



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL  
MODALIDADE À DISTÂNCIA**

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

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**DIOGO DE GREGORI**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

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

**por**

**Diogo De Gregori**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – Modalidade à Distância - da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública Municipal.**

**Orientador: Prof. Marcelo Trevisan**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **Título: O Processo de Formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”**

**Autor: Diogo De Gregori<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

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

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; Elaboração de Projetos; Gestão Democrática e Participativa.

## **ABSTRACT**

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

**Keywords:** Public Policy; Development Projects; Democratic and Participative Management.

---

<sup>1</sup> Diogo De Gregori é advogado, inscrito na OAB/RS sob nº 69.814, com experiência profissional em Direito Administrativo, Direito da Propriedade Intelectual e Direito da Inovação. É Superintendente Executivo da ADESM – Agência de Desenvolvimento de Santa Maria. Foi Secretário Adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos, da Prefeitura Municipal de Santa Maria, de janeiro de 2009 a junho de 2011. De 2003 a 2007 trabalhou com Projetos de Modernização e Melhoria da Gestão Pública junto com Prefeituras do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: [de.gregori@hotmail.com](mailto:de.gregori@hotmail.com) Celular: +55 (55) 8422.1562

## 1 INTRODUÇÃO

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

Em grande parte dos municípios brasileiros, o Plano de Governo é definido pelo Prefeito Municipal e sua equipe, sem a realização de uma pesquisa ampla para verificar os principais anseios da sociedade e atender as suas demandas. Sabe-se que o Estado não consegue atender a todas as pessoas, portanto, o engajamento social da população através de Movimentos tende a provocar transformações (TENÓRIO; DIAS; MELO e LOPES, 2010).

A participação permite [...] um processo de vivência que imprime sentido e significado a um grupo ou movimento social, tornando-o protagonista de sua história desenvolvendo uma consciência crítica desalienadora, agregando força sociopolítica a esse grupo ou ação coletiva, gerando novos valores a uma cultura política nova [...] (GOHN, 2005, apud TENÓRIO *et al*, 2010, p. 3).

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

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

Os Planos de Governo, em sua maioria, contêm macro ações sem o planejamento necessário para alcançá-las. Ademais, o Poder Público Municipal não possui cultura de trabalhar com Gestão de Projetos e, muito menos, em projetos com a participação da sociedade. No final do mandato, o Executivo Municipal acaba não executando a contento o Plano de Governo, justamente pela falta de planejamento, sem Planos de Ação Estratégica, com objetivos, bons indicadores e metas para curto, médio e longo prazo definidas em parceria com a sociedade. Então, troca-se a gestão e começa tudo de novo, ficando a população vinculada aos Projetos do Governante. Muito pouco, ou quase nada das ações em

andamento da gestão anterior são aproveitadas pela nova gestão (SALLES, 2010). Cada prefeito quer implantar às suas “Políticas Públicas”, que nem sempre refletem o que a maioria da sociedade necessita, e acaba prejudicando o Município pela quebra de continuidade das Políticas Públicas em andamento. SALLES (2010, p. 14) ainda ressalta que “As prioridades da prefeitura podem não coincidir com as da população, as escolhas feitas pela equipe de governo podem não ser as melhores aos olhos da maioria da população da cidade”.

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

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

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

Diante deste contexto propõe-se o seguinte questionamento: “Como ocorreu o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”?”

Para responder a esse questionamento, este artigo tem como objetivo geral descrever o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”. Como objetivos específicos definiu-se:

- 1º) Apresentar as principais etapas do Movimento;
- 2º) Elencar as principais prioridades definidas pela sociedade na pesquisa desenvolvida de novembro de 2010 a março de 2011;
- 3º) Expor o papel da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria na coordenação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- 4º) Propor reflexões que possibilitem o aperfeiçoamento do Movimento em estudo.

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

O artigo está dividido em cinco seções, considerando esta introdução. A seguir, são apresentados conceitos relacionados à temática em estudo. A terceira seção é dedicada aos aspectos referentes ao método; na quarta seção expõem-se o Movimento em análise e, por fim, a quinta seção é dedicada às considerações finais.

## **2 CONCEITOS RELACIONADOS AO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”**

Nesta seção, são apresentados breves conceitos relativos às áreas em que o Movimento “A Santa Maria Que Queremos” tem relação, como Políticas Públicas, Elaboração de Projetos e Gestão Democrática e Participativa.

### **2.1 Políticas Públicas**

Considerando que políticas públicas representam, como bem mostram O’Donnell e Schmitter (1988 apud RUA, 2009, p. 09), “instâncias empíricas do Estado em ação” e

mobilizam diretamente todos aqueles envolvidos com a administração pública. Apresenta-se uma introdução conceitual e o Ciclo de Políticas Públicas definido por Rua (2009, p. 115) que expressa: “em geral, as políticas públicas são implementadas mediante alguns processos destinados a gerar produtos com a finalidade de produzir efeitos, ou seja, transformar a realidade”. Cardoso Júnior (2009, p. 39) salienta que se deve “estimular e difundir novas técnicas, instrumentos e práticas de gestão e implementação de políticas”. O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” justamente pretende transformar a realidade de Santa Maria por meio da implantação de processos inovadores, conforme será apresentado na seção 4.

