nesse sentido: "Nós temos vários diagnósticos e indicadores que nos apontam o caminho, regiões que com pequenos investimentos podem transformar a realidade do local. Outros com grande potencial de desenvolvimento. Além disso, ouvimos frequentemente que, para bons projetos existem recursos. O que nos falta então? Falta-nos capital humano, pessoas com capacidade para transformar indicadores, possibilidades em projetos viáveis, que ao serem apresentados causem boa impressão. Dessa forma, o passo seguinte, ou seja, a liberação dos recursos torna-se mais fácil".

²² Prefeito de Bom Jesus do Sul – PR.

VII. Problemas enfrentados na realização das capacitações

Como uma experiência inovadora, vários problemas ocorreram e ainda ocorrem durante o processo de execução dos cursos. Entre eles, podemos citar:

- A seleção dos alunos muitas vezes não seguindo critérios pré-estabelecidos pelo programa, fundamentais para que haja uma participação efetiva no curso;
- A dificuldade de comunicação entre os professores espanhóis com os alunos brasileiros - a barreira da língua;
- Em alguns casos, a dificuldade dos parceiros locais em atender todas as condições pré-estabelecidas, relacionadas à infraestrutura para a realização dos cursos;
- A dificuldade dos alunos em associar as informações recebidas na fase não presencial com o conhecimento exigido nos exercícios práticos desenvolvidos durante o curso;
- A dificuldade de alguns alunos de distanciarem de suas atividades profissionais durante o curso, mesmo sendo liberados para a capacitação.

No entanto, desde o início do Programa várias reuniões foram realizadas com o intuito de avaliar e incorporar melhorias na aplicação dos Cursos. Como resultado dessas avaliações, que ocorreram entre os participantes do Acordo de Cooperação, alternadamente, no Brasil e no Chile, diversas inovações foram agregadas ao programa com o objetivo de corrigir falhas e aprimorar a execução dos Cursos, por exemplo:

- A inserção do monitor, recrutado entre os ex-alunos do Curso, para assessorar os professores nos trabalhos em grupo durante as aulas práticas;
- A criação do módulo de aulas a distância - Ead, utilizando a plataforma Moodle com o objetivo de promover um nivelamento prévio dos conhecimentos dos alunos sobre o tema DR;
- Organização de cursos de capacitação em língua portuguesa para os professores do ILPES/CEPAL e,
- Decisão de elaborar uma publicação, para apresentar a experiência brasileira em capacitação para o planejamento estratégico do desenvolvimento regional e local.

VIII. Lições aprendidas

A ação de capacitação, para que seja efetiva e eficaz, necessita ser enquadrada por conceitos e procedimentos técnicos e institucionais que possam delinear funções e atribuições dos diversos níveis institucionais e escalas geográficas. De forma que se torne possível oferecer tanto perspectivas profissionais mais claras para o grupo a ser capacitado quanto dar corpo e continuidade às relações interinstitucionais que se logrem construir a partir do interesse comum em torno da capacitação. Neste sentido, é importante apresentar as lições aprendidas durante esses seis anos de existência da experiência brasileira no programa de cooperação em desenvolvimento regional. Essas lições podem ser resumidas em nove relevantes pontos:

a) A importante e necessária visão territorial da Política de Desenvolvimento de um país

Não se pode trabalhar somente em uma escala como, por exemplo, a macrorregional, mas sim olhar para outras escalas de atuação, como as sub-regiões, já que as desigualdades inter e intra-regionais são consideráveis. Políticas verticalizadas já provaram que não provocam o efeito desejado, precisam ser horizontalizadas, ter governança local para que os investimentos não se percam. Precisam de governantes que não pensem somente no “tempo no cargo”, mas pensem nas pessoas e seus territórios. Infelizmente, no Brasil, os governantes ainda pensam somente para um período de 4 anos, ou seja, no seu mandato, isso destrutura qualquer iniciativa de longo prazo voltada para o desenvolvimento territorial. No entanto, onde as iniciativas tiveram atitudes proativas dos governantes e envolvimento das comunidades os resultados são muito positivos.

b) A importância de outorgar valor aos processos de “empoderamento” dos atores locais

Há necessidade de um trabalho em longo prazo, buscando a superação dos problemas e aproveitando as oportunidades locais, criando redes de confiança e formando uma identidade própria, onde as decisões são tomadas pelo próprio território. Fortalecer o capital social e dinamizar a evolução econômica é fundamental para promover o desenvolvimento. O fator humano é o mais importante e a mudança cultural é a mais difícil e demorada, entretanto, se não houver a crença nas possibilidades, tudo permanecerá como está. Se os territórios, com suas pessoas e instituições, elevarem seus conhecimentos, desenvolverem suas habilidades e se sentirem responsáveis pela construção de uma realidade com outros parâmetros, certamente, surgirá uma nova sociedade com menos desigualdades. Para isso é preciso haver o compromisso de colocar em prática a teoria e ter, ao longo do tempo, o acompanhamento e a avaliação destas ações.

c) A importância de considerar as especificidades territoriais

O Brasil é um país de grande extensão, cada território tem especificidades e, como tal, necessita de um olhar especial. Os desiguais devem ser tratados como desiguais. Para tanto, é preciso observar a estrutura de desenvolvimento endógeno com as capacidades locais, com o conhecimento local, sua dinâmica e cultura, reconhecer as características inerentes a cada espaço, enquanto determinantes da redução ou aumento das desigualdades entre as regiões e seus diversos grupos sociais.

d) A importância de estabelecer alianças estratégicas-MI-Estado subnacional-IICA-ILPES

É necessário ter nos territórios pessoas comprometidas com o processo de desenvolvimento local e regional ao longo do tempo. As lideranças precisam entender que este processo é algo que perpassa governos e os responsáveis pela coordenação devem estar presentes e possuírem capacidades, conhecimentos e atitudes para trabalharem de forma independente, sem atrelamento político, mas comprometidos com a região. Portanto, definir claramente quem será capacitado, é fundamental para que o trabalho aconteça de fato e tenha continuidade. Além disso, algumas estratégias de elaboração de projetos, acompanhamento e apoio são indispensáveis.

e) A importância de combinar a teoria com a prática na aplicação dos Cursos

Em função das dificuldades em promover o desenvolvimento, as capacitações provam que quanto mais se exercita a teoria, o aprender fazendo, mais resultados se obtém. Não bastam apenas os relatórios, é preciso conhecer os locais com todas as suas sincronias. O curso internacional de gestão estratégica do desenvolvimento regional e local faz essa provocação, levando os alunos a exercitarem as teorias e a criarem, a partir de um território determinado, o resultado prático. Não basta somente a informação que se tem do local, é preciso “ver e sentir” este local, entender as interações que existem para propor o que pode ser feito.

f) A importância de organizar cursos de capacitação que gerem competências para o “saber fazer”

Aos agentes locais não basta escrever bons planos, eles precisam saber como criar um ambiente favorável para o desenvolvimento local e regional, ativar as forças locais, impulsionar as capacidades associativas e propiciar situações inovadoras para o fomento. Como temos um alto grau de desigualdades territoriais, os próprios territórios apresentam níveis diferentes de preparo e as capacidades técnicas e de lideranças também são desiguais. No entanto, territórios possuem forças endógenas que, se provocadas, se transformam em movimentos propulsores do desenvolvimento.

