

Elementos necessários para o Planejamento da Sustentabilidade dos Municípios de médio e pequeno Porte

Prof. Dr. José Ângelo Nicácio ¹

Prof. Dr. Carlos Loch ²

¹Universidade do Contestado UnC
Campus de Canoinhas

²Universidade Federal de
Santa Catarina UFSC

Conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização Política, Legal e Regulação 2. Organização da Economia Municipal <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Ferramental da Economia Governamental 2.2. Organização das Cadeias Produtivas da Economia do Município 2.3. Matriz Insumo-Produto 2.4. Organização e Estímulo ao Desenvolvimento de Empreendimentos <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1. Consórcio 2.4.2. Cluster 2.4.3. Incubadora 2.4.4. Agropolos 2.5. O Papel das Grandes Empresas no Desenvolvimento dos Municípios de médio e pequeno porte 3. Ferramental do Cadastro Técnico Multifinalitário <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Estruturação do Geoprocessamento 3.2. Planejamento, Ordenamento e Gestão do Território 3.3. Implantação do Geoprocessamento 4. Gestão Técnica <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Planejamento 4.2. Planejamento Municipal Participativo 4.3. Projeto de Desenvolvimento Municipal 4.4. Recursos Humanos Especializados 5. Câmara Autônoma do Planejamento Municipal – CAPM 6. Considerações Finais 7. Referências Bibliográficas
-----------------	--

Before so many models that seek to promote the development economical, social and cultural of the Brazilian municipal districts, this paper it demonstrates that before adopting any model development, it is necessary to organize your politics, to create legal instruments of regulation, to organize and to understand your economy and your productive chain, through the head office input-product, as well as to create the enterprising culture of Schumpeter, and to have your organized technical cadastre.

Words key: maintainable, register technician, development of municipal districts

Após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se a expansão da intervenção governamental na economia, nas relações sociais e na formação de uma neocultura do pós-guerra. Com isso, os orçamentos nacionais aumentaram consideravelmente e o governo assumiu funções de organizador, produtor e protetor, passando a investir, subsidiar e redistribuir renda. As moedas com exceção do dólar americano tornaram-se menos estáveis e as despesas públicas cresceram aceleradamente.

Na década de 50, as teorias do desenvolvimento tinham, como premissa básica, que Estado deveria promover mudanças estruturais, cuja principal função seria acelerar a industrialização, modernizar a agricultura, a infraestrutura e a urbanização. Essa concepção de relacionamento entre o Estado e o mercado propiciou igualmente a expansão da burocracia estatal, pois além de aumentar o orçamento e dirigir empresas públicas, o governo também assumiu a responsabilidade pelo planejamento, pela previsão e pela programação da economia, aumentando ainda mais suas prerrogativas e sua missão tecnocrática. Esta concentração de tarefas fez com que o Estado aumentasse sua estrutura, adotando princípios de profissionalização, impessoalidade, neutralidade e racionalidade, que formam o “paradigma burocrático”. Além disso, a Administração Pública assumiu diversas atribuições antes da esfera do Poder Legislativo, tais como: (i) formulação do orçamento nacional; (ii) gerência de empresas públicas, (iii) planejamento do desenvolvimento e (iv) planejamento econômico.

Estes fatos são demonstrados pelas interpretações econômicas ou sociológicas que dominaram o pensamento sócio, econômico e político, durante os últimos cinquenta anos, que superdimensionaram o papel do Estado e das condições macroeconômicas sobre o desenvolvimento, em detrimento de fatores histórico-sócios-culturais como: (i) os valores culturais; (ii) a eficiência das leis; (iii) o funcionamento das instituições; (iv) a confiança nas relações sociais; (v) a formação de redes de informação e cooperação; (vi) a capacidade de associação dos indivíduos.

A nova conjuntura econômica mundial, a partir da década de 80, exigiu uma reordenação competitiva das nações principalmente uma redefinição do papel do Estado e de sua relação com a sociedade, que deveria ser organizada e estimulada para compreender e assumir a responsabilidade do desenvolvimento. Percebeu-se daí, segundo BIRKNER (2001), que a sociedade só poderia assumir este papel e dar respostas mais eficazes, desde que houvesse: (i) eficácia nos desempenhos dos governos; (ii) descentralização decisória nos vários níveis governamentais; (iii) fortalecimento da democracia, e (iv) investimento na formação de capital social.

Dentro desta linha de pensamento, uma importante contribuição para a compreensão desta nova forma de estimular o desenvolvimento é dada PUTNAM (1996), quando estuda o desenvolvimento da Itália, a partir da análise de suas vinte regiões administrativas, onde identifica quais os fatores que tornaram possível a existência de instituições políticas “fortes, responsáveis e eficazes”. Sua conclusão foi de que as instituições moldam a política ao mesmo tempo em que são também moldadas pela história das suas sociedades.

A compreensão da conclusão de PUTNAM (1992) é de que a reforma institucional caracterizada pela descentralização administrativa promoveu mudanças de comportamento dos atores políticos em todas as regiões, e que essas mudanças foram mais eficazes em ambientes sociais caracterizados pela presença de redes de relações sociais mais intensas. PUTNAM (1996), concluiu que o sucesso italiano se deu devido a existência de fatores como: (i) reforma institucional; (ii) capital social; (iii) confiança; (iv) reforma mental; (v) relações horizontalizadas, e (vi) sinergia.

Mas os estudos de: ROSE, MISHLER e HAERPFER (1997), WOOLCOCK (1998) e PEYREFITTE (1999), concluem que as estratégias de desenvolvimento dependem muito mais da habilidade governamental do que do capital social existente, e que pouca será a contribuição do capital social se a eficácia institucional não for suficiente para criar o ambiente de sinergia. Para tanto, a combinação de condições político-econômicas e de estruturas governamentais contribuem para a formação do capital social. O desenvolvimento então dependeria de uma construção institucional que pode demorar décadas e que a diferença, em cada caso, seria marcado por “detalhe organizacional neste processo”.

Neste sentido, a Teoria do Desenvolvimento Regional pode ser um referencial teórico para estudar a sustentabilidade do município. Mas o Brasil, além de corrigir uma distorção da Constituição de 1988, não pode apenas imitar o modelo Italiano ou qualquer outro que seja, e sim deve desenvolver uma abordagem própria que valorize a cultura econômica existente, respeite a vocação produtiva das regiões e incentive a participação da sociedade organizada em todos os níveis.

Porém, antes de adotar qualquer modelo de desenvolvimento voltado para a competitividade internacional, o Brasil deve investir: (i) no segmento de tecnologia digital, estruturando uma rede estratégica de informação voltada para a competitividade internacional; (ii) em educação (do ciclo básico até a pós-graduação) voltado para a competitividade internacional; (iii) em ciência e tecnologia; (iv) em infraestrutura, bem como atualizar as leis tributárias e trabalhistas como forma de incentivar o empresariado e o empreendedorismo, isto se faz através do processo de regulação.

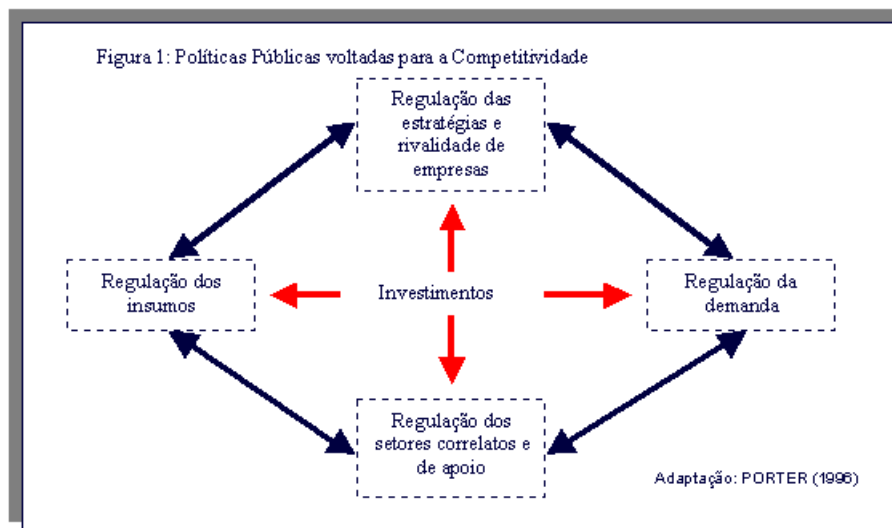


Figura 1 : Políticas públicas voltadas para a Competitividade

1. Organização Política, Legal e Regulação.

A sustentabilidade do município é entendida como uma proposta de desenvolvimento promovido a partir das bases. A participação ativa da comunidade organizada, na identificação das necessidades e priorização de ações, através dos gestores públicos e privados. Este processo exige a descentralização do planejamento, mas não exclui a necessidade da regulação governamental, exige o espírito empreendedorista, mas não prega a incapacidade treinada, estimula a participação social e não a demagogia democratista. Neste sentido, que as bases para a sustentabilidade do município devem partir de um processo de regulação.

Regular significa sujeitar-se a regras, dirigir, regradar, cujo entendimento é que a regulação é um processo, consistindo na restrição intencional na atividade do regulado, por uma entidade externa não envolvida diretamente nas atividades do regulado.

No caso brasileiro, o poder de regular sobre a economia e sobre o desenvolvimento pertence ao governo federal, e isto, subordina as políticas municipais e estaduais de desenvolvimento às políticas do governo federal. Que, por sua vez, em decorrência de pressões externas, vem sendo obrigado a adotar um novo padrão de atuação, ou seja, fazer com que os estados e municípios incorporem a nova ordem política e busquem soluções alternativas para os seus problemas internos que, muitas vezes, são originários da não interpretação econômica e social global.