Política pública geralmente envolve mais do que uma decisão e requer diversas ações estrategicamente selecionadas para implementar as decisões tomadas (RUA, 2009). Para auxiliar o Poder Público Municipal na tomada de decisões, milhares de santamarienses participaram da elaboração conjunta de prioridades para Município de Santa Maria.

Nesse sentido, Amantino-de-Andrade (2005, p. 6) lembra que:

a formação de políticas públicas baseadas na descentralização e na participação social exige padrões de flexibilidade que sejam facilitadores de novas relações sociais e políticas de maneira a renovar a capacidade de governança pela capilarização da sociedade não apenas pelo seu controle sobre a ação estatal, mas também pela sua própria ação estratégica e decisória dentro do espaço público.

O Movimento “A Santa Maria Que Queremos” possui um ciclo semelhante ao ilustrado na Figura 01.



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

O Movimento oportuniza a qualquer cidadão participar do Ciclo de Políticas Públicas, “uma abordagem para o estudo das políticas públicas que identifica fases

sequenciais e interativas-iterativas no processo de produção de uma política” (RUA, 2009, p. 37).

Na concepção do ciclo de políticas, a política pública é considerada a resultante de uma série de atividades políticas que, agrupadas, formam o processo político. Essa visão conduz os estudiosos a examinar como as decisões são ou poderiam ser tomadas e permite identificar e analisar os processos político-administrativos, os mecanismos e estratégias definidas para a realização da política, e o comportamento dos diferentes atores envolvidos em cada etapa do processo de produção de políticas (RUA, 2009, p. 37).

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

Quanto à implementação, que “consiste em um conjunto de decisões a respeito da operação das rotinas executivas das diversas organizações envolvidas em uma política, de tal maneira que as decisões inicialmente tomadas deixam de ser apenas intenções e passam a ser intervenção na realidade” (RUA, 2009, p. 38), é a fase em que os participantes do Movimento têm a menor participação, pois, normalmente, compete ao Poder Público Municipal. Mas, para a quinta fase do ciclo, os participantes do Movimento têm participação essencial: monitorar. RUA (2009, p. 38) explica que “o monitoramento é um instrumento de gestão das políticas públicas e o seu objetivo é facilitar a consecução dos objetivos pretendidos com a política”.

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

## 2.2 Elaboração de Projetos

Com a participação da sociedade, o Movimento “A Santa Maria Que Queremos” trabalha a elaboração de Projetos, que se transformam em Políticas Públicas, através de uma grande rede de atores. É um processo de desenvolvimento local que se expressa como “a articulação de atores que se solidarizam com seu território”, preocupados com o desenvolvimento do Município, nos quais a articulação público-privada é essencial. É também um processo que se expressa “na canalização convergente de forças sociais dispersas que aproveitam seu potencial endógeno para a construção de territórios com capacidades competitivas e inovadoras” (LIRA, 2009, p. 25). Com o trabalho em rede surgem desafios vinculados “aos processos de negociação e geração de consensos, ao estabelecimento de regras de atuação, à distribuição de recursos e interação, à construção de mecanismos e processos coletivos de decisão, ao estabelecimento de prioridades e acompanhamento” (RUA, (2009, p. 55).

Neste sentido, Granja (2010, p. 39) expressa que:

projetos podem canalizar as vozes dos cidadãos que buscam alternativas de saídas para um problema. A voz tem um custo, implica negociação, tempo, mobilização, entendimento do problema, comprometimento, reivindicação, participação na decisão e responsabilidade na implementação. A voz é, em essência, ação política, que abre um leque de possibilidades e também de consequências.

Portanto, os projetos tendem a visar à mudança de uma situação considerada problemática. Neste caso, Pfeiffer (2005, p. 19) ressalta que o Projeto pode ter como propósito:

“o processo de transição de uma situação atual, caracterizada pela existência de problemas, portanto insatisfatória, para uma situação futura, melhorada, em que os problemas são significativamente reduzidos. Se o projeto pretende alavancar a transição, não só com a instalação de bens e serviços, mas também procurando a participação dos envolvidos a fim de incluir aspectos de comportamento, ele pode ser considerado um **Projeto de Desenvolvimento**”.

Na seção 4, ao apresentar o processo de formação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, requer-se demonstrar a elaboração de um grande projeto, que se transformou em um Movimento contínuo, envolvendo representantes de praticamente todos os setores da sociedade santamariense.

O Projeto inicial elaborado pelos santamarienses resultou na criação da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM), que tem entre seus objetivos coordenar o Movimento “A Santa Maria Que Queremos”. Este assunto é melhor apresentado no item 4.3.