g) A importância de avaliar os processos para ajustar a oferta

O acompanhamento periódico é fundamental, principalmente para avaliar como a teoria está sendo posta em prática, que ajustes precisam ser feitos e quais os resultados destas experiências podem ser aproveitados em futuras capacitações. Até porque se percebeu que um grande número de capacitados, ao retornarem para seus territórios, por diversos motivos, não puseram em prática o aprendizado. Isso reforça a necessidade de uma articulação pós-curso onde haja o comprometimento dos alunos em realizarem a prática em seus locais de origem. Para isso é necessário um conjunto de estratégias e de recursos humanos que realizem este monitoramento e assessoramento e, posteriormente, tragam essas experiências para outros eventos.

h) A importância de trabalhar com professores brasileiros, conhecedores da realidade do país, juntamente com professores de outros países oferecendo uma visão comparativa da realidade local

A convivência, a troca de experiências e informações produzidas por meio dessa aproximação, possibilita a geração de novos conhecimentos aplicáveis aos processos de desenvolvimento local e regional. O encontro de profissionais de distintos locais, cada qual com suas especificidades provoca uma troca grande de informações e, a partir disso, as experiências de cada um, quando bem aproveitadas, resultam em efetivas ações nos locais a trabalhados.

i) A importância de reunir alunos de diversas áreas e níveis de governo construindo, ampliando e fortalecendo uma rica rede de relacionamento

As redes de relacionamentos são fundamentais para socializar o que acontece em tempo real nos territórios. As novas propostas, as experiências com sucessos ou dificuldades, as dúvidas, as trocas de informações e até a construção de novos conhecimentos ocorrem nas redes. Porém, necessita-se de alguém que busque a participação das pessoas. Neste aspecto aprendeu-se que a maioria dos ex-alunos não tem como objetivo principal o desenvolvimento regional, tornando-se apenas mais um no aglomerado. Por isso, a importância de ter nos territórios pessoas com dedicação exclusiva na área, que ocupem cargos que perpassem os governos, além de possuírem condições técnicas, obviamente, para desempenharem o trabalho. As instituições estão um pouco distantes dessa sincronia, o que faz com que inúmeras ações não sejam executadas. Enfim, restam-nos ainda grandes desafios e o maior deles se refere à ações pós-curso. São vários questionamentos a serem respondidos:

- Como fomentar a organização e efetivação das propostas discutidas em sala de aula para o território?
- Como manter o grupo motivado, objetivando dar sequência, de forma individual ou coletiva, ao aprendizado?
- Como acompanhar e orientar os ex-alunos enquanto território organizado?
- Por que em alguns territórios as ações decorrentes do aprendizado no Curso se desenvolvem mais facilmente que em outros?
- Quais os próximos passos a serem dados na busca pelo Desenvolvimento Regional e na diminuição das disparidades territoriais?

Bibliografia

- Araújo, Tânia Bacelar de, Dinâmica Regional brasileira nos anos noventa: rumo a desintegração competitiva? In: Redescobrimdo o Brasil: 500 anos depois. CASTRO, Iná Elias; MIRANDA, Mariana; EGLER, Cláudio. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências. Rio de Janeiro: Revan, 2000.
- Atlas Sócio Econômico do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/atlas.asp?menu=630>.
- Brandão, Carlos. Território & Desenvolvimento. As múltiplas escalas entre o global e local. Campinas: Ed Unicamp, 2007.
- Brasil, Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Diário Oficial, Brasília, fev. 2007.
- _____. Ministério da Integração Nacional. Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Brasília: SPR/Ministério da Integração Nacional, s/d.
- Caderno de Ações Integradas. Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Barracão: Otti Mídia Comunicação Ltda., 2011.
- Cruz, José Luis Vianna da (Org.); ARAÚJO, Tânia Bacelar de; SCHREIBER, Waltraud Maria et. al. Brasil, o desafio da diversidade: experiências de desenvolvimento regional. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2005.
- Curso internacional de gestão estratégica do desenvolvimento regional e local/Brasília: Cartaz Projeto Gráficos e Editora, 2009.
- Estatuto do Consórcio Intermunicipal da Fronteira – CIF. Disponível em: <http://www.cifronteira.com.br/?capa=projetos&id=7>.
- Heidrich, Álvaro Luiz. Território, integração socioespacial, região, fragmentação e exclusão social. In: Ribas, A. D.; Sposito, E. S.; Saquet, M.A. (orgs). Território e desenvolvimento: diferentes abordagens, Francisco Beltrão: UNIOESTE, 2004.
- Marques, Eduardo. (1997). “Notas críticas à literatura sobre Estado, políticas estatais e atores políticos”. Revista BIB n. 43.
- Pacheco, Carlos Américo. “Fragmentação da Nação”. UNICAMP/IE: Campinas, São Paulo. 1998.
- Programa Consulta Popular. Disponível em: <http://www.participa.rs.gov.br/>.

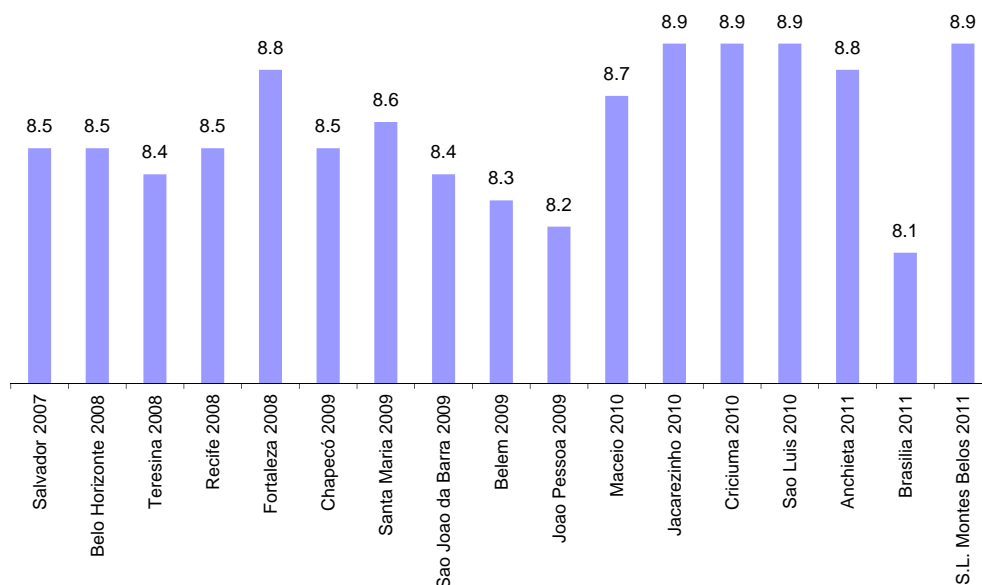
Anexos

Anexo 1: Pesquisa com ex-alunos do curso

Além das reuniões de avaliação que ocorrem entre os parceiros da Cooperação, outra forma de avaliação é aplicada ao Programa, sendo de caráter pessoal e direcionada aos participantes do curso. Ao final de cada semana, durante do Curso presencial, é distribuído um questionário onde os alunos são convidados a opinar sobre o conteúdo das disciplinas, a estrutura do curso, a metodologia docente, a logística e organização do evento e o desempenho dos professores. O resultado é levado para discussão e análise nas reuniões de avaliação efetuadas pelo MI e o ILPES/CEPAL, onde se angariam mais subsídios para melhorias do Programa. O quadro abaixo demonstra o resultado dessas avaliações aplicadas aos alunos, em 18 edições do Curso já executadas.