Esta nova ordem econômica mundial demonstra claramente que a prosperidade de uma nação é determinada pela produtividade com que usa seus recursos humanos, de capital e naturais, pois é fato que: (I) a produtividade depende tanto do valor dos produtos e serviços, quanto da eficiência com que são produzidos; (ii) não é em quais setores uma nação, estado ou município competem, mas como as empresas competem nestes setores; (iii) a especialização, o comércio e os investimento entre as nações, estados e cidades são poderosas alavancas para melhorar a produtividade; (iv) uma moeda em desvalorização não é um sinal da competitividade da nação, mas um declínio no padrão de vida. Pois o ambiente econômico do século XXI demonstra que:

1. Competir com salários baixos ou explorando os recursos naturais perpetua a pobreza, porque: (i) competir com salários baixos restringe a renda; (ii) os recursos naturais se exaurem; (iii) a mão-de-obra barata perpetua métodos ineficientes, e a abundância de recursos favorece o desperdício destes recursos, e (iv) vantagens de mão-de-obra e de recursos não são sustentáveis, no longo prazo, dentro do enfoque da competição global;

2. A proteção ao meio ambiente e o desenvolvimento econômico não são excludentes entre si. Considera-se que a poluição é uma manifestação do uso ineficiente dos recursos e de uma tecnologia falha;
3. As vantagens tradicionais dos países em desenvolvimento estão se tornando menos valiosas, além de perpetuar a cultura do extrativismo econômico.

Com isso, as políticas públicas voltadas para a sustentabilidade dos municípios de médio e pequeno porte, primeiramente devem regular e estimular a competitividade empresarial da nação, conforme demonstra a figura 1, e após devem estimular a participação da sociedade na seguinte ordem: primeiro os empresários e suas classes representativas; se os resultados forem positivos e apresentarem níveis aceitáveis de sustentabilidade, inicia-se a segunda etapa, incorporando o conceito à comunidade organizada (ONGs, fundações, associações, etc.), conforme demonstra a figura 2.

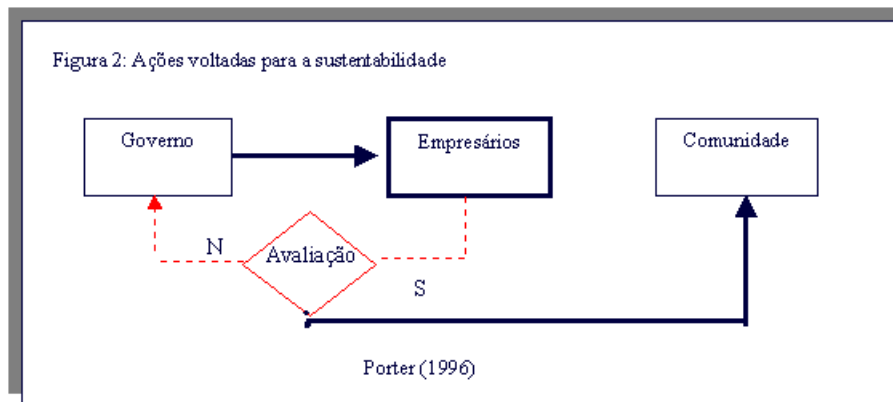


Figura 2 : Ações voltadas para a sustentabilidade

No caso de Políticas Públicas voltadas para a competitividade, o papel do regulador é de:

1. Estabelecer um ambiente econômico e político estável e previsível que possibilite o desenvolvimento das empresas. Criar e transmitir uma visão econômica positiva, diferenciada e desafiadora para o país;
2. Aumentar as disponibilidades, qualidade e eficiência das universidades e instituições de pesquisas, de modo que elas possam melhor patrocinar as iniciativas de incubadoras;
3. Criar contexto de incentivo de inovação e avanço tecnológico. Melhorar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos insumos de uso geral e das instituições;
4. Apoiar as iniciativas de montagem de novas empresas, através de políticas de fomento eficazes;
5. Apoiar as iniciativas empresariais inovadoras, através de: consórcios, cluster, incubadoras, agropolos, etc.
6. Desregulamentar, simplificar e promover leis que propiciem condições de competitividade para que as micros e pequenas empresas, nascentes nas incubadoras, possam desenvolver, consolidar e atingir a maturidade.

Após o governo central criar programas especiais que possibilitem o desenvolvimento de projetos que estimulem a sustentabilidade dos municípios de médio e pequeno porte, inicia-se o projeto de reorganização do município, começando pela economia e finalizando com uma nova forma de gestão e organização da administração municipal.

2. Organização da Economia Municipal

A organização da economia do município passa necessariamente pela estruturação de um sistema de informações próprio ao município, para que os gestores públicos e privados tenham condições de planejar suas atividades.

A informação sempre foi um ponto importante para a ciência da administração, desde a abordagem anatômica quando FAYOL (1998) definiu o ato de administrar como sendo: (i) prever; (ii) organizar; (iii) comandar, (iv) coordenar e (v) controlar, que é o ato de verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. O conceito de informação aparece de forma implícita, evidenciando sua necessidade, pois o ato de verificar significa comparar as informações do que ocorreu com as informações do que foi estabelecido.

Nos estudos de LAUDON & LAUDON (1996), também se conclui que a informação é a sexta função do gestor, sendo condição essencial não apenas para o controle, mas para outras funções administrativas como a tomada de decisão, o planejamento, etc. Neste caso, a informação é um importante recurso estratégico para o desenvolvimento do município, principalmente para organização de uma rede municipal de informação, recurso que será decisivo para a competitividade futura do município.

A Rede Municipal de Informações é a integração de dados dos subsistemas: (i) físico-territorial urbano; (ii) físico-territorial rural; (iii) econômico; (iv) educacional e social, e (v) administrativo, em sistemas especialistas (computacionais) com o objetivo de alimentar os sistemas de informações dos gestores municipais, seguindo as teorias de KOTLER (1994) e VERITY & HOF (1995). Portanto, para se ter este sistema de informação é necessário que o município utilize o ferramental: (i) da economia regional; (ii) da cadeia de produção; (iii) do cadastro técnico multifinalitário.

2.1. Ferramental da Economia Regional

Estudar o município sob o aspecto econômico, como primeira iniciativa deve-se aferir as riquezas naturais existentes e o estágio tecnológico dominante, procurando estimar a capacidade do elemento humano em produzir, circular e consumir bens e serviços, para satisfação de suas necessidades e acumulação de riquezas.

O espaço econômico é caracterizado como um sistema de atividades complexas, tais como: (i) insumos para produção; (ii) matérias-primas para a produção industrial; (iii) mão-de-obra; (iv) industrialização da produção; (v) comercialização da produção; (vi) serviços de transporte e comunicação; (vii) produção de alimentos; (viii) educação, (ix) saúde, e (x) infraestrutura, etc., resultantes da participação dos recursos naturais, situacionais, organizacionais e de capital estimulados pelo homem.

A economia regional segue os padrões pré-estabelecidos pela ONU, em 1954, intitulada como a definição internacional para aferição de padrões e níveis de vida, em cujos conteúdos estão inseridos doze elementos como: (i) saúde; (ii) alimentação e nutrição; (iii) educação; (iv) trabalho; (v) emprego; (vi) renda per capita; (vii) transporte e comunicação; (viii) habitação; (ix) vestuário; (x) recreação; (xi) segurança social e (xii) liberdade humana, que são avaliados nos aspectos demográfico, geoeconômico, social e cultural.

Nos aspectos demográficos, busca-se estruturar dados da população como: (i) efeito ou Estado da população; (ii) movimento da população: a) crescimento por vias naturais; b) taxa de natalidade; c) taxa de mortalidade; d) movimento migratório como: rural-urbana; rural-rural; urbana-rural e urbana-urbana; e) estrutura da população: composição etária; população ativa ou produtiva.

No estudo geoeconômico busca-se a tabulação e interpretação de dados relacionados com os: **a) recursos naturais** de: *recursos básicos* (tecnologia, fontes energéticas, reservas de minérios; reservas de metais preciosos; equipamentos para a indústria); **b) recursos de matérias-primas**; **c) recursos de subsistência** de: *fontes de energia* (petróleo; gás natural; carvão; águas correntes, urânio, etc.); *modal de transporte* (rodoviários, ferroviário; aéreo, fluvial e de cabotagem); *comunicação* (serviços postais; telecomunicações).

Na análise social, estrutura-se dados como: a) saúde; b) alimentação e nutrição; c) emprego e d) habitação. No cultural, tem-se os dados da educação formal e da capacidade de inovatividade da população.

Em síntese, os instrumentais da economia regional, auxiliam o estudo do município como parte efetiva e ativa de um sistema aberto, dando um tratamento econômico, análise e interpretação de sua problemática, ao observar as interações e os intercâmbios que ele mantém com os demais subsistemas nacionais e internacionais.

2.2. Organização das Cadeias Produtivas da Economia do Município

Qualquer abordagem utilizada para a análise da sustentabilidade do município, ou para definição de políticas públicas e privadas que a viabilize, não pode concentrar seus esforços em uma análise pontual ou isolada, pois o desenvolvimento é influenciado por diversas variáveis endógenas ou exógenas.

De acordo com CAMPOS (2000), as políticas públicas ou privadas, para o desenvolvimento, devem ser formuladas a partir da teoria de sistemas com amplos subsídios técnicos. Isto faz do conceito, de cadeia produtiva uma importante ferramenta de trabalho, pois suas análises permitem uma visão global dos sistemas sócio, econômico e cultural do município e suas inter-relações com o micro, meso e macro espaço.

A análise de cadeias de produção é uma das ferramentas da escola francesa da economia industrial, que pode ser sintetizada e sistematizada da seguinte forma: MORVAN (1985)

1. A cadeia de produção é uma grande sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
2. A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os Estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
3. A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Um dos principais aspectos do modelo cadeia de produção é o caráter mesoanalítico e sistêmico dos seus estudos. Pois, a mesoanálise procura preencher a lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: (i) a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (a empresa, o consumidor, etc.), e que utiliza as partes para explicar o todo, e (ii) a macroeconomia, que parte do todo (o Estado, os grandes agregados, etc.) para explicar o funcionamento das partes. Permite, também dar respostas às questões sobre o processo de adoção de políticas públicas e privadas socioeconômicas, bem como sobre o processo de regulamentação específica por parte do poder público, pois sua articulação é amplamente influenciada por vários métodos que visam facilitar e ao mesmo tempo, tornar mais abrangentes os trabalhos de análise. De uma maneira geral, a análise de Filière permite (GUIDAT, 1984):

1. Identificar a importância das diversas variáveis: sócio, política, econômica e cultural do município, enquanto um sistema;
2. Identificar os atores principais do sistema, isto é, quem detém o poder;
3. Fornecer elementos para a análise estratégica das entidades;
4. Identificar o peso e a natureza da ação governamental sobre a entidade;
5. Identificar os gargalos que dificultam o desenvolvimento da entidade;
6. Avaliar os custos, a integração vertical e horizontal, as diversificações, as inovações ou mudanças tecnológicas ou biotecnológicas;
7. Avaliar a competitividade dos setores econômicos (agrícola, comércio, indústria e serviços) do município, pois, em outras palavras, o município como um todo não têm uma competitividade intrínseca, mas os seus setores econômicos tem, cada um, a sua competitividade.