Assim, Granja (2010, p. 41) defende que:

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

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

### 2.3 Gestão Democrática e Participativa

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

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

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

Neste sentido, SALES (2010, p. 40) reforça que a participação das organizações da sociedade importa porque ela complementa a representação, explicando que:

- nunca ocorre perfeita coincidência entre os pontos de vista do representante e os de todos os representados. A realidade é dinâmica, e os representados não formam

um todo coeso, baseado no consenso. Sobre temas candentes, sobretudo, há sempre algum desencontro entre os dois polos da representação, em razão da autonomia do representante;

- as experiências históricas da Democracia direta, como na Antiguidade Clássica, mostraram seu mérito e, embora essa forma sozinha não seja suficiente contemporaneamente, com certeza seus mecanismos contribuem para lançar pontes entre a esfera pública e a sociedade civil;

- a existência de mecanismos de participação mantém os cidadãos ativos, atentos, mobilizados nos interstícios eleitorais. A representação, com frequência, faz com que os cidadãos deleguem completamente aos representantes o cuidado com a cidade;

- há sempre ângulos de visão novos a respeito dos problemas da cidade que surgem dos debates públicos seja nas audiências públicas, ou nos conselhos, nas assembleias etc. A pluralidade da participação enriquece o debate político e isso se perde se os interlocutores ficam restritos aos representantes eleitos.

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

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

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

a questão candente hoje é como reconstruir a representação de modo a integrar seu elemento eleitoral com as diversas formas de advocacia e participação que têm origem extraeleitoral. É necessário pensarmos o contexto no qual conviverão a representação eleitoral e a representação da sociedade civil, assim como entendermos o papel da autorização na criação de legitimidade nesse novo contexto.

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

direito dos indivíduos em interferir na condução da vida pública de forma direta ou por meio de mecanismos representativos”.

### 3 MÉTODO

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

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

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

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

De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- baseia-se em várias fontes de evidências; e
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

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

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

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

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

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

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

Então, o Prefeito Cezar Schirmer solicitou que a Secretaria de Desenvolvimento realizasse um evento maior que o Fórum de Desenvolvimento e Inovação, onde mais representantes da comunidade santamariense pudessem participar da elaboração de um Plano Estratégico com Visão de Longo Prazo para o Município.

Assim, a Prefeitura Municipal de Santa Maria buscou a assessoria da Agência de Desenvolvimento Pólo RS, que realiza a coordenação da Agenda 2020 no Estado do Rio Grande do Sul.

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

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

- a) Treinamento da equipe local;
- b) O evento de “Busca da Visão de Futuro”;
- c) As entrevistas com lideranças da sociedade santamariense;
- d) A pesquisa para definição de prioridades;
- e) O Mapa Estratégico;
- f) Os Fóruns Temáticos;
- g) A definição das Propostas e modelo de governança; e
- h) A elaboração dos Planos de Ação resultantes dos Fóruns e do Caderno de Propostas contendo a Agenda Estratégica de Santa Maria.

Na Figura 02 apresenta-se o cronograma inicialmente previsto para 2009-2010.

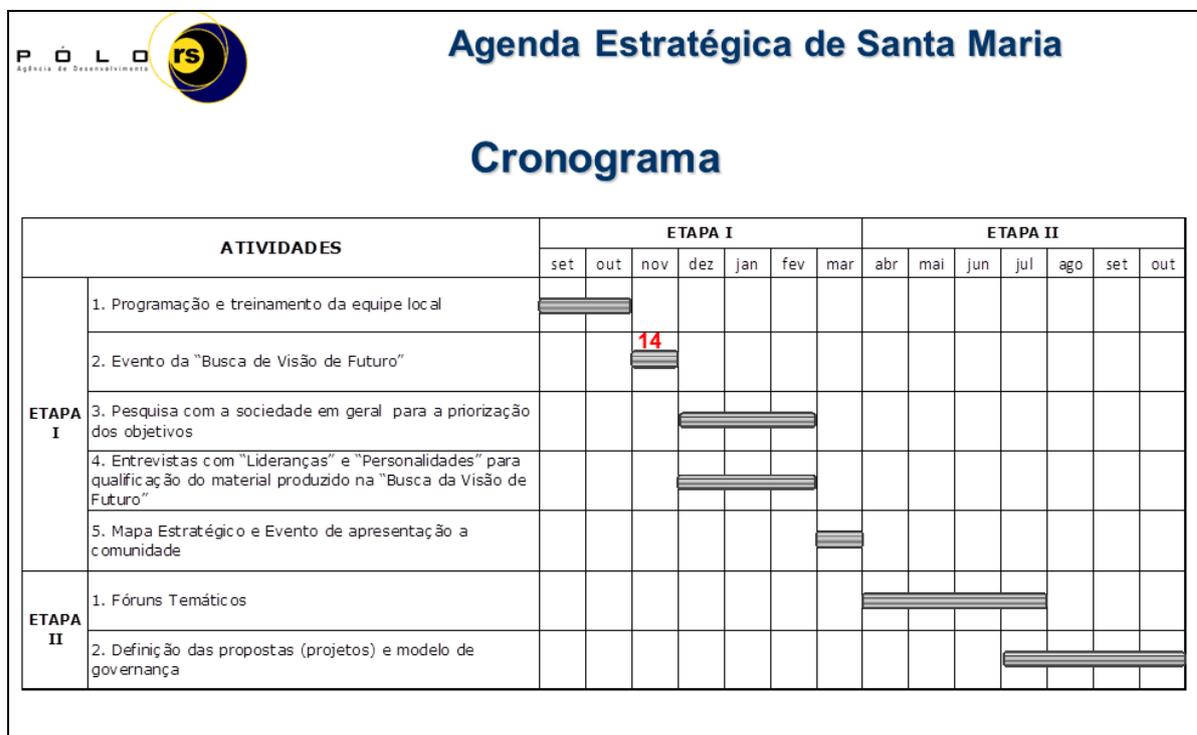


Figura 02 - Cronograma do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”

Fonte: Apresentação da Agência de Desenvolvimento Pólo RS (2009, p. 30).