Diante da pergunta: Que nota merece o conteúdo do curso? Onde as notas variavam de 1 a 10, os resultados obtidos em cada edição do curso estão apresentados abaixo:

GRÁFICO A.1
RESULTADO DAS AVALIAÇÕES APLICADAS EM 18 EDIÇÕES DO CURSO



Fonte: ILPES/CEPAL.

Desde 2006, quando foi iniciada sequência de 19 cursos, nas diversas regiões do Brasil, três importantes reuniões de avaliação ocorreram. A primeira, no ano de 2009 em Brasília - DF, outras duas, em 2010 e 2011, em Santiago do Chile. Essas reuniões foram importantes para correção de rumos, aperfeiçoamento da metodologia, adaptações e adequações no processo de ensino-aprendizagem. Assim, ao longo de toda a experiência adquirida e vivenciada, pode-se afirmar que alguns processos foram fortalecidos, outros descartados. Hoje percebemos o inestimável ganho obtido através desses debates, reuniões e pesquisas avaliativas.

No intuito de avaliar o pós-curso, isto é, verificar as ações relevantes que foram desenvolvidas pelos alunos, bem como mensurar a postura destes em relação a seus territórios, o ILPES/CEPAL e o MI realizaram uma pesquisa, via internet, onde foram recebidas respostas de 230 alunos dos mais de 600 que já realizaram os cursos. De todos os 18 cursos realizados, se obtiveram respostas. Os participantes destes cursos são oriundos de instituições públicas federais, estaduais, municipais, ONGs, empresas privadas, organizações sociais, entre outras.

A principal preocupação foi levantar se houve atuação posterior desses agentes em seus territórios de origem, principalmente nas áreas de estudo onde os cursos foram realizados.

Qual a contribuição do curso para o participante e deste com o local de origem ou atuação?

Numa primeira análise, conforme gráfico 01, percebeu-se que o curso contribuiu com a maioria dos alunos, para que os mesmos, enquanto pessoas, cidadãos e profissionais passassem a imprimir novos olhares da gestão para o desenvolvimento regional e local.

Anexo 2: Entrevista com atores-chaves

Entrevista 1

João Mendes da Rocha Neto, Gestor de Políticas Públicas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, graduado em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Doutor em Administração Pública também pela UFRN.

Pergunta 1 - Como surgiu a ideia de formatar um Programa de capacitação como o que está sendo desenvolvido entre o Ministério da Integração, IICA e ILPES/CEPAL?

A concepção surge de uma realidade posta que evidencia uma forte assimetria entre os agentes responsáveis pela PNDR. Percebe-se claramente que a maior parte dos municípios, alguns estados e mesmo a sociedade civil precisa internalizar os pressupostos da PNDR para que a mesma tenha continuidade através do estabelecimento de parcerias que também a legitimem.

Essa qualificação dos parceiros é uma tendência recente e crescente entre as políticas públicas federais que se aperceberam da urgência em partilhar resultados, mas, sobretudo responsabilidades. Portanto, a PNDR não poderia deixar de reconhecer a heterogeneidade da estrutura federativa e de diálogo com a sociedade civil, nem tampouco desconhecer esse movimento de aproximação via capacitação.

Pergunta 2 - Como se vincula o Programa à Política de Desenvolvimento Regional?

A relação do Programa com a PNDR se dá pelos pressupostos embutidos na concepção da política bem como daquilo que está no seu diploma legal (Decreto 6047/20007) que a todo o momento utiliza o recurso da qualificação do diálogo como fator para alcançar seus objetivos, inclusive fornecendo instrumental para um maior conhecimento da sua forma de funcionamento de seus conteúdos programáticos.

Assim, o Programa constitui-se em um poderoso recurso que movimenta a PNDR, mas também deixa um legado para as regiões no sentido de oferecer possibilidades do seu capital social ser robustecido e através disso adquirir maior capacidade de definir seus rumos, inclusive no diálogo com outras políticas e programas do governo federal.

Pergunta 3 - Quais mecanismos o Ministério da Integração utiliza para escolher as regiões em que se realizam o curso anualmente e quais alianças estabelece?

Esses ainda são pontos nebulosos. Uma vez que várias regiões carentes ainda não foram contempladas nem sequer discutidas como futuras áreas para realização do curso, em contrapartida, outras mais privilegiadas já receberam edições do programa.

Pergunta 4 - Para você, quais são os resultados da implementação do programa desde seu início, a curto, médio e longo prazo?

Não creio que seja possível já estimar resultados de médio e longo prazo. Quanto aos de curto prazo, percebe-se que em algumas áreas, eles foram melhores, como Minas Gerais e o Seridó. Em outras, sequer existe algum tipo de monitoramento para se ter alguma avaliação. Portanto, ainda falta algum tipo de ação que observe ex-post a realização dos cursos ou que incentive ações efetivas.

Pergunta 5 - Você conhece alguma iniciativa de planejamento para o desenvolvimento que esteja sendo efetuada em algum dos estados do Brasil onde se realizou a capacitação?

Conheço as duas que citei anteriormente, em Minas Gerais, o CODAP e no Seridó a Mesorregião. Ressaltando-se que o curso foi um agente que potencializou, mas não foi o principal indutor, uma vez que em MG já existia o Consórcio e no caso do RN também já havia uma agência responsável - ADESE.

Pergunta 6 - Quais seriam as recomendações/lições aprendidas que você poderia oferecer a outros países ou a outros níveis de governo para desenvolver um programa de capacitação como este?

Em primeiro lugar a necessidade de se adaptar a metodologia às diferentes realidades existentes. Já que a própria PNDR reconhece que em um país heterogêneo não faz sentido tratar todos de forma igual;

Segundo, implantação de algum mecanismo de monitoramento e comprometimento por parte dos parceiros, senão teremos pouca efetividade. Para tanto, basta se observar o número de Planos ou iniciativas que surgiram a partir dos cursos. Se os estados manifestam interesse na realização eles devem ter compromisso de produzir algo depois;

Terceiro, que a capacitação seja feita com a participação do maior número possível de atores do governo federal evitando essa compartimentação que hoje existe;

Quarto, que haja de fato critérios técnicos e se estabeleçam prioridades para realização dos cursos em determinadas áreas do país, sobretudo aquelas marcadas pela extrema pobreza;

Quinto, um maior intercâmbio com instituições acadêmicas, sobretudo na área de extensão como uma forma de capilarizar o programa.

Pergunta 7 - Quais são os problemas que você identificou ao longo da execução do Programa e quais medidas deveriam ser tomadas para que estes não aconteçam novamente?

Como não estou ligado diretamente à execução do Programa não me sinto a vontade para dar essa resposta.

Entrevista 2

Henrique Villa da Costa Ferreira, foi Secretário de Políticas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração, Gestor Público, graduado em Administração pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UDF, Mestre em Administração pela Universidade de Brasília – UnB e Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília. Doutorado sandwich na “Duke Sanford School of Public Policy”.

Pergunta 1 - Como surgiu a ideia de formatar um Programa de capacitação como o que está sendo desenvolvido entre o Ministério da Integração, IICA e ILPES/CEPAL?

Surgiu pela necessidade premente de capacitação e treinamento de atores da política regional brasileira. Quero lembrar que quando instituímos as primeiras iniciativas e negociações a respeito do programa de capacitação com o ILPES/CEPAL, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR estava em processo de institucionalização. Naquele momento, sobretudo, o diagnóstico de que havia severo déficit de capacitação e treinamento para gestores da chamada questão regional brasileira, em múltiplos níveis de governo e de governança, já era bastante evidente. Com a escassez de iniciativas disponíveis no Brasil à época (pela recondução recente da temática à agenda dos governos) e em razão da disponibilidade e êxito comprovado da iniciativa ofertada pelo ILPES, optamos em adaptar o Curso originalmente oferecido pelo Instituto em suas dependências em Santiago do Chile e amplamente recomendado por participantes e instituições reconhecidas e oferecê-lo a atores da política regional brasileira.