Neste sentido, é que a análise de cadeia ajudaria os governos municipais a sincronizar as atividades econômicas, sociais e culturais, com o objetivo de promover o desenvolvimento municipal, voltado para a sustentabilidade e competitividade (BAVA, 1996 e KOLYTCHIZKY, 1985). Pois um dos eixos de promoção da sustentabilidade é o de aumentar as possibilidades de emprego e melhorar a renda dos cidadãos e, conseqüentemente, promover uma reação em cadeia, refletindo positivamente em todas as outras atividades econômicas, sociais e culturais do município CAMPOS (1996).

2.3. Matriz Insumo-Produto

Os gestores do município devem dispor de instrumentos que os auxiliem na formulação e execução do planejamento econômico e social. Por isto, os sistemas de informações do município devem completar a Matriz Insumo-Produto como uma ferramenta de análise econômica e avaliação de estratégias públicas e empresariais de desenvolvimento do município. (CIDE, 2001).

Matriz Insumo-Produto consiste, basicamente, na organização das contas, por origem e destino, dos dados relativos aos fluxos econômicos que ocorrem em uma região num determinado período de tempo. Mostram produção, consumo intermediário, importações, exportações, investimentos, consumo das famílias e do setor público, assim como geração e distribuição de renda entre salários, excedente operacional e tributos. Além de apresentar a participação relativa dos diferentes setores produtivos e categorias da demanda final nos vários fluxos, demonstra também a interdependência que se estabelece entre os setores através do consumo intermediário.

Utilizadas em modelos de projeção, a Matriz Insumo-Produto garante uma maior consistência entre as estimativas para variáveis macroeconômicas (como a evolução do PIB) com o detalhamento setorial e mesmo com projetos microeconômicos de investimentos. Além disso, a matriz municipal, elaborada de maneira compatível com as matrizes estaduais e nacional, permite uma melhor avaliação da participação do município nestes agregados e estudar os diversos aspectos de sua inserção na economia nacional - especialização relativa, áreas específicas de dependência, vantagens comparativas e competitivas, etc.

De acordo com CIDE (2001), a elaboração da Matriz Insumo-Produto ou contas regionais de um município, deve partir da estimativa dos principais agregados macroeconômicos de um ano base que permitirá, entre outros aspectos, (i) a visualização da complexa rede de inter-relações entre as diversas atividades econômicas do município; (ii) o aprimoramento na formulação e acompanhamento dos planos plurianuais, tornando mais consistentes as projeções da evolução do produto e do emprego, assim como a cenarização da economia do município e a avaliação dos impactos dos investimentos públicos e privados realizados, apontando possíveis pontos de estrangulamento para seu desenvolvimento.

Matriz de Insumo-Produto ou Modelo de Insumo-Produto é um conjunto de tabelas e quadros que podem ser divididos em dois grupos. No primeiro, estão as tabelas básicas - **Tabelas de Recursos e Usos** - que resumem e organizam as informações econômicas, tais como: (i) produção, (ii) consumo intermediário; (iii) salários e encargos sociais pagos; (iv) investimentos, etc, para um determinado espaço econômico, neste caso o município. No segundo grupo estão as **Tabelas de Aplicação** de um modelo sobre as informações contidas nas tabelas básicas (que servem para a obtenção dos parâmetros do modelo). Trata-se, de um modelo com uma base empírica e com uso difundido para o planejamento econômico. Sua derivação mais conhecida é a Matriz de Leontief. As tabelas de recursos e usos oferecem informações detalhadas por atividade e produtos. Trata-se na verdade, de uma desagregação da Conta de Produção, ou seja, é possível não só o cálculo do Valor Adicionado (PIB) a preços básicos e a custo de fator por atividade econômica, mas também, por exemplo, a análise da composição dos insumos de cada atividade. Da mesma forma, é possível desagregar o PIB a preços de mercado pela ótica da despesa em seus componentes (Consumo Final das Famílias e das Administrações Públicas, Formação Bruta de Capital Fixo, Variação de Estoques, e Exportações menos Importações) e em termos de sua composição por grupo de Bens e Serviços.

Originalmente, os Modelos de Insumo-Produto foram desenvolvidos tendo por referência a economia de um determinado país. Posteriormente, as necessidades de análises mais localizadas levam ao desenvolvimento de modelos regionais (uma Unidade da Federação ou Região). O Modelo de Insumo-Produto tem seu uso mais importante no planejamento econômico. Havendo uma Matriz a nível Regional (ou de uma Unidade da Federação) é possível, por exemplo, a comparação das estruturas econômicas de produção, produtividade, etc, entre o município, a região, o estado e o país. É possível também se mensurar o impacto de políticas econômicas, determinando se são diferenciadas para o país e a região.

As principais informações obtidas, em nível de município, são suas transações com o mercado interno e externo. Estas informações são relevantes para orientar as políticas de desenvolvimento dos governos estaduais e federal, pois permitem a mensuração do impacto das ações governamentais, principalmente quando se referem a políticas comerciais.

2.4. Organização e Estímulo ao Desenvolvimento de Empreendimentos

Os bons resultados econômicos de uma empresa, de um país ou de um município são resultados de inovações na gestão estratégica, humana e cultural.

Nesta particularidade, a teoria do desenvolvimento, aplicada ao município, é uma forma de resgatar valores dos cidadãos através do autoquestionamento: onde queremos chegar? para quê? e de que forma fazer? Esta auto-análise cria um sentimento de querer mudar para melhor. E é neste momento que as inovações orientadas para a recuperação ou fortalecimento econômico deverão ser feitas, com o objetivo de criar a cultura empreendedora schumpeteriana nos empresários já estabelecidos e isto provoca um processo de imitação das práticas bem sucedida, que trará prosperidade econômica, gerando benefícios sociais a todos.

A teoria do desenvolvimento aplicada ao município consiste em inovar e elevar o nível de consciência de todos, através do diálogo entre os cidadãos. A consequência disso seria a superação do interesse particular pelo coletivo, onde todos tendem a buscar a real potencialidade econômica do município. Depois de detectar os pontos fortes e fracos, criam/e/buscam: (i) estratégias comerciais e econômicas, (ii) tecnologia adequada e (iii) formas de gestão mais eficientes. Isto provoca reação em cadeia, com a melhoria da qualidade de vida, da cultura, da saúde e dos ganhos financeiros.

Na realidade, a teoria do desenvolvimento aplicada ao município se propõe a reestruturar o nível da imobilização, através da motivação, criando uma nova esperança através do envolvimento e provocando um alto nível de trabalho, esforço e criação, buscando a conquista da confiança, dominando os medos, a inércia e a desmotivação.

Neste sentido, a teoria do desenvolvimento aplicada ao município passa a ser um educador, que resgata os valores, na formação de caráter, no desenvolvimento do nível de consciência que forma cidadãos responsáveis e solidários. Neste momento, o líder se faz necessário para conduzir adequadamente os esforços coletivos para um objetivo comum com resultados práticos. Em outras palavras, recria o sentimento nas pessoas para que as comunidades voltem a ter a capacidade de se autoorganizar e se autogerenciar e que o governo seja um colaborador e não um mero explorador de impostos. Uma das formas de implementar a teoria do desenvolvimento aplicada ao município é estimular a criação de empreendimento através das técnicas de organização econômica como: (i) consórcio; (ii) cluster; (iii) incubadoras e (iv) agropolos.

2.4.1. Consórcio

A base do consórcio de empresas é a filosofia do associativismo, onde a empresa pequena não precisa lutar para se tornar grande (muitas vezes chegam a falir por não possuir suporte tecnológico das grandes), mas sim continuar pequena, mas com capacidade competitiva, podendo receber apoio de instituições de pesquisa, das cooperativas de créditos, dos centros catalisadores de tecnologia e observatórios econômicos, dos bancos e grandes empresas, do governo, etc.

O consórcio, propriamente, é um instrumento de integração, uma forma de proteção para as empresas (principalmente as pequenas), que possuem limitações para competirem isoladamente e para crescerem (cada vez mais rápido), mas por falta de estrutura e instrumentos que minimizem os riscos, estão na iminência de serem engolidas pelas inovações e pela reestruturação produtiva, provocada pela tecnologia e pela nova dinâmica do mercado internacional. Assim elas podem se unir com objetivos amplos, na formação de um produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Sob o ângulo de gestão estratégica, o consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados: na realidade são empresas agregando valores, onde acontece uma multiplicação dos resultados e não uma somatória. BATEMAN & SNELL (1998)

O consórcio é uma forma de dar solidez e segurança às empresas, gerando empregos, aumentando a renda do município, através da competitividade empresarial (CASAROTO F. & PIRES; 1998).

2.4.2. Cluster

O *cluster* diferencia-se fundamentalmente das outras possibilidades de geração de pequenos negócios pela característica do local de produção. A produção ocorre através do agrupamento, geograficamente concentrado, de empresas inter-relacionadas, vinculadas por elementos comuns e complementares, apoiadas por outras empresas, órgãos governamentais e instituições correlatas. Por exemplo, um *cluster* de calçados: empresas fazem o corte do couro, outras costuram as partes cortadas, outras produzem a sola, outras fazem montagem final e embalagem. Apoiando estas empresas, tem-se instituições de pesquisas que identificam os desejos do mercado consumidor e desenham os modelos, cooperativas de crédito e cooperativas de comercialização dos produtos.