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

#### 4.1.1 Treinamento da equipe local

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

Em um encontro de mobilização com a imprensa, preparatório para a “Busca da Visão de Futuro”, no auditório da Prefeitura Municipal, em setembro de 2009, surgiu a proposta de se chamar o movimento que estava iniciando de “A Santa Maria Que Queremos”. Então foi criada a logomarca exposta na Figura 03.



Figura 03 - Logomarca do Movimento

Fonte: Assessoria de Comunicação da Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2009.

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

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

#### 4.1.2 O evento de “Busca da Visão de Futuro”

O evento de “Busca da Visão de Futuro” é a principal fase da construção de uma agenda estratégica. É deste encontro que sairá a pauta mínima da sociedade. Segundo Maria

das Graças Rua “Uma agenda de políticas consiste em uma lista de prioridades inicialmente estabelecidas, às quais os governos devem dedicar suas energias e atenções, e entre as quais os atores lutam arduamente para incluir as questões de seu interesse.” (RUA, 2009, p. 66).

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

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

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

Pelo turno da manhã foram desenvolvidas três atividades. Na primeira atividade os participantes foram instigados a responder quais as competências/vocações de Santa Maria e a analisar o passado e o presente do Município. Na segunda atividade foram listadas as principais tendências que afetavam o tema central "A Santa Maria Que Queremos", em que cada grupo destacou dois pontos positivos ou negativos que deram origem a uma “Teia de Fatores”, ilustrada na Figura 01 do Anexo.

A terceira atividade serviu para expressar o sonho dos santamarienses com a sua cidade, pois os participantes criaram manchetes que estariam estampadas nas primeiras páginas dos jornais, em 2020, sobre Santa Maria.

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

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

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

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

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

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

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

O evento que iniciou às 08 horas, se encerrou às 17 horas com a apresentação das próximas ações a serem realizadas.

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

#### 4.1.3 As entrevistas com lideranças da sociedade santamariense

Com a sistematização das informações da “Visão de Futuro”, as principais ações de cada um dos eixos priorizados foram utilizadas para a elaboração de um roteiro de questões a ser aplicado em entrevista com lideranças da sociedade santamariense que não puderam comparecer ao evento. O objetivo das entrevistas era a qualificação e priorização das ações

pré-definidas pelos participantes do evento de “Busca da Visão de Futuro”. No final de janeiro de 2010 iniciaram as entrevistas, que foram realizadas até abril do mesmo ano com cerca de 250 pessoas, incluindo alguns dos principais líderes que também haviam participado do evento.

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

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

#### 4.1.4 A pesquisa para definição de prioridades

Para se aproximar ao máximo do que a sociedade deseja para o Município, as ações propostas, pelos participantes do evento e entrevistados, devem ser disponibilizadas para a população eleger as prioritárias. Então, a partir do resultado das entrevistas, foi elaborada uma cédula contendo as principais ações definidas pelas lideranças locais para alcançar “A Santa Maria Que Queremos”. No período de novembro de 2010 a março de 2011 foi realizada uma ampla pesquisa com a sociedade santamariense, por meio do preenchimento da cédula em anexo (Figura 02 do Anexo) que foi disponibilizada na internet e aplicada pela União das Associações Comunitárias (UAC) nos bairros e vilas da cidade. Mais de 10.000 cidadãos responderam à pesquisa.

#### 4.1.5 O Mapa Estratégico

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

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

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

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

Na Figura 04 tem-se a transcrição do Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”.