Pergunta 2 - Como se vincula o Programa à Política de Desenvolvimento Regional?

A vinculação é total, não poderia ser diferente. Partimos da experiência disponível no ILPES/CEPAL para organizar uma oferta de Curso ao Brasil que tivesse dois eixos básicos: atualização da informação sobre desenvolvimento regional no Brasil e oferta de elementos básicos e fundamentais à elaboração de planejamento regional territorial em múltiplas escalas. Significa dizer que tínhamos em mente um Curso que pudesse não só levar informação e atualizar os gestores da política regional brasileira, mas também que oferecesse ao público instrumentos concretos de planejamento regional, o que torna o evento, também, um “exercício de campo” valiosíssimo para a informação e formação dos participantes.

Pergunta 3 - Quais mecanismos o Ministério da Integração utiliza para escolher as regiões em que se realizam o curso anualmente e quais alianças estabelece?

A premissa fundamental à realização dos Cursos é a da parceria institucional, da ação conjunta, seja com Estados, Municípios ou instâncias regionais e subregionais. As prioridades, os locais de realização dos Cursos e os territórios que são definidos como regiões de estudo, para efeito da definição das programações, são estabelecidos a partir de uma demanda concreta que surge do próprio território. Sim, já induzimos demanda, mas, via de regra, a solicitação vem dos Estados e Municípios acompanhada de uma justificativa técnica (e política) e de clara sinalização de que o parceiro institucional está disposto a arcar com parte dos custos de realização do evento. Os Cursos têm se constituído em excelente oportunidade para o MI visando o aprofundamento de acordos, alianças e

parcerias com territórios prioritários da PNDR, inclusive com estabelecimento de acordos posteriores de cooperação técnica e de ação conjunta em temas de interesse comum.

Pergunta 4 - Para você, quais são os principais resultados da implementação do programa desde seu início, a curto, médio e longo prazo?

Além de termos treinado mais de 500 gestores da política regional brasileira – muitos deles atuando diretamente em ações relacionadas com a PNDR, outros em ações correlatas vinculadas a outras políticas públicas, talvez o mais importante resultado seja a estruturação de uma rede de atores da política regional, gente comprometida com políticas públicas de base territorial. Trata-se de um grupo de colaboradores seletos, que mantém contato e estão em permanente convívio, ainda que às vezes no campo virtual, com projetos, ações e assuntos vinculados à política regional, pessoas que fazem parte do que chamamos a “constituency” da política regional brasileira. Mas diversos outros resultados são dignos de registro. Os Cursos possibilitam acordos com parceiros regionais para a realização de objetivos comuns, como por exemplo, a elaboração de planos regionais de desenvolvimento, a elaboração de projetos de geração de emprego e renda e outras iniciativas que vão ao encontro do maior desafio que temos no campo da gestão de políticas públicas no Brasil: a articulação federativa e a coordenação de ações de governo no território. Claro que sempre temos a expectativa que os “formandos” de nossos Cursos possam se comprometer com o objeto da política regional, a redução das desigualdades regionais brasileiras, atuando como formadores de opinião e multiplicadores das metodologias oferecidas no Curso.

Pergunta 5 - Você conhece alguma iniciativa de planejamento para o desenvolvimento que esteja sendo efetuada em algum dos estados do Brasil onde se realizou a capacitação?

Sim, conheço algumas, como por exemplo, a da região do Alto Paraopeba em Minas Gerais, que estruturou um consórcio de municípios e elaborou de forma conjunta e integrada, esforço de planejamento subregional admirável (o Plano de Desenvolvimento da região está sendo publicado em março de 2012, inclusive, com apoio do MI). Mas gostaria de destacar a que mais recentemente me chamou a atenção – o fato de que o Curso oferecido ao Rio Grande do Sul, ocorrido na cidade gaúcha de Santa Maria, mais especificamente a metodologia de planejamento regional oferecida pelo Curso, foi amplamente utilizada pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Estado, os chamados Coredes gaúchos para elaboração de seus planos subregionais. Tal constatação é digna de registro e valoriza a estrutura do Curso, que como disse anteriormente, combina revisão da bibliografia, atualização acadêmica e, ainda, atividade de campo!

Pergunta 6 - Quais seriam as recomendações/lições aprendidas que você poderia oferecer a outros países ou a outros níveis de governo para desenvolver um programa de capacitação como este?

Primeiramente, deve-se entender que não existe um modelo único de capacitação que possa servir a todos. Para cada caso, ou para cada demanda específica de treinamento e capacitação deve haver uma proposta coerente que vá ao encontro do que se procura. Tanto é que o Curso originalmente oferecido pelo ILPES em Santiago foi e vem sendo adaptado pelo Brasil, pelo MI, para os interesses e objetivos que nos movem. Adaptamos prazo de realização, cargas horárias, perfil das disciplinas, ementas, etc. Além do mais, a experiência adquirida pelo ILPES no período de realização dos Cursos no Brasil proporcionou ao Instituto larga capacidade de flexibilização e adaptação da ementa original aos interesses brasileiros, o que pode ser reproduzido ou até mesmo ampliado no caso de interesse de outros países na plataforma desenvolvida em conjunto pelo MI e ILPES para o Brasil. Segundo, que o país tenha bem claro a demanda pela capacitação – mais acadêmica ou mais operacional, para especialistas de governo ou para o público em geral, para iniciados ou “newcomers” (não iniciados ou familiarizados com o assunto), para informação ou instrumentalização, etc. Essa clara noção de objetivo do Curso, inclusive com determinação de que público atender deve orientar a formatação da proposta de ementa.

Pergunta 7 - Quais são os problemas que você identificou ao longo da execução do Programa e quais medidas deveriam ser tomadas para que estes não aconteçam novamente?

Problemas numa iniciativa pioneira, inovadora e não convencional como a do Curso ao qual nos referimos são absolutamente previsíveis e justificáveis. Além do enfrentamento aos desafios que a burocracia nos impõe, em especial quando estamos lidando com organismos internacionais, existe uma série de questões relacionadas ao método, objetivos, escolha de participantes e desdobramentos do Curso

que não são nada triviais. Algumas questões pouco convencionais, ainda, podem ser lembradas, como aquela que se relacionava a comunicação entre professores de língua espanhola com alunos brasileiros – nem sempre a comunicação foi fácil, o entendimento entre ambos os grupos nunca foi trivial, o que levou a gestão do Curso a tomar algumas providências do tipo oferecer aula de português ao quadro de professores estrangeiros, aumento da participação de professores brasileiros na programação, substituição de professores com maior dificuldade de transmissão da informação por motivos da língua materna, etc.

A seleção dos alunos para participação no referido Curso é outro desafio dantesco uma vez tratamos com toda sorte de indicação e métodos de seleção para participação nos referidos Cursos, ainda que se tenha um perfil básico do aluno desejado. Ocorre que não há muito mais o que fazer quando se trabalha em parceria e se recebem de forma democrática e republicana indicações de participantes oriundos dos parceiros regionais que nem sempre estão preparados para o desafio. E aqui se deve destacar outro grande desafio dos Cursos realizados no Brasil – nem sempre o perfil dos alunos é aquele que se coaduna com o evento, uma vez que o país, nossas instituições e nossos colaboradores ainda enfrentam déficits históricos de formação profissional, acadêmica e mesmo de ordem social que interferem na qualidade dos resultados finais desejados.