Neste modelo de produção a vantagem competitiva situa-se, principalmente, fora de cada empresa, passando a residir no conjunto de empresas, em outras palavras, na localização da unidade de negócio. Esta vantagem está alicerçada numa estrutura social onde prevalece o interesse comum, a colaboração, a solidariedade, fruto de uma forte identidade histórica, sociocultural e institucional. Devido à necessidade de uma estruturação social mínima, os *clusters* não podem ser construídos ou criados, como pensam erroneamente alguns; devem nascer, de forma espontânea, a partir da consciência empresarial e da necessidade.

Outra característica forte dos *clusters* é o surgimento de novo tipo de empreendedor: o “empresário coletivo”, também denominado de “empresário social”, tal como pode ser observado na descrição do empresário inovador, descrito por FREEMAN (1982) e SCHUMPETER (1943). O empresário coletivo pode ser entendido como aquele que exerce essencialmente sua função produtiva, realizando a reunião das condições sociais, administrativas e políticas da produção, pois se envolve diretamente na produção, sabe o desejo do consumidor, determina e articula a produção, terceirizando-a às pequenas empresas, que trabalham de forma integradas e articuladas dentro de um setor.

Os *clusters* têm mais chance de sucesso nas pequenas cidades, onde tem-se um maior vínculo social, colaboração, solidariedade e coesão comunitária, a exemplo das pequenas cidades do nordeste da Itália. Logo, devem ser incentivados no Brasil como uma forma de fixação do homem nas pequenas cidades, através de políticas públicas e de metodologias adequadas, para descobrir as manifestações embrionárias espontâneas, apoiá-las para que possam se desenvolver e tornarem-se competitivas.

As grandes dificuldades que serão enfrentadas para implantação da metodologia dos *clusters* no município, começam pela legislação fiscal brasileira que onera a produção e a mão-de-obra, diferentemente de outros países como a Itália que taxa o consumo e a renda. Na Itália, têm-se leis especiais, como a “*legge Sabatini*”, que estimulam e viabilizam o desenvolvimento e a criação de pequenos aglomerados industriais italianos. Ao contrário da legislação italiana, a nossa legislação fiscal privilegia as grandes empresas em detrimento das pequenas redes de produção, as pequenas indústrias que trabalham em rede. Sobre elas repicam impostos como PIS, COFINS, CPMF. E isso acontece toda vez que o produto atravessa a rua para incorporar uma nova etapa do processo produtivo; quando o processo ocorre dentro de uma grande fábrica o produto não sofre taxaço na passagem de uma etapa para outra do processo produtivo.

2.4.3. Incubadora

Incubadoras de empresas são organizações que sistematizam o processo de criação de novas empresas a partir da seleção de boas idéias, de pessoas empreendedoras, empresarialmente viáveis, oferecendo apoio desde a fase de definição, passando pela implantação, desenvolvimento, até chegar à maturidade do negócio, quando a empresa consegue andar sozinha, com as próprias pernas. O objetivo da incubadora é fazer frente à evolução exponencial de novas tecnologias que geram a obsolescência dos negócios tradicionais.

O termo incubadora empresarial nasceu inspirado no equipamento criado para proporcionar as funções vitais dos recém-nascidos que precisam de tratamento especial. Da mesma forma que esse equipamento, a incubadora empresarial proporciona as facilidades vitais para o surgimento, desenvolvimento e consolidação de novas empresas, assim como infraestrutura física e administrativa, apoio técnico e gerencial, serviços básicos e qualificação. A incubadora reduz o custo inicial de implantação e operação, através do compartilhamento, entre as empresas incubadas, de instalações, serviços e experiências.

As incubadoras atuam como fábricas de empresas de sucesso. O próprio processo de seleção - das boas incubadoras - por si só, garante razoável chance de sucesso do empreendimento de uma centena de propostas em que são selecionadas as melhores idéias, os melhores planos de negócios, empresários que demonstram, nas entrevistas, melhor capacidade empreendedora. Associado a este processo de seleção, está a redução dos custos de implantação e operação pelo compartilhamento de instalações e serviços, a cultura associativa de parceria inerente ao processo de compartilhar, assistência tecnológica, técnica e gerencial. Tem-se uma das melhores formas de gerar empresas saudáveis com perspectiva de crescimento a médio e longo.

2.4.4. Agropolos

De acordo com LITTLE (1999), os agropolos representam uma forma específica de desenvolvimento econômico numa microregião determinada. Sua meta principal é a melhoria da qualidade de vida da população através de um incremento sustentado dos níveis de

produção agro-silvo-pastoril. A principal estratégia, para cumprir com esta meta, é a identificação e fomento de um conjunto de produtos prioritários que se compatibilizam com a demanda do mercado (especialmente no que se refere aos nichos do mercado), às tecnologias existentes e às políticas públicas e de desenvolvimento. Um agropolo deve ter um centro urbano principal que ofereça os serviços econômicos e políticos e a infraestrutura necessários para garantir seu adequado funcionamento, em nível microregional. Os dois agentes produtivos do agropolo são os produtores rurais responsáveis pela produção e as empresas agroindustriais que agregam valor ao produto mediante seu beneficiamento. Os agropolos tendem a se enquadrar dentro de um conceito de desenvolvimento sustentado e sistêmico, na medida em que desenvolvem atividades específicas para esta finalidade. Para conseguir um alto grau de sucesso, os executores dos agropolos teriam que se preocupar com a forma eficaz e prática de inserir, na cultura do município, os conceitos de desenvolvimento sustentável.

2.5. O Papel das Grandes Empresas no Desenvolvimento dos Municípios de médio e pequeno porte

Na análise de REICHEL (2000), as empresas, na medida em que vão obtendo crescimento econômico, transformam a realidade sócio, econômica e política do município, criam pólos de desenvolvimento. Isto é constatado através da história de inúmeras empresas agrícolas, agroindustrial, colonizações privadas, que iniciaram suas atividades e na medida em que cresceram, geraram empregos, atraíram mão-de-obra qualificada, migrações, empreiteiras, e estimularam o surgimento de pequenas empresas satélites para abastecimento, fornecimentos, terceirizações, etc.

Cada etapa na escala vai deixando uma parcela de riquezas e a população, a e elas relacionadas, vai incorporando-se ao meio consumidor, melhorando assim a qualidade de vida e, sucessivamente, cada setor vai adquirindo consistência e vida própria e, ao longo do processo produtivo, a renda *per capita* vai aumentando. Assim os municípios adquirem corpo com moradias, clubes, escolas, hospitais e o comércio que são atraídos e, por sua vez, o poder público acompanha, desenvolvendo e investindo em infraestrutura.

Em síntese, se as empresas são enfraquecidas, os municípios, dependentes delas, também são enfraquecidos, por este motivo, todo estudo que vise ao desenvolvimento deve agregar o fortalecimento das atividades empresariais em duas vertentes: (i) fortalecimento das empresas já existentes e (ii) criar condições para atrair novas empresas. Neste caso, não se pode atrair novos empreendimentos se as empresas existentes passam por dificuldades econômicas ou comerciais; deve-se evitar a miopia expansionista das políticas governamentais.

Uma forma de atrair grandes empresas, principalmente as de alta tecnologias, é a criação de parque tecnológico. Parques tecnológicos são áreas, geralmente ligadas a algum centro de ensino ou pesquisa, com infraestrutura necessária para a instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Os parques tecnológicos diferenciam-se dos pólos tecnológicos basicamente pela abrangência geográfica estabelecida para implantação das empresas. Enquanto o parque tecnológico possui uma área física limitada, normalmente no entorno de um centro de pesquisa ou ensino, que dá suporte à instalação de micro e pequenas empresas, voltadas à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, os pólos tecnológicos ocupam dimensão geográfica mais ampla, uma cidade ou região planejada para obter o desenvolvimento econômico a partir da implantação da alta tecnologia.

O desenvolvimento de municípios de médio e pequeno porte planejado para obter sustentabilidade, a partir da criação de ambiente adequado à implantação de empresas de alta tecnologia e na produção do conhecimento, precisa ter:

1. Ampla mobilização social em torno da idéia (governo, sociedade, empresas);
2. Infra-estrutura urbana adequada e ambiente culturalmente inovador;
3. Programa massivo de qualificação, priorizando o investimento público e privado em ensino, pesquisa, ciência e tecnologia;
4. Criação de condições para produção e consumo de produtos de alta-tecnologia, implantação de centros de pesquisas, incubadoras tecnológicas, parque tecnológico, linhas de créditos e incentivos fiscais.

Por outro lado, a vantagem competitiva de uma empresa é, em parte, resultante do cenário local. Por isto, o setor privado deve assumir um papel ativo na criação de um cenário empresarial competitivo: (i) aperfeiçoando a infra-estrutura local; (ii) beneficiando os fornecedores locais e atraindo novos investimentos de fornecedores; (iii) trabalhando de perto com instituições locais de educação e pesquisa, investindo em melhorar habilidade e programas especializados e definindo as necessidades de educação e treinamento; (iv) fornecendo aos gestores informações e insumos substanciais sobre questões de regulamentação e restrição ao desenvolvimento do setor; (v) trabalhando com os gestores para definir soluções. O fato é que neste atual ambiente concorrencial global, nas economias emergentes, o setor privado deve assumir papéis que, nos países industrializados, são ou foram assumidos pelo governo.

3. Ferramental do Cadastro Técnico Multifinalitário

O Cadastro é um sistema de informações do espaço territorial, no qual os dados são organizados em torno da unidade territorial jurídica da parcela (lote, imóvel, propriedade, fazenda). As informações sobre as parcelas são necessárias para um grande conjunto de atividades econômicas, tendo, como usuários, proprietários, compradores, advogados, avalistas e planejadores do uso da terra, e agências governamentais nos níveis locais, estadual e nacional (LOCH 1993, DALE & MCLAUGHLIN 1990).

De acordo com SEIFFERT (1996), o cadastro técnico multifinalitário, pode ser definido como um sistema de grande escala, orientado para a comunidade, destinado a servir organizações públicas e privadas e aos cidadãos individualmente, e apresenta as seguintes características:

1. Adota a parcela como unidade fundamental de organização espacial;
2. Relaciona uma série de registros à parcela, tais como posse da terra, valor da terra, uso da terra;
3. Seus principais componentes são uma estrutura espacialmente georeferenciada;
4. Incorpora um programa de mapas básicos sobre o qual a informação cadastral é sobreposta.