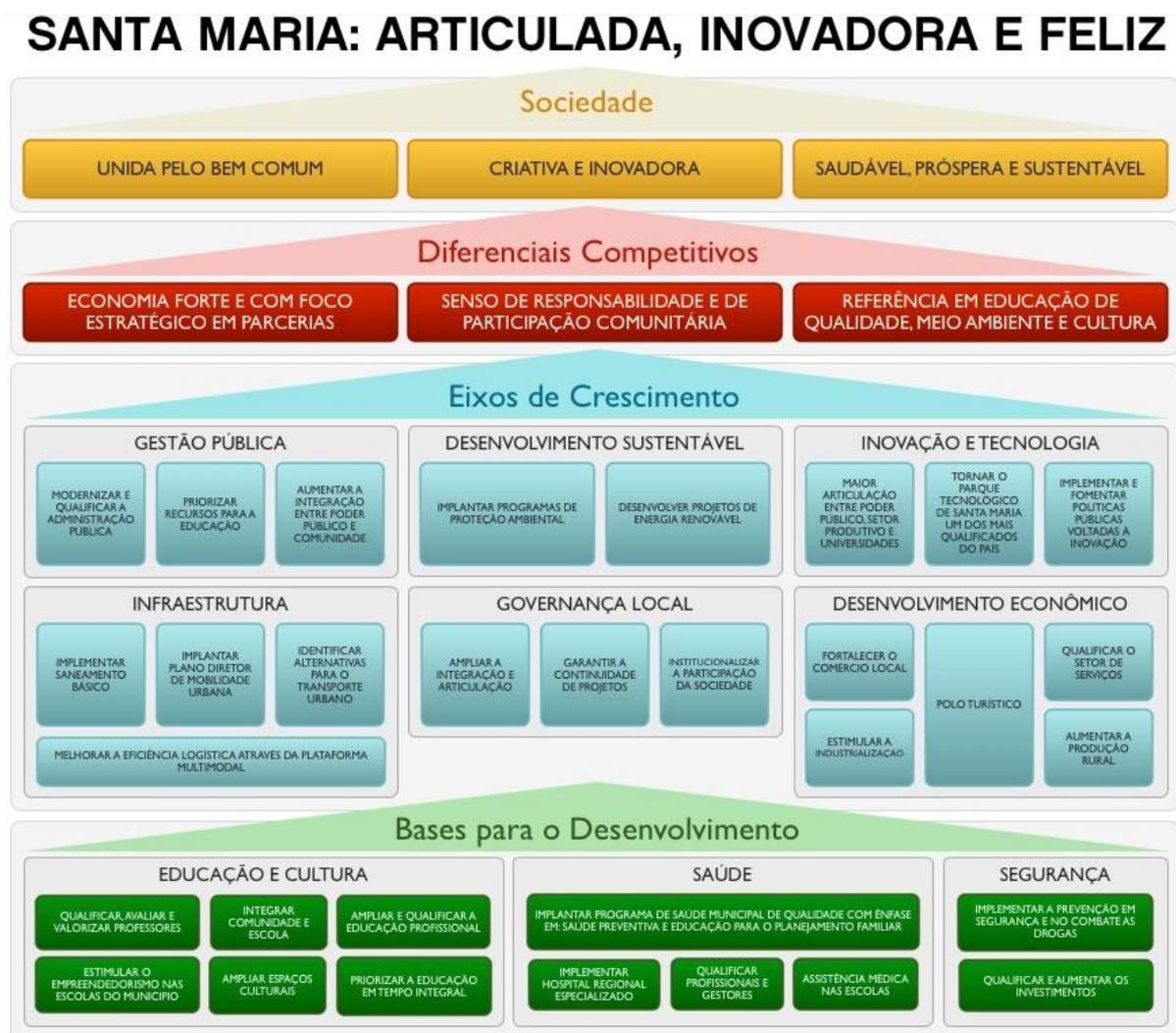


Figura 04 - Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”  
Fonte: ADESM - Agência de Desenvolvimento de Santa Maria, 2011.

## 4.2 As principais prioridades definidas pela sociedade

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

### a) Educação e Cultura:

- qualificar, avaliar e valorizar os professores;
- integrar comunidade e escola;
- ampliar e qualificar a educação profissional;
- estimular o empreendedorismo nas escolas do município;
- ampliar espaços culturais; e
- priorizar a educação de tempo integral.

### b) Saúde:

- implantar programa de saúde municipal de qualidade com ênfase em: saúde preventiva e educação para o planejamento familiar;
- qualificar profissionais e gestores;
- assistência médica nas escolas; e
- implementar hospital regional especializado.

### c) Segurança:

- qualificar e aumentar os investimentos; e
- implantar a prevenção em segurança e no combate as drogas.

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

### a) Gestão Pública:

- modernizar e qualificar a administração pública;
- priorizar recursos para a educação; e
- aumentar a integração entre poder público e comunidade.

### b) Infraestrutura:

- implementar saneamento básico em todo o Município;
- implantar plano diretor de mobilidade urbana;
- identificar alternativas para o transporte urbano; e
- melhorar a eficiência logística através de plataforma multimodal.

c) Governança Local:

- ampliar a integração e articulação;
- garantir a continuidade de projetos; e
- institucionalizar a participação da sociedade.

d) Inovação e Tecnologia:

- maior articulação entre poder público, setor produtivo e universidades;
- tornar o parque tecnológico de Santa Maria um dos mais qualificados do país; e
- implementar e fomentar políticas públicas voltadas à inovação.

e) Desenvolvimento sustentável:

- implantar programas de proteção ambiental; e
- desenvolver projetos de energia alternativa.

f) Desenvolvimento Econômico:

- fortalecer o comércio local;
- estimular a industrialização;
- transformar Santa Maria num polo turístico;
- qualificar o setor de serviços; e
- aumentar a produção rural.

Dentre as prioridades elencadas, Santa Maria também quer ser lembrada pelos seguintes diferenciais competitivos:

- economia forte e com foco estratégico em parcerias;
- senso de responsabilidade e de participação comunitária; e
- referência em educação de qualidade, meio ambiente e cultura.