Portanto, para efeito das principais recomendações, destacaria a importância de se cuidar muito bem da parceria com os demandantes no território dos Cursos, no foco e ajuste à programação para os objetivos determinados, no esmero com a seleção dos participantes, com a localização do estudo acadêmico que se debruça sobre atividade de planejamento regional parte fundamental da estrutura oferecida pelo Curso, e finalmente, com o acompanhamento pós-Curso, que vai desde a efetiva elaboração de planos de desenvolvimento regional a partir da experiência produzida no Curso, até a consolidação de redes de instituições e ex-alunos contemplados pela iniciativa, chegando até a ampliação de parcerias institucionais para outras ações e atividades que aproximem atores regionais, que posam colaborar à integração e coordenação de iniciativas do desenvolvimento regional.

Entrevista 3

Ivan Silva Lira, Ex-chefe da área de Desenvolvimento Local e Regional do ILPES/CEPAL.

Pergunta 1 - Como surgiu a ideia de formatar um Programa de capacitação como o que está sendo desenvolvido entre o Ministério da Integração, o IICA e o ILPES/CEPAL?

O primeiro antecedente deste programa de capacitação foi a participação do técnico do Ministério da Integração Nacional, Ubajara Leite, no Oitavo Curso Internacional de Gestão Estratégica de Desenvolvimento Local e Regional organizado pelo ILPES em sua Sede em Santiago do Chile entre 17 de outubro e 18 de novembro de 2005. O ILPES oferece estes cursos anualmente como um complemento dos cursos nacionais que ministra em diversos países e que são de menor duração.

Os cursos de Santiago são um veículo de comunicação e difusão do pensamento da CEPAL em distintos âmbitos e, portanto, servem como referência aos participantes que vêm de diversos países para definir e estabelecer possíveis vínculos de cooperação em capacitação e/ou assistência técnica com os organismos que eles representam.

Isso é justamente o que ocorreu com a participação de Ubajara no Curso de Santiago, já que a partir deste primeiro contato, se estabeleceram com o Ministério da Integração, os primeiros vínculos que depois tornaram possível o desenvolvimento de um amplo programa de capacitação em grande parte dos estados do Brasil com os resultados exitosos que o mesmo apresenta e que tem permitido mantê-lo já por vários anos. Efetivamente e de forma muito rápida, já em 2006 se concretizou o primeiro curso de Gestão Estratégica de Desenvolvimento Local e Regional que se realizou em Brasília, com a participação de técnicos do Ministério e de diversas áreas do setor público brasileiro. Este curso foi estratégico para o convencimento das autoridades nacionais no sentido de que seu enfoque teórico prático poderia ser uma boa alternativa de instrução para os diversos estados e municípios do país, para que a partir dele se gerassem e fortalecessem as capacidades humanas territoriais nestes temas.

Pergunta 2 - Como se vincula o Programa à Política de Desenvolvimento Regional?

O Ministério da Integração Nacional já vinha desenvolvendo trabalhos de pesquisa que tipificavam o desenvolvimento dos estados do Brasil, trabalhos que coincidiam com as próprias investigações sobre o panorama de desenvolvimento regional da América Latina que se realizavam no ILPES e que incluíam, obviamente, o caso do Brasil. Esta investigação propiciou um panorama da escala nacional do desenvolvimento regional brasileiro e, portanto, oferece um ponto de partida para a aterrissagem dos cursos nos estados onde são realizados. Esta aproximação permitiu, por outro lado, ter uma visão geral acerca das disparidades territoriais do país e a abordagem que se deveria fazer em cada estado na direção de sua possível correção desde o nível nacional até as particularidades endógenas de cada território.

O curso, portanto, oferecia um panorama agregado de desenvolvimento regional brasileiro, ficando aberta a discussão mais complexa acerca da abordagem da correção das disparidades territoriais no desenho de políticas regionais específicas, no caso particular de cada estado para, a partir daí, insistir na necessidade de consensuar, da base ao topo, as políticas locais de desenvolvimento, programas que se basearam nas potencialidades endógenas próprias dos territórios brasileiros, que são de diversidades e capacidades muito diferentes.

Quem sabe esta tenha sido a mensagem mais forte dos cursos e que se refere à necessidade de os territórios construir um projeto social territorial, o mais autônomo possível, a partir de suas potencialidades institucionais, políticas, sociais, econômicas e humanas próprias, e que possam ir ao encontro das políticas regionais que emergem em nível nacional.

Pergunta 3 - Quais mecanismos o Ministério da Integração utiliza para escolher as regiões em que se realizam o curso anualmente e quais alianças estabelece?

Esta é uma pergunta que diz respeito às autoridades e técnicos do Ministério. No entanto, os cursos normalmente se desenvolveram nos territórios onde havia projetos de desenvolvimento nos quais o Ministério tinha interesse e que através do curso foram potencializados.

Pergunta 4 - Para você, quais são os principais resultados da implementação do programa desde seu início, a curto, médio e longo prazo?

Muitos:

- Capacitação de uma grande massa crítica de profissionais em todo o Brasil que deve chegar a mais de 600 participantes. Isso, sem dúvida, deve ter um efeito multiplicador muito grande sobre o setor público brasileiro, em várias universidades, com a incorporação desses novos conhecimentos em seus currículos e na forma de fazer as coisas no âmbito de alguns estados e municípios do Brasil.
- Capacitação de monitores do Ministério da Integração Nacional, capacitação de monitores provenientes de outros organismos que trabalham com o Ministério e, a partir daí, a incorporação e adaptação de uma metodologia de capacitação em desenvolvimento regional e local (baseada em princípios pedagógicos de aprender fazendo), que o MI poderá adaptar e seguir utilizando daqui para frente com total autonomia, se esse for o caso. Neste sentido, este é um verdadeiro programa de assistência técnica já que se baseia na não geração de dependência do receptor, com um repasse efetivo de conhecimento e princípios metodológicos possíveis de serem utilizados autonomamente.
- Geração de uma rede de promotores de processos de desenvolvimento local em todo o Brasil, que pode manter em contato e ativar sempre que seja necessário. Adicionalmente, há aqui um potencial ativo de recursos humanos que podem ser o público objeto de programas avançados de formação em desenvolvimento regional por parte de Universidades brasileiras e/ou de outros países.
- Para a Área de Desenvolvimento Local e Regional do ILPES este programa também significou uma aprendizagem muito importante, no manejo do programa, na introdução de inovações pedagógicas, como tem sido a capacitação a distância, convertendo estes cursos nos primeiros que se realizaram na modalidade mista (virtual e presencial), na disponibilidade de um

interlocutor permanente e com continuidade no tempo, que exige dos participantes a contínua produção de informação e novos documentos para os cursos, o que tem reforçado as possibilidades de geração de publicações na área.

- Para o MI este programa também significou uma aprendizagem muito importante, tanto nos aspectos substantivos do curso, como nas pesquisas conjuntas que se realizaram (“Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial en América Latina y el Caribe: El Caso de Brasil”), assim como na experiência e conhecimento alcançado para o manejo e gestão de programas de capacitação. A memória pode ser frágil, porém não se deve esquecer que os primeiros cursos foram coordenados e aplicados, praticamente pelos profissionais do ILPES: a partir de certo momento e até agora os cursos são totalmente coordenados pelos profissionais do Ministério da Integração Nacional.
- Vinte ou mais propostas concretas de alinhamentos estratégicos de desenvolvimento para igual número de territórios do Brasil constituem uma matéria prima de enorme interesse, seja para fins de comparação, como para monitoramento e/ou para analisar a viabilidade de determinadas propostas de desenvolvimento.