Os dados físicos, associados à cada parcela, como água, geologia, vegetação, objetos construídos, bem como dados abstratos, como propriedade, divisas administrativas, valor da terra, uso da terra, dados sobre inventário e mapeamento completam a base de informações do sistema (LOCH 1993, LOCH 1990, DALE & MCLAUGHLIN 1990).

A cartografia cadastral, no que se refere aos nichos do mercado, às tecnologias existentes e às políticas públicas e de

desenvolvimento. Um agropolo deve ter um centro urbano principal que ofereça os serviços econômicos e políticos e a infraestrutura necessários para garantir seu adequado funcionamento, em nível microregional. Os dois agentes produtivos do agropolo são os produtores rurais responsáveis pela produção e as empresas agroindustriais que agregam valor ao produto mediante seu beneficiamento. Os agropolos tendem a se enquadrar dentro de um conceito de desenvolvimento sustentado e sistêmico, na medida em que desenvolvem atividades específicas para esta finalidade. Para conseguir um alto grau de sucesso, os executores dos agropolos teriam que se preocupar com a forma eficaz e prática de inserir, na cultura do município, os conceitos de desenvolvimento sustentável.

3.1. Estruturação do Geoprocessamento

O desenvolvimento da tecnologia da informação tornou disponíveis novos recursos para o processamento de informações cartográficas. No Brasil, o uso integrado da cartografia digital, do sensoriamento remoto e dos sistemas de informações geográficas define o termo geoprocessamento, principalmente pela facilidade de dispor de informações físico-territoriais, inclusive aquelas componentes do cadastro técnico municipal.

Geoprocessamento é um conjunto de tecnologias voltadas à coleta e tratamento de informações espaciais/cartográficas (mapas, plantas) para um objetivo específico. Estas atividades são executadas por sistemas chamados de Sistemas de Informação Geográfica (SIG), que são destinados ao processamento de dados georeferenciados, desde a sua coleta até a geração de produtos como mapas, relatórios e arquivos digitais, oferecendo recursos para armazenamento, gerenciamento, manipulação e análise dos dados.

O geoprocessamento, pelo aumento da eficiência e eficácia que introduz no processo de integração, cruzamento, consulta, visualização e recuperação de informações, sob forma de mapas, relatórios e tabelas, constitui-se ferramenta indispensável à gestão municipal, desde que haja a integração dos dados espaciais, ambientais, censitários, estatísticos, fundiários, sobre equipamentos urbanos e comunitários, recursos naturais, indicadores econômicos, legislação, normas administrativas, tributação, etc.

De acordo com LOCH (1994) e VAZ (1997), são muitas as possibilidades de utilização do geoprocessamento pelos municípios, pois qualquer área que possa ser relacionada a pontos específicos do território são dados que devem ser utilizados para o planejamento, ordenamento e gestão do território.

3.2. Planejamento, Ordenamento e Gestão do Território

A base de um bom Sistema de Informações Municipais é a estruturação de um S.I.G., que com sua grande capacidade de armazenar, analisar e manipular informações espacialmente distribuídas, possibilita o estudo e racionalização de vários problemas urbanos, tornando-se ferramenta indispensável de suporte aos gestores públicos, para o planejamento urbano quando da elaboração ou atualização do plano diretor.

Na verdade, é uma aplicação básica, porque permite a constituição de uma base cartográfica geoprocessada que servirá às demais aplicações setoriais. Trata-se da construção de uma base de dados informatizada que reproduza a configuração do território do município, identificando logradouros, lotes e glebas, edificações, redes de infraestrutura, propriedades rurais, estradas e acidentes geográficos, etc. (LOCH, 1993)

O planejamento urbano necessita de mapas temáticos da expansão urbana, pois através de mapas, cartas, folhetos e descrições antigas e imagens de satélite atuais pode-se ter o histórico e uma seqüência de como a cidade cresceu e quais os vetores de crescimento atuais. Esta informação é muito importante para que se possa planejar, ordenar, controlar e monitorar o espaço territorial do município, através da: (i) otimização de arrecadação; (ii) localização de equipamentos e serviços; (iii) identificação de público-alvo de políticas públicas; (iv) gestão ambiental; (v) gerenciamento do sistema de: transporte, segurança, água e esgoto, de saúde, energia elétrica, comunicação, etc; (vi) comunicação com os cidadãos; (vii) gestão da frota municipal, entre outras possibilidades. (LOCH, 1990; LOCH, 1993e VAZ, 1997).

1. **Otimização de Arrecadação** - A atualização da base cartográfica do município para a implantação da base geoprocessada fornece informações para a revisão da planta genérica de valores. Se implementada de forma articulada, consegue-se gerar um aumento de receita capaz de compensar os investimentos na base geoprocessada e gerar recursos adicionais para o município;
2. **Localização de equipamentos e serviços públicos** - a partir de uma base cartográfica que inclua informações socioeconômicas e sobre equipamentos públicos é possível identificar áreas com maior nível de carência e os melhores locais para instalação de equipamentos e serviços públicos, permitindo assim que decisões sejam tomadas, considerando os critérios de necessidade e de acessibilidade aos locais;
3. **Identificação de público-alvo de políticas públicas** - à medida que se possuam bases de dados que incorporem dados socioeconômicos, é possível utilizá-las para desenhar políticas públicas, tais como; (i) informações sobre crianças residentes no município e a incidência de doenças, é possível desenhar ações de saúde específicas para microrregiões; (ii) cruzando os dados sobre renda das famílias e desempenho escolar, pode-se identificar o público-alvo para programa de renda mínima ou bolsa-escola; (iii) identificando as áreas da cidade com maior concentração de idosos pode-se definir áreas prioritárias para programas de atendimento domiciliar à saúde, entre outras ações públicas;
4. **Gestão ambiental** - o geoprocessamento é útil para monitorar áreas com maior necessidade de proteção ambiental, acompanhar a evolução da poluição da água e do ar, níveis de erosão do solo, disposição irregular de resíduos e para o gerenciamento dos serviços de limpeza pública, entre outros;
5. **Gerenciamento do sistema de transporte** - a base cartográfica é indispensável para a gestão do sistema de transporte do município. Sua informatização, através de recursos de geoprocessamento, pode ampliar a qualidade e a velocidade das decisões tomadas. É possível, por exemplo, realizar estudos de demanda do transporte coletivo ou de carregamento de vias, identificar pontos críticos de acidentes e vias com mais necessidade de manutenção, entre outras;
6. **Comunicação com os cidadãos** - se constituir uma base de dados mais elaborada, pode-se incorporar a ela informações que permitam identificar necessidades e oportunidades de contato com os cidadãos, como por exemplo: (i) identificar com precisão as áreas afetadas por determinada decisão do governo e planejar ações de comunicação específicas para aquele público; (ii) registrar as solicitações dos cidadãos e analisá-las sobre a base cartográfica, possibilitando uma melhor gestão das relações do governo com os cidadãos; (iii) servir como instrumento de controle social do governo, permitindo que entidades da

sociedade civil, a ouvidoria municipal ou mesmo cidadãos individualmente possam ter acesso às informações sobre que regiões da cidade estão sendo mais beneficiadas pelas ações do governo municipal;

7. **Gestão da frota municipal** – com recursos de geoprocessamento é possível obter informações sobre os tipos de usos da frota municipal, conhecendo os trajetos mais comuns e sua intensidade, possibilitando a definição de roteiros para a frota municipal, gerando economia de tempo, combustível e uso de veículos, entre outros.

3.3. Implantação do Geoprocessamento

Para a implantação do geoprocessamento é necessária a existência de uma base cartográfica a ser informatizada, utilizando serviços de aerofotogrametria. As imagens obtidas pela fotografia aérea passam pelo processo de restituição (transformação de fotos em informações cartográficas) e são digitalizadas (transformadas em arquivos de computador).

Com a base cartográfica digitalizada, faz-se o tratamento das informações, alimentando-a com dados referentes aos lotes, glebas, edificações e propriedades rurais (proprietário, utilização, dados cadastrais), estradas e logradouros (utilização, tipo de pavimento, sinalização, linhas de ônibus, volume de tráfego) e redes de infraestrutura (dimensões e capacidade das redes, equipamentos de apoio). Nesta fase, exige-se um trabalho de obtenção de informações atualizadas (de preferência com aerofotogrametria atualizada), inclusive contando com levantamentos complementares *in loco*. O objetivo destas etapas é obter uma base cartográfica informatizada que chegue ao nível de lote, com:

1. **Dados de caráter tributário** – planta genérica de valores, cadastro de contribuintes mobiliários e imobiliários, situação tributária dos contribuintes;
2. **Dados sobre serviços públicos** – equipamentos públicos, demanda por serviços públicos existentes, atendimento a solicitações de cidadãos, redes de infraestrutura, mobiliário urbano (postes, sinalização, telefones públicos, lixeiras públicas, equipamentos de praças), endereços de usuários dos serviços públicos (chegando, no limite, ao endereço de todos os cidadãos), carregamento do sistema de transporte e das vias públicas, itinerários de linhas de transporte escolar, rotas de coleta de lixo, arborização urbana, entre outras;
3. **Dados socioeconômicos e demográficos** – dados sobre condições de vida dos cidadãos. Dados epidemiológicos, ocorrência de acidentes, ocorrência de crimes, entre outras.

O geoprocessamento é um investimento com alta taxa de retorno financeiro para a prefeitura, pois de acordo com LOCH (2000), a implantação do geoprocessamento e a atualização da base cadastral a ele associada trazem aumento da arrecadação à prefeitura. Além dos benefícios financeiros, o geoprocessamento funciona como uma ferramenta de aumento da eficiência e da eficácia das ações da prefeitura, aumentando a eficiência ao permitir decisões mais rápidas e facilitar o processamento de informações. Com uma base de dados, aumenta-se a quantidade de informações disponíveis para o gestor tomar decisões, o uso do geoprocessamento aumenta a capacidade operativa da prefeitura, em termos de tempos de intervenção e em termos de qualidade das decisões. Os gestores e técnicos passam a dispor de mais conhecimento sobre o município, trazendo maior eficácia por permitir uma profunda análise que normalmente não é possível com as ferramentas tradicionais. Também permite o desenho mais adequado de políticas públicas, proporcionando melhor qualidade de gestão.