E, para atingir os objetivos da “Santa Maria Que Queremos”, a sociedade deve estar unida pelo bem comum, ser criativa e inovadora, saudável, próspera e sustentável, tornando-se uma “Santa Maria Articulada, Inovadora e Feliz”.

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

A mobilização identificou a falta de articulação existente em Santa Maria, onde cada uma das Instituições trabalha de forma isolada e com objetivos dispersos. Unindo um sonho do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria, a visão apresentada pelo Mapa

Estratégico da “Santa Maria Que Queremos” e os objetivos do eixo da Governança Local, em 18 de abril de 2011, foi lançada a ADESM - Agência de Desenvolvimento de Santa Maria.

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

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

A metodologia que está sendo utilizada nas reuniões é baseada no *Balanced Scorecard*, que visa traduzir a estratégia em ação (KAPLAN e NORTON, 1997). No primeiro encontro é apresentada a ADESM, o histórico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” e o Mapa Estratégico, ressaltando os objetivos que o grupo irá aprofundar para montar os respectivos Planos de Ação. As reuniões seguintes são de nivelamento de informações, para equalizar o conhecimento dos participantes e se chegar ao “marco zero”. A partir de então, busca-se a identificação de indicadores, propostas, entraves e ações viabilizadoras e monta-se o *scorecard*. Os Planos de Ação deverão estar concluídos em julho de 2012, quando a ADESM pretende entregar um caderno de propostas para os candidatos a prefeito de Santa Maria.

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

elaboração de políticas públicas municipais. A sociedade deixa de ser um ator passivo para participar ativamente da construção do desenvolvimento do Município.

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

#### **4.4 Sugestões para o aperfeiçoamento do Movimento em análise**

Neste subitem, são apresentadas algumas reflexões e sugestões que possibilitam o aperfeiçoamento do Movimento em estudo, a partir da participação ativa do autor na coordenação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”, experiência que tem que ser compartilhada com outros interessados para perceberem e aprenderem com certos erros e acertos.

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

No grande evento de novembro de 2009, as lideranças presentes poderiam ter sido mais instigadas a continuar participando do Movimento de forma voluntária e trazendo mais adeptos.

Na execução da fase das entrevistas, os entrevistadores foram praticamente cinco integrantes da equipe da Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos do município. Entretanto, o Movimento necessita de voluntários para não ficar vinculado ao Poder Público. Deveriam ter participado mais voluntários desta fase de entrevistas e a definição dos entrevistados também poderia ter sido melhor dividida entre os entrevistadores.

Após as entrevistas o Movimento ficou cinco meses parado, alterando o cronograma inicial de 14 meses, da data do evento da “Busca da Visão de Futuro” até a implantação dos Fóruns Temáticos, pois o que deveria ocorrer em três meses levou quase nove.

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

Nesta mesma fase, vale ressaltar uma instituição que demonstrou grande participação voluntária, mostrando-se uma força viva da sociedade, a UAC, que agregou muito à fase da pesquisa. Se não fosse a mobilização dos líderes comunitários, a pesquisa não teria chegado nos bairros e vilas da cidade. Teodósio; Alves e Arruda (2010) alertam para o processo ser construído pelos atores em práticas colaborativas, que evidenciam as noções valorativas e interesses perpassados por ideais de transformação social, cuidando especialmente para o Movimento não ser marcado estritamente pelo auto-interesse, que desvirtua os processos de construção conjunta. “A Santa Maria Que Queremos” está sendo construída com a convergência de idéias positivas para a sociedade.

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

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

- Os reflexos na sociedade santamariense do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Metodologia de implementação do Mapa Estratégico do Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da participação da sociedade no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da participação do Poder Público no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Análise da continuidade das ações definidas no Movimento “A Santa Maria Que Queremos” com a troca de Gestão Municipal;
- Políticas Públicas implantadas que foram sugeridas pela sociedade no Movimento “A Santa Maria Que Queremos”;
- Avaliação da coordenação do Movimento “A Santa Maria Que Queremos” pela Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM).

## REFERÊNCIAS

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

AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. **Redes de Atores: Uma Nova Forma de Gestão das Políticas Públicas no Brasil?** In: XXIX ENANPAD, 2005.

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

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

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

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

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

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** Brasília: CAPES/UAB, 2009.

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

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

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.** Brasília: CAPES/UAB, 2009.

ESTATUTO DA ADESM. Disponível em: [http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/08/Estatuto\\_ADESM.pdf](http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/08/Estatuto_ADESM.pdf). Acesso em: 22 out. 2011.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice:** Universidade-Indústria-Governo Inovação em Movimento. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

FARINHA, João; GARRET, Cristina; QUARESMA, Carmen; POEIRA, Maria de Lourdes. **Oeiras 21 +: Agenda da Sustentabilidade para Oeiras 2008-2013.** Oeiras, Portugal: Câmara Municipal de Oeiras, 2009.