Pergunta 5 - Você conhece alguma iniciativa de planejamento para o desenvolvimento que esteja sendo efetuada em algum dos estados do Brasil onde se realizou a capacitação?

Não pessoalmente, porém me falaram muito bem dos COREDEs do Rio Grande do Sul.

Pergunta 6 - Quais seriam as recomendações/lições aprendidas que você poderia oferecer a outros países ou a outros níveis de governo para desenvolver um programa de capacitação como este?

Várias:

- A importância de ter um interlocutor válido de nível nacional para implementar um programa desta natureza.
- A importância de o Ministério da Integração Nacional se envolver no desenvolvimento do programa, capacitando seus próprios técnicos, co-responsabilizando-se com o programa, assumindo o ditado de disciplinas, particularmente as da política nacional de desenvolvimento regional.
- A disponibilidade oportuna dos recursos do programa.
- O apoio político permanente ao programa, participando de sua avaliação e retro alimentação.

Pergunta 7 - Quais são os problemas que você identificou ao longo da execução do Programa e quais medidas deveriam ser tomadas para que estes não aconteçam novamente?

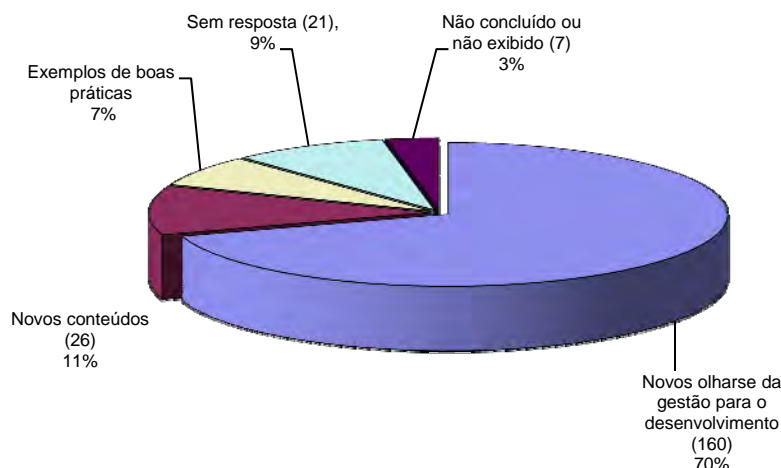
Vários:

- O ideal é que os territórios de análise sejam uma unidade político-administrativa única. Quando é mais de uma, é muito difícil poder propor um programa de desenvolvimento para o conjunto e os esforços do curso se dispersam.
- A importância que participem do curso, ao menos quatro profissionais do território de análise, para que sejam a contraparte dos quatro grupos de trabalho que se formam no curso: social, econômico, institucional e ordenamento territorial. De outra forma, o trabalho não é efetivo e se dispersa demasiadamente.
- A importância que a autoridade local respectiva do território de análise se envolva no curso. Se isso não ocorre o curso perde muito apoio e possibilidades de êxito.
- A importância que haja coordenação entre as autoridades estaduais e as autoridades do território em análise para buscar a informação necessária para o curso e o apoio que o mesmo requer.

Finalmente, e deveria ser em primeiro lugar, a importância que o curso seja preparado com antecipação. A discussão com as autoridades locais deve ser realizada ao menos um mês antes que inicie

o curso. Detalhes acerca de seu formato, da sua participação, da provisão da informação necessária e da real participação no mesmo são elementos centrais para o êxito desta atividade.

GRÁFICO A.2
CONTRIBUIÇÕES DO CURSO



Fonte: ILPES/CEPAL

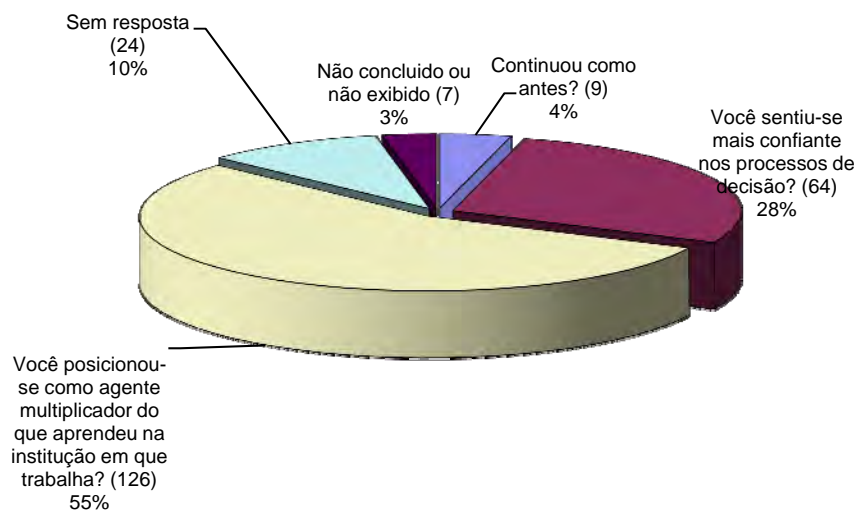
O curso também apresentou novos conteúdos sobre o tema, além de alguns exemplos de boas práticas. De acordo com as entrevistas, o curso permite identificar profissionais, prováveis colaboradores e realizar alianças com outras instituições. Porém, 62,87% responderam que a capacitação proporcionou um diálogo maior com seus pares sobre os problemas do desenvolvimento que afetam suas regiões. Inúmeros grupos de discussões foram formados, isso demonstra o quanto ainda os municípios trabalham de forma individualizada, não percebendo que desenvolvimento se faz de dentro para fora e que demarcar limites físicos torna-se, muitas vezes, um entrave para o desenvolvimento. O simples fato de se proporem a discutir o tema provoca rupturas de conceitos e descortina um horizonte amplo e variado de possibilidades.

A partir desta abertura para o diálogo, os ex-alunos demonstraram, também, que após o término do Curso aconteceram mudanças de atitudes nos seus locais de trabalho e nas instâncias de atuação. Apenas 3,91% continuaram como antes, enquanto 27,83% sentiram-se mais confiantes nas tomadas de decisões e 54,78% posicionaram-se como agentes multiplicadores do que aprenderam, na instituição onde trabalham. Isto demonstra que a capacitação, com seus conteúdos e metodologia, provoca importantes mudanças de postura, de atitudes e de posicionamento perante os territórios. Esse é o objetivo maior do trabalho, fazer com que o aluno se torne um agente multiplicador, um agente transformador do meio em que vive.

Percebeu-se, na maioria dos participantes, claramente, um antes e um depois do curso. Há uma ruptura de conceitos e barreiras porque a metodologia impulsiona para a prática, para a busca de resultados. Por outro lado, aqueles que em seu retorno não conseguiram realizar nenhuma ação, definem como a principal causa, a falta de decisão política dos gestores responsáveis pelas instituições e, também, em pequena parte, as urgências diárias do trabalho que não permitem implementar o conhecimento adquirido. Possivelmente, nestes casos, talvez esteja a frequente inexistência de planejamento das próprias atividades.

Sobre os impactos gerados pelo curso no trabalho ou na região onde os mesmos se realizaram, desdobramentos diversos ocorreram conforme gráfico A.3.