4. Gestão Técnica

A administração de municípios tende a se deparar com novos desafios organizacionais, como qualquer outra organização, estando sujeito a ameaças e oportunidades externas ou internas. Uma atitude passiva em relação ao futuro deixa pouca alternativa ao gestor, a não ser aumentar os gastos públicos para superar dificuldades ou deficiências decorrentes da falta de planejamento, que é o caminho para o atraso do desenvolvimento sócio, político, econômico e cultural, além da ampliação do endividamento, do aumento de taxas e impostos ou da falência. A falta de planejamento, aliada à corrupção são as principais causas da má administração pública brasileira.

Devido à velocidade das mudanças do mundo de hoje, o ato de planejar torna-se um imperativo para que se possa obter respostas mais rápidas aos novos desafios e situações até então imprevisíveis pelos gestores municipais. Entre os desafios da modernidade a serem enfrentados, estão a extinção ou surgimento de atividades econômicas, que mudam ou exigem um novo perfil do município, bem como os problemas sociais e ambientais decorrentes da modernidade. Esta realidade faz com que os municípios tal como os estados travem uma competição entre si na atração de investimentos e de turistas.

Mas para atrair investidores e turistas, segundo KOTLER (1997), os municípios devem se estruturar e desenvolver para serem atrativos em: (i) qualidade de vida (saúde, lazer, cultura e educação); (ii) investimentos (oportunidade de negócios, empregos, infraestrutura; etc), e (iii) turismo (de negócios, ecológico, histórico-cultural, lazer, etc). Estas três capacidades reforçam-se mutuamente, concorrendo para a melhoria contínua da economia do município, pois quem quer investir busca cidades bem administradas com serviços organizados, com boa qualidade de vida, com atrações culturais e geográficas, onde haja cuidado com o meio ambiente, saneamento e limpeza pública.

Neste sentido, a gestão técnica dos municípios deve derivar do conceito de burocracia, tal como descreve COVRE (1991), quando interpreta Max Weber, afirmando que a burocracia estabelece relações de autoridade, e é a expressão da eficiência, da lógica, da "razão técnica", e que seus componentes devem atuar livres de quaisquer sentimentos, mantendo clara a separação entre o homem e o cargo, ou seja, os interesses políticos não podem exercer gerência sobre a gestão técnica dos municípios, ou de qualquer outra atividade pública.

4.1. Planejamento

O conceito de gestão técnica de municípios reforça a importância de construir, no presente, o futuro dos municípios. E de acordo com VELLOZO LUCAS (1999), a técnica administrativa mais utilizada para tal é o planejamento estratégico, que ao contrário das práticas atuais de gestão, que valorizam o produto e o plano, destaca o processo, sendo, por isto, instrumento de mobilização, pois sua execução requer: (i) a previsão, (ii) o plano, (iii) a coordenação; (iv) o comando e o (v) controle.

Planejamento estratégico municipal deve ter as características normais de um planejamento, mas deve ser sistêmico e envolver todas as atividades do município, tendo como base o diagnóstico das variáveis internas e externas, e ser voltado para toda a sociedade: (i) privilegiando os objetivos econômicos, sociais, políticos e culturais; (ii) interagindo sempre com o ambiente; (iii) sendo, ao mesmo

tempo, de longo e curtíssimo prazo; (iv) utilizando sempre a sinergia e as estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e melhoramento e desenvolvimento. Os planejamentos estratégicos, sobre a ótica dos novos desafios da gestão de municípios, devem visar: (i) estudos básicos e prospecção; (ii) antevisão e antecipação; (iii) diagnóstico e organização (iv) criação, (v) simulação e cenários; (vi) adaptação, e (vii) estratégias e projetos.

A missão de estruturar o planejamento estratégico municipal não é atribuição única dos governos ou de uma gestão, e sim de toda a sociedade. Pois é a sociedade que produz o desenvolvimento e não os governos; eles possuem apenas a missão de estimular o desenvolvimento através das políticas públicas. O sucesso ou fracasso de um município é de inteira responsabilidade de seus cidadãos e de suas entidades organizadas.

Neste sentido, a metodologia do planejamento municipal participativo pode ser adotada, como forma de legitimar a cultura do desenvolvimento e conseqüentemente, sua sustentabilidade municipal, e se contrapor à idéia do orçamento participativo, pois o planejamento traz consigo a cultura do desenvolvimento local, enquanto o orçamento visa ao controle.

A definição de objetivos estratégicos é o ponto de partida para a gerência de um projeto de desenvolvimento municipal, para isto, deve estar baseada na análise do contexto local. Deve-se ter a compreensão clara do ambiente, local e global, no qual se desenvolverá o projeto. Nesta fase inicial, deve ser feito um diagnóstico, baseado-se na análise das forças, das potencialidades e das vantagens e perspectivas de desenvolvimento que se apresentam, em nível local e dos pontos fracos das situações desfavoráveis, em nível interno, e as limitações, em nível externo, conforme demonstra a figura 3.

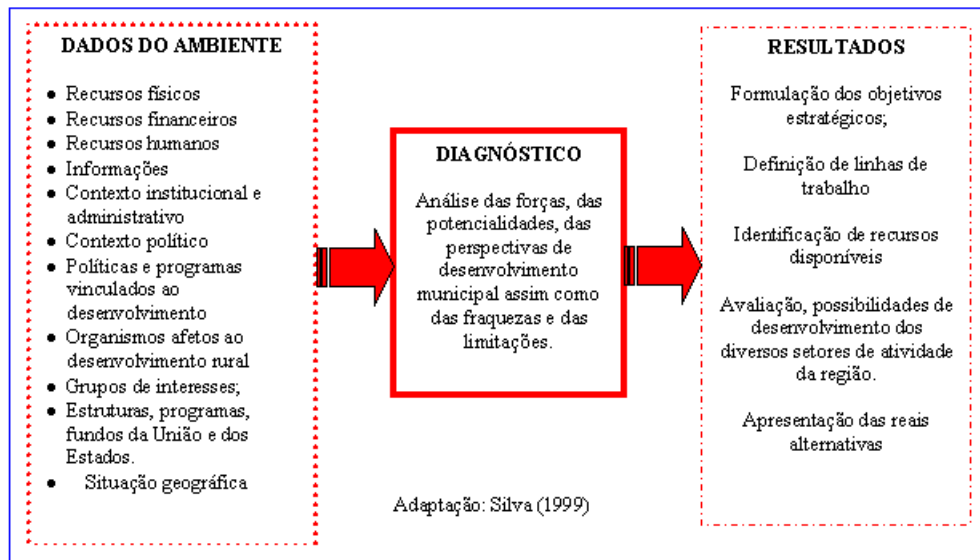


Figura 3

Após a elaboração dos objetivos estratégicos, há a necessidade de se elaborar: (i) **planos operacionais** pelos gestores das entidades públicas ou privadas com os respectivos orçamentos; (ii) **integração** com os secretários, seus assessores e os gestores do município, para elaborarem os **planos táticos**, eliminando os conflitos e aproveitando as sinergias.

4.2. Planejamento Municipal Participativo

O planejamento municipal participativo pode ser considerado como a mais importante ferramenta de gestão da modernidade, pois seus aspectos o diferenciam da concepção tradicional de planejamento da visão estratégica: o seu caráter democrático e participativo. A visão estratégica parte do princípio de que não é apenas o poder público municipal que planeja. A participação da sociedade organizada, principalmente dos empresários, na concepção e execução do planejamento, reforça a possibilidade de sucesso. A mobilização de todo o município em torno dos seus objetivos é eficaz na atração de investimentos, além disso, possibilita alcançar um consenso que atenda aos interesses coletivos e não aos de grupos.

Como o planejamento lida com incerteza e com a competição de distintos agentes, ele representa também um redimensionamento da atividade política. A ação política dos governantes integra-se e dá suporte às opções técnicas decorrentes de distintos diagnósticos do planejamento estratégico. Os objetivos, diretrizes e projetos decorrentes do planejamento balizam o relacionamento com o Legislativo, o Judiciário, outras esferas do executivo e com os partidos e forças políticas.

De acordo com VELLOZO LUCAS (1999), a ação política reforça a capacidade de governo e as possibilidades de sucesso do planejamento. Um governo que elabore objetivos em conjunto com a sociedade faz uma política de melhor qualidade e, quanto maior a governabilidade, de corrente de boa atuação política, mais factível torna-se a execução do planejamento.

O planejamento participativo municipal deve buscar desenvolver propostas para a solução de problemas futuros, e tende primariamente a atender problemas econômicos, sociais e ambientais. (FAO 1993).

4.3. Projeto de Desenvolvimento Municipal

O propósito do planejamento estratégico municipal deve ser alcançar um grau satisfatório de sustentabilidade. Mas isto não tem sido alcançado em termos gerais, pois falta um maior entendimento (visão sistêmica) sobre as variáveis que o determinam e das condições físicas, econômicas e sociais, que dão suporte para seu processo de institucionalização.

Segundo NORTIA (2001), o entendimento do município, como um sistema aberto e suas inter-relações e interdependência, como o ambiente (regional, estadual, federal e global), deve considerar:

1. **Ambiente Social:** refere-se a uma ampla gama de temas que cobrem as competências e necessidades humanas, é o caso da

Educação, Saúde, Desenvolvimento Social, Cultura, Esporte, Lazer, Habitação e Segurança.

2. *Ambiente Econômico*: refere-se a todos os aspectos que envolvem o desenvolvimento econômico em função das ameaças e oportunidades pelos mercados interno e externo. A situação econômica, competitividade corporativa como é caso dos setores e clusters, atratividade de investimentos, novas tecnologias e competitividade da empresa na região/município.
3. *Ambiente Natural*: refere-se ao estado e condições do meio ambiente. Este ambiente possui um espectro sobre a utilização dos recursos naturais, as condições ambientais como o ar, água e som e tudo o que envolve o sistema ecológico.
4. *Ambiente Físico*: refere-se a todos os elementos relativos à infra-estrutura regional e ao somatório das infra-estrutura dos municípios. Como exemplo, temos o sistema viário regional e municipal, sistema de transportes, equipamentos esportivos, lazer e culturais, sistema de transporte urbano intermunicipais e municipais.
5. *Ambiente Político e Institucional*: refere-se aos aspectos políticos, relações interpessoais e ao grau de complexidade do modelo político junto com as definições do papel do governo neste contexto de planejamento regional. Ao mesmo tempo considera o grau de participação das instituições constituídas, sua participação no desenvolvimento socioeconômico e no estabelecimento e cumprimento da lei.
6. *Ambiente Científico Tecnológico*: refere-se ao conjunto, estrutura das instituições científicas e de desenvolvimento tecnológico, dentro do ponto de vista da suas competências e capacidades de oferecer serviços direcionados às necessidades das organizações que compõem a região, buscando o seu desenvolvimento sustentável.