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

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

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

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 23 ed. 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Brasília: CAPES/UAB, 2009.
- LIRA, Iván Silva. **Desigualdades Regionais, Territórios e Formulação de Políticas na América Latina**. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, Brasília, n. 8, p. 37-39, set./dez. 2008.
- LIRA, Iván Silva. **Desigualdades Regionais, Territórios e Formulação de Políticas na América Latina**. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, Brasília, n. 9, p. 14-27, jan./ago. 2009.
- LIRA, Iván Silva. **Metodologia para a elaboração de estratégias de desenvolvimento local**. Santiago do Chile: Publicação das Nações Unidas, 2008.
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local**. Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- MAPA ESTRATÉGICO DO MOVIMENTO “A SANTA MARIA QUE QUEREMOS”. Disponível em <http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/08/mapa-estrategico.pdf> Acesso em 22 out. 2011.
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. **A Teoria Ator-Rede como Framework Teórico para o Estudo dos Processos de Participação Democrática Apoiados por Tecnologia da Informação no Brasil**. In: II EnADI/ANPAD, 2009.
- PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PINHEIRO, Otilie Macedo. **Plano diretor e gestão urbana**. Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Municipal e suas relações com as Políticas de Gestão de Cidades e com a Teoria New Public Management**. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG), 2006.
- RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Brasília: CAPES/UAB, 2009.
- SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa**. Brasília: CAPES/UAB, 2010.
- SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os problemas contemporâneos**. Brasília: CAPES/UAB, 2009.
- SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/Editora da Universidade de São Paulo, 1972.
- TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Local e o Global: limites e desafios da participação cidadã**. São Paulo: Cortez, 3 ed. 2002.
- TENÓRIO Fernando Guilherme; DIAS, Anderson Felisberto; MELO, William dos Santos; LOPES, Jonathan Felix Ribeiro. **Da Participação à Cidadania Deliberativa: Os Processos**

**Decisórios Participativos na Implementação das Políticas Públicas na Região do Noroeste Colonial Gaúcho.** In: EnAPG/ANPAD, 2010.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; ALVES, Mário Aquino; ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Parcerias Tri-Setoriais em Políticas Públicas: possibilidades e armadilhas em três experiências brasileiras.** In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010.

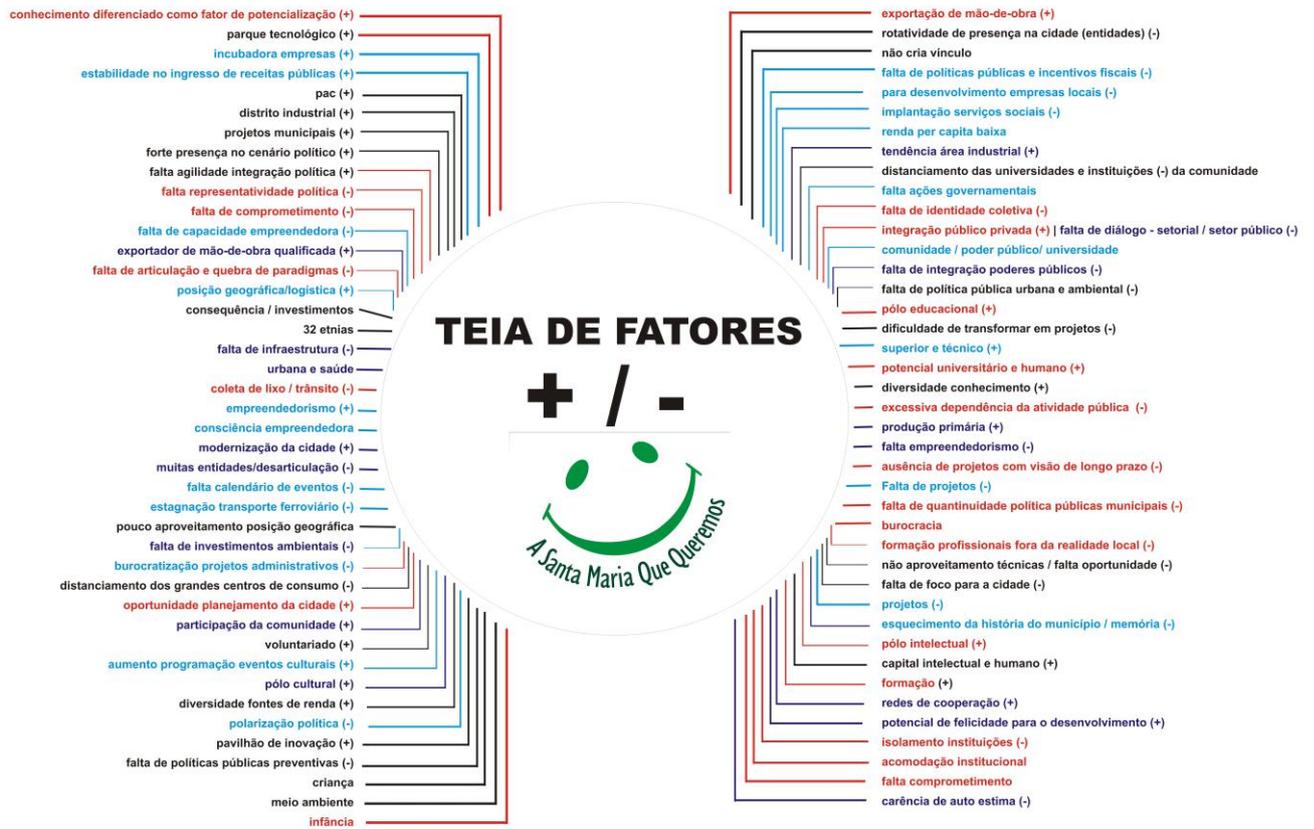
TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UMA AGENDA EM MOVIMENTO - Relatório. **Agenda 2020 O Rio Grande que Queremos.** Disponível em: <http://www.polors.com.br/agenda2020/relatorioagenda2020.pdf>. Acesso em: 22 out. 2011.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Brasília: CAPES/UAB, 2009.

## ANEXOS



Anexo 01 - “Teia de Fatores”

Fonte: Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos, 2011.



## A SANTA MARIA QUE QUEREMOS

Em 14 de novembro de 2009 aconteceu em nossa cidade histórico encontro entre centenas de lideranças dos mais variados setores do município. Esses líderes refletiram, debateram e opinaram durante todo o dia sobre o futuro de Santa Maria. Professores, trabalhadores, empresários, profissionais liberais, religiosos e representantes do poder público começaram a construir uma visão conjunta de longo prazo para o desenvolvimento da região. Quais serão esses caminhos? Com que futuro sonhamos? O que queremos que Santa Maria seja em 2020 para os nossos filhos e netos?

Você também pode contribuir para aperfeiçoar este trabalho. **Responda a esta consulta: Marque com um "x" dois desafios por tema que considera os MAIS IMPORTANTES para estabelecer uma Visão de Futuro (2020) de Santa Maria.** Todos esses grandes desafios aqui listados surgiram dos trabalhos de 14 de novembro de 2009 e de entrevistas realizadas em 2010.

PREENCHA O QUESTIONÁRIO E AJUDE A CONSTRUIR O FUTURO DA NOSSA CIDADE:

### INFRAESTRUTURA



- Implementar saneamento básico em todo o município
- Implementar Plano Diretor de Mobilidade Urbana (Sistema de Transporte Público, Viário, etc.)
- Conservar e melhorar estradas e anéis viários
- Estudar alternativas de transporte urbano, tais como o metrô de superfície
- Melhorar a eficiência logística através de plataforma multimodal

### DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



- Criar e implantar Plano de Desenvolvimento Social
- Criar programas de preservação dos recursos ambientais e naturais
- Desenvolver projetos de energias alternativas
- Definir e criar pólos de diversificação econômica
- Estimular parcerias entre os setores produtivo e comercial
- Estimular ações voltadas ao empreendedorismo
- Incentivar e fortalecer o desenvolvimento da área rural
- Incentivar o turismo na região
- Incentivar a formação de redes sociais

### GESTÃO PÚBLICA



- Modernizar e desburocratizar a máquina pública
- Priorizar recursos para a educação
- Qualificar e avaliar permanentemente os servidores e gestores públicos
- Garantir transparência e divulgação das despesas públicas
- Aumentar a integração entre poder público e comunidade
- Implementar projetos de qualidade total na gestão pública
- Maior mobilidade e fluência nas ações públicas
- Implementar a descentralização da gestão pública (criação de centros regionais)

### SAÚDE



- Educar para o planejamento familiar
- Implementar projetos de saúde preventiva
- Implementar hospital regionalizado especializado
- Implantar programas de assistência médica nas escolas
- Qualificar profissionais e gestores da área de saúde

### EDUCAÇÃO E CULTURA



- Disponibilizar educação em tempo integral (turno inverso)
- Estimular a educação voltada ao empreendedorismo e inovação no ensino médio
- Qualificar, formar, avaliar e valorizar os profissionais da área de educação
- Estimular a integração da comunidade no processo escolar (família, escola e sociedade)
- Ampliar espaços culturais através da integração das escolas, universidades e empresas
- Estimular a educação profissional com base nas vocações do município

### SEGURANÇA



- Aumentar e qualificar os investimentos em segurança pública
- Implementar políticas preventivas de segurança pública e combate as drogas
- Viabilizar e implementar Guarda Municipal
- Melhorar o sistema prisional

### INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



- Consolidar a implantação do Parque Tecnológico de Santa Maria
- Maior integração entre Universidades, Setor Produtivo, Poder Público e Sociedade na área tecnológica
- Manter e ampliar políticas públicas de apoio a inovação
- Criar fundo com recursos para inovação e tecnologia
- Instalar rede digital para utilização da população

### GOVERNANÇA LOCAL



- Aumentar a integração e articulação entre Poder Público, Setor Produtivo, Universidades e Sociedade
- Criar plano integrado (poder público e sociedade) para o desenvolvimento de SM
- Garantir a continuidade dos projetos de desenvolvimento
- Fortalecer a participação da sociedade nos projetos de governança
- Definir funções e responsabilidades (poder público e sociedade)
- Aumentar a representatividade política da região

Anexo 02 - Cédula da pesquisa

Fonte: Secretaria de Município de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Projetos Estratégicos, 2010.