GRÁFICO A.3
IMPACTOS GERADOS PELO CURSO NO TRABALHO



Fonte: ILPES/CEPAL.

Um importante resultado foram os planos de desenvolvimento regional realizados em inúmeros locais, com os ex-alunos coordenando o processo.

Além disso, vale ressaltar o grande número de grupos de discussões que reúnem lideranças para discutir o desenvolvimento de suas regiões. 41,6% dos participantes informaram que o curso teve importante contribuição na geração desses grupos.

Anexo 3: Ementas das disciplinas do núcleo comum do curso

Descentralização e Participação na América Latina - Trocas de paradigmas e descentralização do Estado. Evolução do marco conceitual. Bens públicos. Descentralização política e descentralização administrativa. Descentralização de mercados. Organização e participação. Processos de descentralização na América Latina. Condicionantes para o desenvolvimento territorial. Financiamento local: fortalezas, debilidades e desafios.

Marco Conceitual e Prático do Desenvolvimento Local - Evolução dos paradigmas do desenvolvimento territorial. A nova geração de políticas regionais: distritos industriais, entorno inovador, competitividade sistêmica, a nova geografia econômica. Conceitos de crescimento e desenvolvimento. Crescimento, convergência e disparidades territoriais na América Latina. Tipologias de territórios na América latina frente aos processos de globalização. Globalização e desenvolvimento local. O desenvolvimento local como resposta. Entornos inovadores. Redes de colaboração e Clusters. Aspectos comuns dos processos de desenvolvimento local: endogeneidade, solidariedade com o território, capacidade associativa, liderança, flexibilidade, ativação das pequenas e médias empresas - PMEs. Políticas regionais e locais de fomento produtivo a PMEs.

Análise Regional e Ordenamento Territorial - A espacialidade dos processos sociais no território. Os conceitos de região e localidade no espaço geográfico. O caso dos países grandes e dos países de pequeno tamanho geográfico. As multi-escalas e os processos de desenvolvimento local e regional. A proposta de análises local e regional do ILPES. A distribuição das atividades econômicas no território, o sistema institucional e os atores que participam dos processos decisórios e a organização espacial resultante da interação entre a sociedade e o território. O ordenamento do território: fatores determinantes e condicionantes. O sistema de assentamentos humanos, as redes de transporte e comunicações. As políticas de ordenamento territorial.

Globalização e Território - Os conceitos de globalização: dimensões mais relevantes, as distintas periodizações propostas e as definições mais características. Globalização e Território (a dimensão objetiva): origem, formação e consolidação nas novas regras do jogo econômico mundial. Síntese da discussão na América Latina acerca dos impactos territoriais da globalização. Globalização e Território (a dimensão subjetiva): conceitos contemporâneos associados com a identificação de fatores determinantes do desenvolvimento territorial (local, urbano, regional). Os conceitos de Competitividade Territorial (Porter), Cidade Global (Sassen), Desenvolvimento Econômico Local, e Inovação e Território. Recomendações acerca das condições de construção de imagens e representações do desenvolvimento local através da formula dos três “As”: Autoconhecimento, Apropriação e Autoestima.

Metodologia de Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Local - Elementos componentes dos processos de planejamento estratégico: metodologias, etapas, atores, etc. A participação Social nos processos de planejamento estratégico para o desenvolvimento local: identificação de atores sociais e institucionais: papéis, competências e atribuições; a construção e desenvolvimento dos processos de negociação entre atores como um requisito chave e fundamental dos processos de planejamento. O processo de formulação e gestão de um plano de desenvolvimento local: metodologia, descrição de etapas, componentes e conteúdos do plano, instrumentos e ferramentas para a execução, o monitoramento e a avaliação do processo. Análise regional e ordenamento territorial do território.

Competitividade, Inovação e Aprendizagem - Conceito de competitividade e criação de valor. Formas: custos e diferenciação. Vantagens competitivas inferiores e superiores. Combinação de vantagens superiores e robustez da competitividade. Inovação como criação de vantagens competitivas superiores. Definição de Schumpeter. Crítica neo-schumpeteriana: inovação incremental. Capacidade de inovar determinada por pressão e capacidade. Aprendizagem dentro das estruturas sociais e a relação com a trajetória previa: aprendizagem cumulativa não linear. Os determinantes da competitividade e inovação e sua relação com o entorno imediato das empresas (localidade); sua definição sistêmica: níveis micro (interior e das empresas), meso (localidade), macro (país), meta (valores, cultura). Políticas de clusters. Iniciativas do setor privado: desde uma empresa nova, empresas consultoras. Exemplos. Iniciativas do setor público. Conclusões: uma nova forma de fazer política.

Fomento Produtivo Local e Estratégias do Desenvolvimento Empresarial - Distritos industriais e redes. A experiência dos distritos industriais italianos - DII. O processo de construção de redes: primárias ou básicas, interempresariais e redes entre empresas e instituições. Caracterização e características básicas das empresas PMEs. O processo de fortalecimento e criação de instituições de apoio de base local. Entornos inovadores locais. Experiências internacionais de centros de serviços de apoio a PME e agencias de desenvolvimento. O papel do Estado local. Reordenamento interno e o novo papel do Estado.

Exercício de Planejamento Estratégico Local/Regional - Aplicação de uma metodologia simples de elaboração de estratégias de desenvolvimento local, mediante uma série de oficinas de trabalho, para que os participantes tenham uma proposta de desenvolvimento para o território de análise.

Anexo 4: Opinião dos ex-monitores sobre sua participação e experiências vividas nos cursos realizados

“A atuação na monitoria dos Cursos de Desenvolvimento Regional e Local, em 4 das 5 diferentes regiões brasileiras, me oportunizaram sólido crescimento profissional e pessoal. O aprendizado perpassa o aprofundamento conceitual, teórico e o uso de ferramentas metodológicas, quando conhecemos realidades e pessoas tão distintas e com necessidades prementes em implantar políticas públicas de desenvolvimento para suas regiões. Essa constatação propõe uma importante reflexão: quanto ainda temos a fazer para minimizar as desigualdades regionais. Outro aspecto a destacar foi a possibilidade de conviver e compartilhar experiências com professores e alunos de culturas e saberes tão significativos, a chamada rede de relacionamentos. A troca de experiências nos enriquece quando estamos abertos a novos conhecimentos e desafios.”

Denise Maria Rizzotto Zanella – Graduada em Tecnologia do Empreendimento, Especialista em Gestão Empresarial e Mestre em Administração Estratégica de Negócios. Extensionista Rural da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI, compõe a equipe ATER da Gerência Regional da EPAGRI de Florianópolis – SC.. Participou como aluna no Curso de Chapecó – SC e como Monitora nos cursos de Criciúma – SC, Anchieta – ES, Maceió – AL, São Luiz – MA, Natal – RN, São Luiz de Montes Belos – GO e Cuiabá – MT.

“Creio ser a monitoria de fundamental importância, pois serve de articulador das informações repassadas pelos professores aos alunos nos momentos dos levantamentos e tarefas. Dos quatro edições, relato a experiência do RS, onde capacitamos atores das 28 regiões do Estado e estes alunos voltaram para seus territórios e participaram ativamente da elaboração dos Planos Estratégicos Regionais. Outro fato importante e que não posso deixar de comentar foi quando prestei concurso para a docência na Universidade e os certificados de monitoria foram caráter decisivo para minha aprovação”.