A aplicação da abordagem sistêmica ao contexto da administração de gestão municipal tem apresentado dificuldades, pela grande quantidade de elementos diferentes envolvidos. Requer, sobretudo, uma grande quantidade de informação precisa e atualizada, que raramente o município/estado tem disponível, mas vem apresentando crescente aplicação, quando aliada ao ferramental da ciência da administração, da economia, da cartografia, dos sistemas de informação, e da engenharia de produção, entre outras áreas.

Para se promover ações que estimulem o desenvolvimento municipal dentro da visão sistêmica, faz-se necessário a elaboração de projeto, pois este é um instrumento fundamental para delinear os passos, os procedimentos capazes de promover o encaminhamento eficaz para o alcance dos objetivos. Neste sentido, existem dois momentos distintos de finalidades: um na ordem das intenções e outro na ordem da execução. A simples elaboração de um projeto e a sua execução não asseguram o alcance dos objetivos, se não houver um processo de gestão de projeto.

O projeto é a ferramenta capaz de facilitar a concretização de um objetivo, tendo a especificidade como característica importante, que sempre deve estar inserido em um contexto mais amplo de planejamento e de programas de ação.

A gestão de projeto envolve, as funções básicas da ciência da administração, compreendendo um conjunto de atividades sucessivas e integradas como: (i) planejamento, (ii) organização, (iii) direção, (iv) controle da ação, envolvendo a sua elaboração, tomada de decisões, assim como outras atividades centradas na utilização dos recursos humanos, físicos, financeiros e informativos, e na realização dos objetivos fixados.

Na sua fase da preparação, deve-se levar em conta os aspectos relacionados com o planejamento estratégico municipal e a elaboração dos planos de ação. A elaboração, a execução e a gestão de um projeto envolvem um conjunto de processos racionais e pragmáticos que encaminham o pensamento para o atingimento do objetivo proposto. Mais do que um fim em si mesmo é o caminho para favorecer o desenvolvimento.

De uma maneira ou de outra, o projeto de gestão municipal está relacionado às ações de (i) *planejamento* e antecipação que procura identificar e formular conjunto de prioridades, estratégias e objetivos específicos do grupo; (ii) *organização*: ação de distribuir papéis que cada um desempenhará e determinar as tarefas e recursos necessários para colocar em prática as estratégias definidas eficazmente; (iii) *tomada de decisão*: ato de escolher durante o processo o melhor caminho que priorize o menor custo, menos tempo de execução e menor esforço físico; (iv) *coordenação*: fase da distribuição de papéis (responsabilidade), desempenho, determinar tarefas e os recursos necessários; (v) *controle* e melhoramento: verificar os resultados no processo, se estão seguindo os planos, os métodos e procedimentos previstos, cronograma físico-financeiro e outros; distribuição das funções: cada órgão ou membro deve ter a sua missão definida com precisão, necessidade de formação específica para assegurar um funcionamento eficaz e (vi) *comunicação*: essencial para o bom funcionamento do grupo. Todos devem ser informados sobre as decisões e sobre o andamento do projeto.

4.4. Recursos Humanos Especializados

As formas atuais de gestão tem suas origem nas teorias de TAYLOR (1998), FAYOL (1998) e WEBER (1999) que sistematizaram a administração dando-lhe a forma básica e a estrutura que possuem: seu caráter científico rigoroso na determinação de métodos e processos, as atividades fundamentais do administrador e a postura profissional da administração e seus colaboradores, que devem especializar-se para exercer uma atividade específica. (AMATUCCI, 1999);

Entretanto as mudanças que se iniciaram após a Segunda Guerra Mundial e que estão se concretizando com a mundialização do capital, modificaram a forma de gerir. Onde o preciosismo técnico dá lugar ao homem e à administração das relações entre os homens, que passam a ter a mesma ou maior importância do que os estilo tecnicista. Os eventos e processos são entendidos como inter-relacionados e compoendo sistemas de alta complexidade. As relações humanas ganham enfoque estratégico, onde o autoritarismo é rejeitado como forma de integração humana e a democracia ganha espaço nos padrões de liderança, de planejamento, de controle e de participação das pessoas nos principais eventos organizacionais, especialmente nos processos de decisão.

Isto faz do ser humano qualificado, entusiasmado e criativo, é um dos fatores preponderantes da melhoria da produtividade. Valorizar e investir no desenvolvimento das pessoas torna-se ação imperativa no processo de criação e manutenção de estratégias que visem a sustentabilidade dos municípios.

Quando se analisa a capacidade técnica dos funcionários públicos das prefeituras, principalmente nas de médio e pequeno porte, não se pode afirmar com certeza que a administração pública municipal delas não tenha pessoas qualificadas ou tecnologias atuais e utilizáveis; o que se pode afirmar, com certeza, é que não está organizado de modo a desempenhar os seus novos papéis, pois precisa haver uma mudança de atitudes e mentalidade, ou seja, os esses funcionários devem estar comprometidos com os resultados. Mas há algumas ilhas de excelência, cujos resultados demonstram que é possível ter uma administração pública eficaz com níveis baixos de corrupção. O importante é observar que a simples adoção de mecanismo de mercado na a gestão pública, não resultam em eficácia, é preciso sim ter ou construir uma nova teoria de administração pública adaptada a realidade brasileira.

As organizações públicas devem ser focalizar quem são seus clientes e qual a sua missão, fazendo com que os funcionários compreendam a grande responsabilidade de gerir os recursos públicos de produção. Para isto devem comprometer e alinhar todos os funcionários com a uma nova filosofia de gestão, onde todos os funcionários estão alinhados em busca de novas idéias, para obtenção de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas, para a maximização de resultado qualitativo e quantitativo. Para isto, deve ser adotado ferramentas que permitam avaliar o desempenho da gestão e estes devem estar alinhados com os funcionários a estratégia, conforme descreve (KAPLAN & NORTON, 2001):

1. Comunicação e educação; os funcionários públicos devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos funcionários é o objetivo de um processo de comunicação eficaz;
2. Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes: os funcionários devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia. Os gestores devem ajudar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoal à consecução desses objetivos;
3. As prefeituras devem adotar programas abrangentes e criativos para comunicar suas estratégias e as medidas de desempenho aos seus funcionários.

Em síntese, para ser sustentável os municípios de médio e pequeno porte dependem de informações atualizadas, confiável e disponível em tempo real e de funcionários altamente qualificados e comprometidos os resultados. Isto é condição básica para garantir eficiência, eficácia e efetividades da administração pública.

5. Câmara Autônoma do Planejamento Municipal – CAPM

Dentro dos elementos necessários para a sustentabilidade dos municípios de médio e pequeno porte, a CAPM é um espaço privilegiado para a construção da cidadania e para o aprendizado de direito e deveres dos cidadãos, pois permite uma reflexão, orientação e direcionamento dos caminhos do município.

A Câmara Autônoma do Planejamento Municipal é uma estrutura de consultiva e deliberativa, de articulação, de integração, de orientação, de acompanhamento e de mobilização do município, na busca da sua sustentabilidade.

Atua como em parceria com o Prefeito e seu *staff* político, com a Câmara de Vereadores, com o Governo do estado, com o Governo Federal, com as agências de desenvolvimento nacionais e estrangeiras e com a iniciativa privada, onde suas decisões são sempre referendadas pela sociedade organizada em defesa dos interesses maiores da população.

Os objetivos da CAPM é de construir democraticamente uma visão de futuro para o município, orientando esforços tempo e a população em direção a sustentabilidade, através do fortalecimento e do desenvolvimento de formas de participação da sociedade organizada junto à gestão municipal, estadual e federal, visando o exercício efetivo cidadania, para implementação de uma mentalidade de planejamento e de ação integrada entre administração e população.

Sua missão básica é contribuir para a sustentabilidade do município, integrando pessoas, ações, tempo e recursos, dentro de uma visão estratégica e cooperativa, reduzindo ao máximo os esforços dispersos e fragmentados; além de exercer o controle social das verbas públicas aplicadas no município, através do fortalecimento de uma mentalidade democrática de resultados, cujas funções básicas são:

1. Identificar os grandes problemas do município, bem como as suas causas e as alternativas para a solução;
2. Integrar os interesses e objetivos em um esforço conjunto de definição de metas e prioridades para o município;
3. Coordenar a elaboração do Plano Diretor de Desenvolvimento e Gestão, que fornecerá subsídios para elaboração do Plano Plurianual e do Plano Anual de Desenvolvimento Municipal, dos Planos Setoriais de cada Secretaria, sob a responsabilidade e coordenação do Gerente Municipal;
4. Integra-se aos demais municípios, para identificar os grandes problemas da micro e meso região, bem como as suas causas e as alternativas para a solução;
5. Contribuir com o Executivo Municipal para a realização de ações cada vez mais eficazes por parte da Prefeitura, e com a Câmara de vereadores na elaboração de leis que garantam e estimulem a sustentabilidade do município;
6. Acompanhar as ações dos gestores do município, fiscalizando a aplicação dos recursos, avaliando seus resultados e, se necessário interferindo em suas ações;
7. Estimular e apoiar no município as iniciativas de Organização e Estímulo ao Desenvolvimento de Empreendimentos.

A CAPM além de possuir um corpo técnico próprio, é constituída por representante dos diversos segmentos sociais que compõem o município, compreendendo os órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), a classe alta, média e baixa (considerando os pobres e miseráveis), a classe dos agricultores, dos comerciantes e dos industriais; as igrejas; os cientistas sociais (com ou sem titulação acadêmica), as escolas e universidades, as fraternidades e órgãos de classes.

6. Considerações Finais

O cenário internacional exige dos gestores públicos uma atuação mais rápida, com respostas em tempo real a diversos problemas, ao mesmo tempo em que deve respeitar o ordenamento institucional democrático e garantir equidade. O cenário interno no Brasil também sofre fortes mudanças, com o desenvolvimento de uma cultura "de mercado" em contraposição à cultura de "estatizante".

A sustentabilidade dos municípios de médio e pequeno porte dependem de um estilo inovador de gestão pública que permita a implementação de controles externos e medidas de desempenho capazes de construir uma gestão eficaz, que possibilite: (i) traduzir a estratégia em ações operacionais, e estas em tarefa cotidiana de todos os funcionários; (ii) alinhar as estratégias dos gestores com as necessidades da sociedade e (iii) mobilizar a mudança por meio de lideranças fortes, eficazes e honestas.

Para implementar um estilo de gestão gerencial voltada para a sustentabilidade dos municípios de médio e pequeno porte, além de

modificações organizacionais, serão necessárias a mudança cultural do serviço público e a construção de novos padrões de relacionamento em os gestores e a sociedade civil.

Essa mudança cultural pode ser entendida como a modificação nos padrões éticos de comportamento burocrático, pode ser obtida segundo CARDOSO (1999) não só pela modificação, na estrutura legal vigente, da política remuneratória e das carreiras públicas, mas principalmente, pela implementação de políticas de recursos humanos no setor público mais abrangentes, passando por procedimento de recrutamento e seleção mais flexíveis, adaptáveis às diferentes atividades desempenhadas pelo Estado, e por melhor definição de capacitação, educação e treinamentos continuado, em busca de constante (re) qualificação profissional e um certo grau de competitividade.

O ambiente dos municípios em rápida mutação exige uma gestão que sejam extremamente flexíveis e que tenham capacidade de adaptação, ou seja, instituições que consigam produzir bens e serviços de alta qualidade, extraindo ao mesmo tempo cada vez mais de cada centavo, bem como reajam às necessidades de seus clientes (cidadãos). Mas os gestores devem liderar através da persuasão e dos incentivos, em vez de através de ordens; que dêem aos seus funcionários um sentido de significado e controle, até mesmo de propriedade.

O conceito de sustentabilidade de municípios nos conduz a necessidade de se ter governos municipais empreendedores (visão chumpeteriana); governos que promovam a concorrência entre prestadores de serviços; que priorize a construção um bom sistema de informações; que dêem poder de decisão aos funcionários técnicos e habilitados, que valorizem os resultados, e não os insumos; que são dirigidos por suas metas e missões, e não por regras regulamentos ou planos de governos. Estes governos "modernos" redefinem os usuários de seus serviços como clientes, e que lhes oferecem opções que previnem os problemas antes que eles surjam, em lugar de meramente oferecerem soluções posteriores; que dirigem suas energias a ganhar dinheiro, e não simplesmente em gastar-lo; que descentralizam a autoridade, abraçando a idéia de gestão colegiada (sociedade organizada); que preferem os mecanismos de mercados aos mecanismos da administração pública tradicional, e que enfatizam não puramente a prestação de serviços públicos, mas a sinergia de todos os setores – público, privado e voluntário, estimulando a ação para solucionar problemas sócio-econômicos-culturais do município.

Os sentidos dessas propostas devem ser a melhoria do desempenho do setor público, para que os serviços públicos prestados aos cidadãos sejam mais eficiente, mais eficazes e mais satisfatórios. Se estas mudanças não ocorrerem os municípios não darão conta às crescentes pressões por melhores serviços e ao papel estratégico que vêm sendo chamados a desempenhar na articulação da sociedade economicamente e socialmente organizada, para melhorar a competitividade do município, minimizar as diferenças sociais e exercitar a governabilidade pela democracia técnica e não política.

7. Referências Bibliográficas

- BATEMAN**, Thomas S. e **SNELL**, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. Editora Atlas. São Paulo, 1998;
- BAVA**, Silvio Caccia. Desenvolvimento Local. Geração de emprego e renda. PÓLIS – Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais. n.º 15. São Paulo (SP), 1996;
- BIRKNER**, Walter Marcos Knaesel. **Desenvolvimento: Reformas Institucionais e Capital Social**. Professor de Sociologia e Ciência Política da Universidade do Contestado – UnC, 2001 (mimeo);
- CAMPOS**, Luci M.S., **Um estudo para definição e identificação dos custos da qualidade ambiental**, Dissertação de Mestrado apresentado ao PPGE/UFSC, 1996;
- CAMPOS**, Thales de Souza. **As cadeias produtivas e a sustentabilidade do município**, 2000 (mimeo);
- CASAROTTO F.º**; Nelson e **PIRES**, Luis Henrique. **Redes de pequenas e média empresas e desenvolvimento local: estratégia para conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. Editora Atlas. São Paulo (SP), 1998;
- CIDE** - Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro. **Matriz insumo-produto** Arquivo capturado via internet URL: <http://www.cide.rj.gov.br/atuacoes/matriz/inicial.html>, hrs. 9:33 em 28/junho/2001;
- DALE,P,F, & MCLAUGHLIN,J,D**, Land information management, an introduction with special reference to cadastral problems in third world countries. Oxford University Press, Oxford (USA), 1990;
- FAO**, Guidelines for land-use planning. In: Development Series 1, FAO, Roma (Italy), 1993;
- FAYOL**; Henri. **Administração industrial e geral**. Editoras Atlas, São Paulo (SP), 1998;
- FREEMAN**, C. **Economics of innovation**. London-Pinter. Londres (Inglaterra), 1982;
- GUIDAT, C**. Contribution methodologique à la formalisation d'un nouveau métr: in: l'ingénierie de l'innovation technologique à partir de l'expérience d'une innovation technique dans la filière bois. DEGE/INPL. Tese de 3 ème cycle. Nancy (França), 1984;
- KAPLAN**, Robert S. and **NORTON**, David P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard**, Harvard Business Schol Publishing, isbn 85-352-0709-0, USA, 2001;
- KOLYCHIZKY, S**. Analyse et strategies de filière, one approche nouvelle en agro-alimentaire: apports, dangers à surmonter. In: ADEFI L'analyse de filière. Econômica. Paris (Franças), 1985;
- KOTLER**; Philip, **JATUSRIPITAK**; Somkid e **MAESINCEE**; Suvit. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. Editora Futura. São Paulo (SP), 1997;
- LAUDON**, Kenneth & **LAUDON**, Jane Price. **Managwement information Systems: organization and technolgy**. 4a edition. Prentice Hall International Editions, New Jersey (USA), 1996;
- LAUDON**, Kenneth & **LAUDON**, Jane Price. **Managwement information Systems: organization and technolgy**. 4a edition. Prentice Hall International Editions, New Jersey (USA), 1996;
- LITTLE**; Paul E. **Agropolos e meio ambiente: a dimensão conceitual**. in: Agropolos uma proposta metodológica. ABIPTI.- Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. Brasília (DF), 1999;

- LOCH**, Carlos – **Anotações de orientação da tese de doutorado**. Professor Titular em Cadastro Técnico Multifinalitário., UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2000, (mimeo);
- LOCH**, Carlos. **A interpretação de imagens área, noções básicas e algumas aplicações nos campos profissionais**, 3ª edição, Editora UFSC, Florianópolis - SC, 1993 (a);
- LOCH**, Carlos. **Cadastro técnico multifinalitário**, in: Anais II Encontro Gaúcho de Agrimensura e Cartografia, p. 25-37, UFSM/DER, Santo Ângelo - RS, 1994;
- LOCH**, Carlos. Monitoramento global e integrado de propriedades rurais a nível municipal, utilizando técnicas de sensoriamento remoto. Editora UFSC, Florianópolis - SC, 1990;
- LOCH**; Carlos - **Cadastro técnico rural multifinalitário como base de organização espacial do uso da terra a nível de propriedade rural**. In: Tese para Professor Titular em Cadastro Técnico Multifinalitário., UFSC, Florianópolis (SC), 1993 (b);
- MORVAN, Y. Fondements d'économie industrielle**, in: Economica, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finanças et Marketing, Paris, 1985;
- PEYREFITTE**, Alain. **A sociedade de confiança: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento**. Topbooks/Instituto Liberal, Rio de Janeiro (RJ), 1999;
- PUTNAM**, Robert D. **Comunidade e democracia; a experiência da Itália moderna**. Editora da FGV, Rio de Janeiro (RJ), 1996;
- PUTNAM**, Robert D. **Making democracy work**, Princeton University Press, ISBN 0-691-07889-0, (USA), 1992;
- REICHEL**, Harduin. **O papel das empresas no desenvolvimento local**. Material de Apoio Didático, grupo de Desenvolvimento Local. CEPACE – Centro de Pesquisa, Assessoria e Consultoria Econômicas. UCDB – Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande (MS), 2000;
- ROSE**, Richard, **MISHLER**, William & **HAERPFER**, Christian. **Social capital in civic and stressful societies**. In: Studies in comparative international development. Vol. 32, n. 3, fall. Pennsylvania State University. (USA), 1997;
- SCHUMPETER**, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. Allen & Unwin, USA 1943;
- SEIFFERT**, Nelson Frederico. **Uma contribuição ao processo de otimização do uso dos recursos ambientais em microbacias hidrográficas**. Tese de Doutorado submetida à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Departamento de Engenharia de Produção, Florianópolis (SC), 1996;
- VAZ**, José Carlos. **Geoprocessamento**. In: PÓLIS –ILDEFES, Dicas – Idéias para a Ação Municipal. AA no. 94. Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais. São Paulo (SP), 1997;
- VELLOZO LUCAS**, Luiz Paulo. **Planejamento estratégico com participação**. In: O município no século XXI – cenários e perspectivas. CEPAM - Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal da Fundação prefeito Faria Lima. São Paulo (SP), 1999;
- VERITY**, John W. & **HOF**, Robert D. **Planet Internet: How the center of the computing universe has shifted**. Business Week. n.3402-732, p.56-62, (USA) April 1995;
- WOOLCOCK**, Michael. **Social capital and economic development; toward a theoretical synthesis and policy framework**. In: Theory and Society. Vol. 27/2, Department of Sociology, University of California (USA), April, 1998;