Ilton Nunes dos Santos – Formado em Gestão Pública com Mestrado em Gestão e Auditoria Ambiental. Assessor da Associação dos Municípios da região Nordeste do RS e Professor de Administração Pública da UNOESC de Joaçaba - SC. Participou como aluno no Curso de Chapecó e como Monitor nos Cursos de Santa Maria - RS, João Pessoa - PB, Criciúma - SC e Natal – RN

“Atuar como monitora no Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local tem me proporcionado vivenciar ricas experiências relacionadas à realidade brasileira, além da fantástica oportunidade de conhecer intimamente os problemas e potencialidades de um Brasil tão diverso. Percebo hoje, que a dificuldade em lidar com problemas ligados ao desenvolvimento é comum a todo o território brasileiro e muda apenas em nível de intensidade. Percebo também, a necessidade urgente de capacitação dos nossos gestores públicos e a importância da participação e envolvimento da comunidade, enquanto sociedade organizada, para o enfrentamento das questões locais ligadas ao interesse público e, como uma metodologia de planejamento pode ajudar na orientação dessas demandas”.

Lenira Maria Fonseca Albuquerque – Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo - UFRN e Especialização em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação - UFRN. Funcionária da DATANORTE, Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Norte. Participou como aluna no Curso de Fortaleza - CE e como Monitora nos cursos de São João da Barra – RJ, Criciúma – SC, Maceió – AL, Brasília – DF, São Luiz de Montes Belos – GO, Anchieta – ES, São Luiz – MA e Cuiabá – MT.

"Para mim, a experiência em ter sido monitora do curso foi muito boa, por ter tido a oportunidade de primeiramente compartilhar as informações e conhecimentos adquiridos com o curso e depois por ter aprendido ainda mais com o trabalho de monitoria, onde foi possível conhecer novas pessoas, novas experiências e ajudar o grupo a apresentar uma ótima proposta de desenvolvimento para o território em estudo. Acho muito importante o trabalho do monitor nestes cursos, pois ele ajuda na condução das discussões bem como no direcionamento do grupo a encontrar alternativas de desenvolvimento."

Marcia Faccin – Administradora da Unidade de Cooperativismo de Frederico Westphalen da Emater - RS. Participou como aluna no Curso de Chapecó - SC e como Monitora no Curso de Santa Maria - RS

“Participar do Curso Internacional de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Territorial e Local foi uma das experiências profissionais mais gratificantes que já tive. O Curso possibilita o aperfeiçoamento do uso da metodologia de planejamento; o aprofundamento e a atualização de conceitos; o exercício prático imediato e o conhecimento de outras realidades regionais. Outro aspecto a destacar é a exigência de um compromisso prévio dos participantes, de socializar os conhecimentos aprendidos na sua região, contribuindo para a irradiação da prática do planejamento estratégico e de longo prazo, como contraponto à cultura do “imediatismo” e do “achismo” existentes. Foi uma oportunidade de unir o conhecimento técnico qualificado à experiência adquirida nos mais de 19 anos de atuação, na discussão e planejamento do desenvolvimento regional dentro do meu estado”.

Roselani Maria Sodré da Silva – Graduada em Matemática, Especialista em Educação – Metodologia do Ensino e Mestre em Política Social. Servidora Pública do município de Pelotas - RS, ex-presidente do Fórum dos COREDEs do RS, ex-presidente do COREDE – SUL, ex-presidente do Fórum da Mesorregião da metade Sul do Rio Grande do Sul e atual membro do Conselho Consultivo do Fórum dos COREDEs. Atualmente Vice-Presidente e Assessora Técnica do Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul – COREDE SUL – Rio Grande do Sul. Participou como aluna no Curso de Santa Maria - RS e como Monitora nos Cursos de Brasília - DF e Cuiabá MT.

“O Curso de Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Regional e Local me proporcionou uma experiência única. Ter a oportunidade de conhecer e conviver com novas pessoas e costumes diferentes possibilitou a compreensão da diversidade cultural que existe no Brasil. Poder contribuir para o desenvolvimento do país através de um Curso que objetiva reduzir as desigualdades regionais foi um aprendizado incrível que muito me auxiliou pessoal e profissionalmente.

Susan Chaiana Egevarth – Secretária-Executiva da Associação dos Municípios da Região Ceileiro – Amuceleiro e Secretária-Executiva do Conselho Regional de Desenvolvimento Ceileiro - COREDE CELEIRO. Foi aluna do curso em Santa Maria – RS e monitora em João Pessoa – PB e São João da Barra – RJ.



Serie

CEPAL

desarrollo territorial

Números publicados

A lista completa y os arquivos pdf están disponíveis en

www.cepal.org/publicaciones

13. Programa de cooperação em capacitação para o desenvolvimento regional e local: um estudo de caso da experiência brasileira, Denise Maria Rizzotto Zanella, Lenira Maria Fonseca Albuquerque, Suzana Dias Rabelo de Oliveira, Alicia Williner (LC/L. 3562; LC/IP/L.323), 2012.
12. Ética territorial. Ética y política económica. Discusión de sus relaciones fundamentales a la luz de las políticas de desarrollo territorial, Luis Mauricio Cuervo G., (LC/L. 3513; LC/IP/L.320), 2012.
11. Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: Sugerencias metodológicas para su construcción, Alicia Williner, Carlos Sandoval, María Frías y Juliana Pérez (LC/L.3510; LC/IP/L.316), 2012.
10. La economía regional chilena en el período 1985-2009, Iván Silva Lira, Luis Riffo Pérez, Sergio González Catalán (LC/L.3457-P; LC/IP/L.312), 2012.
9. Metodología para el diagnóstico del cumplimiento en los compromisos nacionales de los Objetivos del Desarrollo del Milenio a nivel municipal (LC/L.3316; LC/IP/L.50) No de venta: S11.II.G.35 (US\$10.00), 2011.
8. Políticas e Instituições para Desenvolvimento Econômico Territorial. O caso do Brasil, Kelson Vieira Senra (LC/L.3192-P; LC/IP/L.303) N° de venta: P.10.II.G.20 (US\$10.00), 2010.
7. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras, Fernando García Merino (LC/L.3054-P; LC/IP/L.300) N° de venta: S.09.II.G.53 (US\$10.00), 2009.
6. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Bolivia, Claudia Muñoz-Reyes Pantoja (LC/L.2964-P; LC/IP/L.295) N° de venta: S.08.II.G.77 (US\$10.00), 2009.
5. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile, Dolores M. Rufián Lizana (LC/L.2960-P; LC/IP/L.286) N° de venta: S.08.II.G.73 (US\$10.00), 2009.
4. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador, Gloria Quiteño, Lilian Vega (LC/L.2858-P; LC/IP/L.285) N° de venta: S.08.II.G.3 (US\$10.00), 2008.
3. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Colombia, Carlos Jorge Caicedo Cuervo, (LC/L.2836-P; LC/IP/L.284) N° de venta: S.07.II.G.158 (US\$10.00), 2008.
2. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de México, Sergio González López (LC/L.2806-P; LC/IP/L.283) N° de venta: S.07.II.G.139 (US\$10.00), 2008.
1. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina, Pablo Costamagna, (LC/L.2702-P; LC/IP/L.281) N° de venta: S.07.II.G.51 (US\$10.00), 2007.

- O leitor interessado em adquirir números anteriores desta série pode solicitá-los dirigindo a sua correspondência à Unidade de Distribuição, Cepal, Caixa Postal 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, Correio Eletrônico: publications@cepal.org

Nombre:

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: