

IICA
E11
04

Estado do Rio Grande do Norte
Secretaria de Planejamento e Finanças
Instituto de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - IDEC
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS
Coordenadoria Técnica do PAPP/RN
Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA



PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO E SUSTENTÁVEL, DO RIO GRANDE DO NORTE

(Documento Preliminar)

Gustavo Lizárraga Montes
Convênio IICA/PAPP-RN

Natal, Outubro de 1995

125

11CA
E11
04

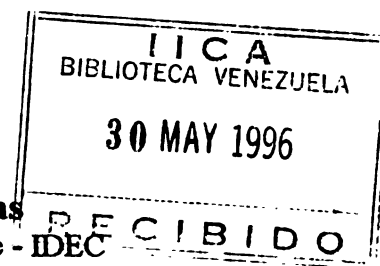
00003575

Estado do Rio Grande do Norte

Secretaria de Planejamento e Finanças
Instituto de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - IDEC

Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS
Coordenadoria Técnica do PAPP/RN

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA
Convênio IICA/PAPP-RN



Coordenadoria Técnica do PAPP/RN :

* Evandro de Oliveira Borges

Assessoramento Técnico do PAPP/RN :

* João Matos Filho
* Sebastião Menezes

Elaboração do documento:

* Gustavo Lizárraga Montes - Especialista em Agricultura Irrigada.
Convênio IICA/PAPP-RN

Colaboradores :

* Carlos Jara - Convênio IICA/PAPP-PE
* Maria de Fátima Rego - SRHPE/SEPLAN
* Mardone Cavalcante França - IEP/IDEC
* Adelaide Medeiros - IEP/IDEC
* Hélio Nunes - IEI/IDEC

Natal (RN), Outubro de 1995

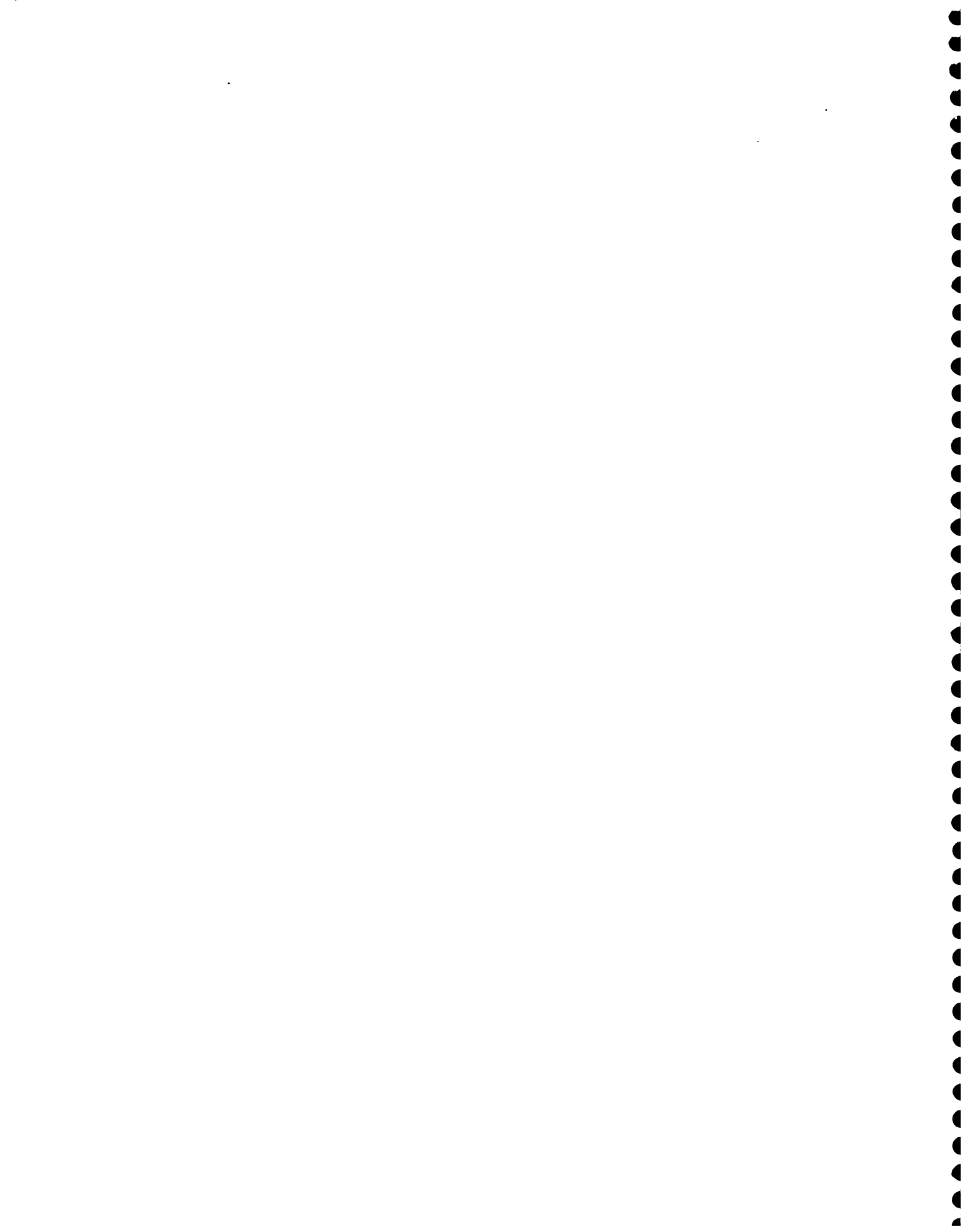


**PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO E
SUSTENTÁVEL NO RIO GRANDE DO NORTE**

	Pag.
1.0 - INTRODUÇÃO	1
2.0 - OBJETIVOS	1
2.1.- Objetivo Geral	1
2.2.- Objetivos Específicos	2
3.0 - CONSIDERAÇÕES GERAIS	2
3.1.- O município como unidade básica do Sistema Institu- cional	2
3.2.- Conceito sobre o desenvolvimento municipal sustentá- vel	4
3.3.- Importância do Planejamento Municipal Participativo.	5
3.4.- As Unidades de Planejamento Territorial	6
3.4.1.- Unidade de planejamento territorial a nível ambiental	7
3.4.2.- Unidade de planejamento territorial a nível municipal	7
3.5.- Características do Planejamento Municipal Participa- tivo	8
3.6.- O FUMAC, no processo de desenvolvimento municipal....	9
3.7.- Aspecto Participativo do Planejamento	9
3.8.- O conceito de integração e descentralização institu- cional no processo de planejamento municipal parti- cipativo	10
3.9.- Estratégia do Desenvolvimento Municipal Sustentável.	11
4.0 - PROPOSTA PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO, NO RIO GRANDE DO NORTE	12
4.1.- A priorização de Municípios para a implantação de Pro- jetos de desenvolvimento comunitário, pelo FUMAC ...	12
4.2.- Os Conselhos Municipais, no processo do planejamento e na gestão do desenvolvimento dos Projetos	14
4.3.- O Zoneamento Territorial Municipal, no seu aspecto ambiental	16
4.4.- Aplicação do método de Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos - PPPO	17
4.4.1.- Importancia do método de planejamento a ser usado	17
4.4.2.- O moderador no processo de planejamento em em grupo	18
4.4.3.- O uso da visualização no planejamento em grupo	18
4.5.- Envolvimento dos grupos de trabalho, no processo de Planejamento Municipal Participativo	19



4.6.- Tipos de Projetos Comunitários a serem implantados..	20
5.0 - O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO	22
5.1.- PRIMEIRA FASE: Levantamento de Informações Básicas..	23
5.1.1.- Informação básica geral, a níveis de Estado, Municípios, Distritos, e de povoados	24
5.1.2.- Zoneamento territorial do Município, e elaboração de mapas temáticos	25
5.2.- SEGUNDA FASE: Diagnóstico da situação do município, e análise e identificação de problemas .	27
5.2.1.- Etapa de envolvimento dos participantes.....	29
5.2.2.- Análise de Problemas e Objetivos	29
5.2.3.- Análise de Alternativas	30
5.3.- TERCEIRA FASE: Elaboração dos Projetos Comunitários.	31
5.3.1.- Elaboração da Matriz de Planejamento de Projetos, ou Marco Lógico	33
A).- Descrição sumária	34
B).- Formulação de indicadores objetivamente verificáveis	34
C).- Descrição das fontes de comprovação	35
D).- Levantamento dos pressupostos	35
E).- Definição dos custos e insumos	36
5.3.2.- Determinação da Estratégia de um Projeto....	36
5.3.3.- A lógica no processo de análise e preenchimento da MPP.	37
5.3.4.- Elaboração de Projetos aprovados, de acordo a roteiro e normas pre-definidas	38
5.4.- QUARTA FASE: Programação de Ações	39
6.0 - AÇÕES COMPLEMENTARES AO PLANEJAMENTO MUNICIPAL.....	40
7.0 - BIBLIOGRAFIA	40
8.0 - ANEXOS	41



PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO E SUSTENTÁVEL, NO RIO GRANDE DO NORTE

1.0 – INTRODUÇÃO

Uma forma de dar resposta às populações pobres, que manifestam, em consenso, a necessidade urgente e impostergável de iniciar novas estratégias para que, realmente os Estados e Municípios, possam acelerar seu crescimento e ganhar competitividade, é iniciar urgentemente novos rumos.

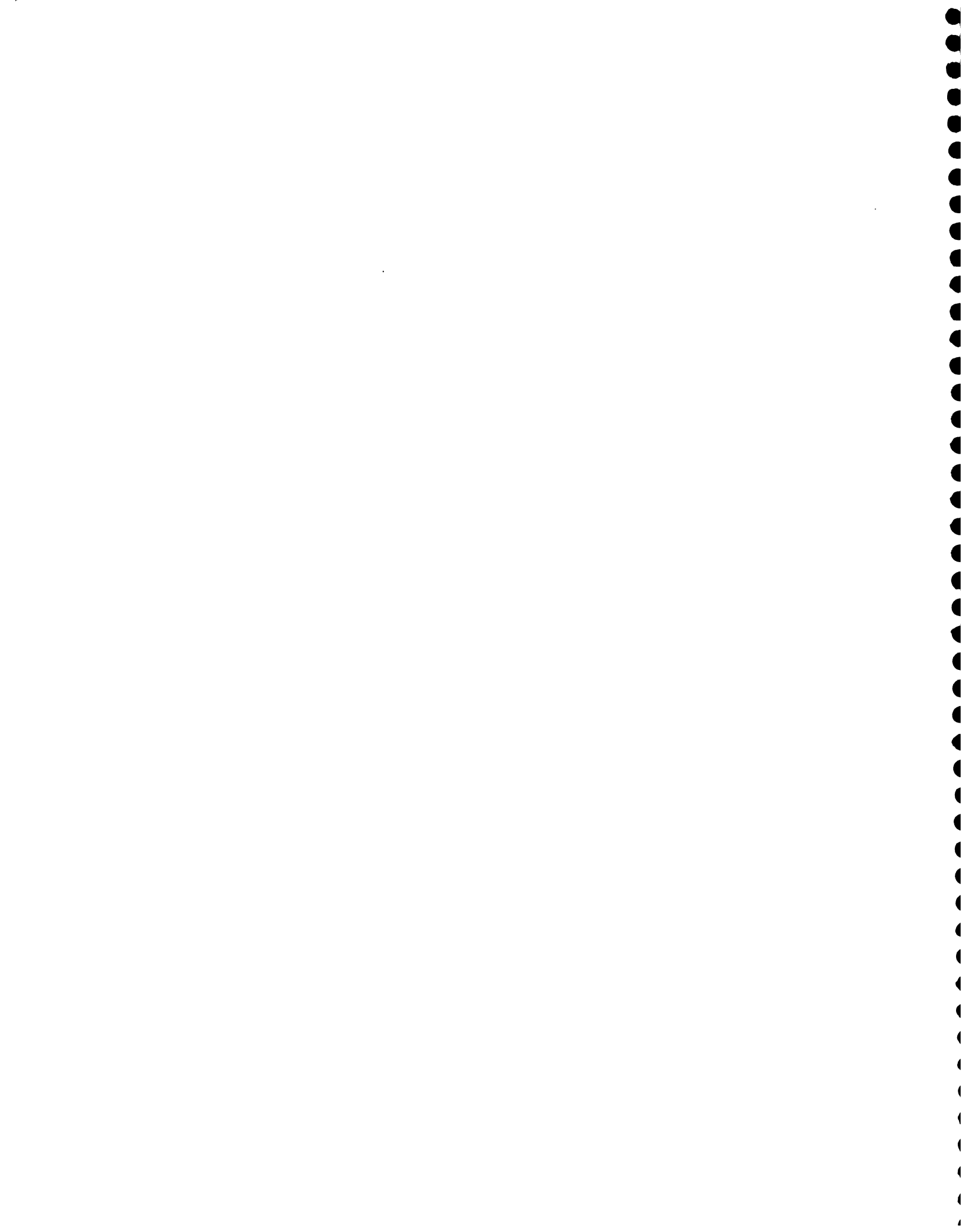
Esses novos rumos devem apontar o caminho do desenvolvimento sustentável, visando que se mantenha, no mais longo tempo, a suas qualidades dos aspectos ecológicos, técnicos, económicos, sociais, institucionais e políticos, a partir da aplicação adequada de mecanismos técnicos e modernos, um dos quais é indubitavelmente o planejamento.

Em forma geral, o termo Planejar significa pensar antes de fazer. É tentar antecipar mentalmente ações futuras, para poder preparar melhor a execução das ações consideradas. O planejamento, representa um instrumento técnico e político que possibilita otimizar, no tempo e no espaço, a implementação das atividades de combate à pobreza e do desenvolvimento rural.

O documento que se apresenta nesta ocasião, constitui um trabalho preliminar que trata sobre o Planejamento Municipal a ser realizado nos municípios ou comunidades rurais do Estado, em forma participativa, visando que as alternativas de solução escolhidas sejam sustentáveis, dentro do conceito participativo e descentralizado, tal como o novo PAPP reformulado tem definido como estratégia de atuação.

É um documento de orientação geral, onde se indicam as formas de proceder no processo de elaboração de Projetos Comunitários, com a participação conjunta entre os grupos de pessoas interessadas, os municípios ou as comunidades envolvidas, com as equipes técnicas dos municípios, com as equipes técnicas e especialistas de apoio do Estado.

Este trabalho reúne alguns conceitos de destacados especialistas em desenvolvimento rural, acrescido por pesquisas e levantamento de informações novas, procurando dar um enfoque metodológico que possa ser útil às equipes técnicas, beneficiários das comunidades e autoridades dos municípios interessados.



2.0 – OBJETIVOS

2.1.– Objetivo geral

O objetivo geral do planejamento municipal participativo é facilitar aos Estados, Municípios e Comunidades, os instrumentos técnicos de apoio, necessários para a implementação das ações de desenvolvimento sustentável dos municípios. Procura-se, desta maneira, dar o apoio inicial aos municípios nesse processo de combate da fome e da pobreza das populações carentes.

A aplicação da metodologia proposta, tem como um de seus objetivos gerais, o conseguir o desenvolvimento social e melhoria da qualidade de vida, principalmente daquela população rural mais pobre dos municípios, e também para iniciar a prática da democratização da sociedade e do sistema político-institucional, com elevada participação da população na definição de seu próprio destino.

2.2.– Objetivos Específicos

i).– Dispor de um diagnóstico da situação do município, e das comunidades diretamente envolvidas, no processo de elaboração de projetos, realizado em forma participativa com os próprios beneficiários.

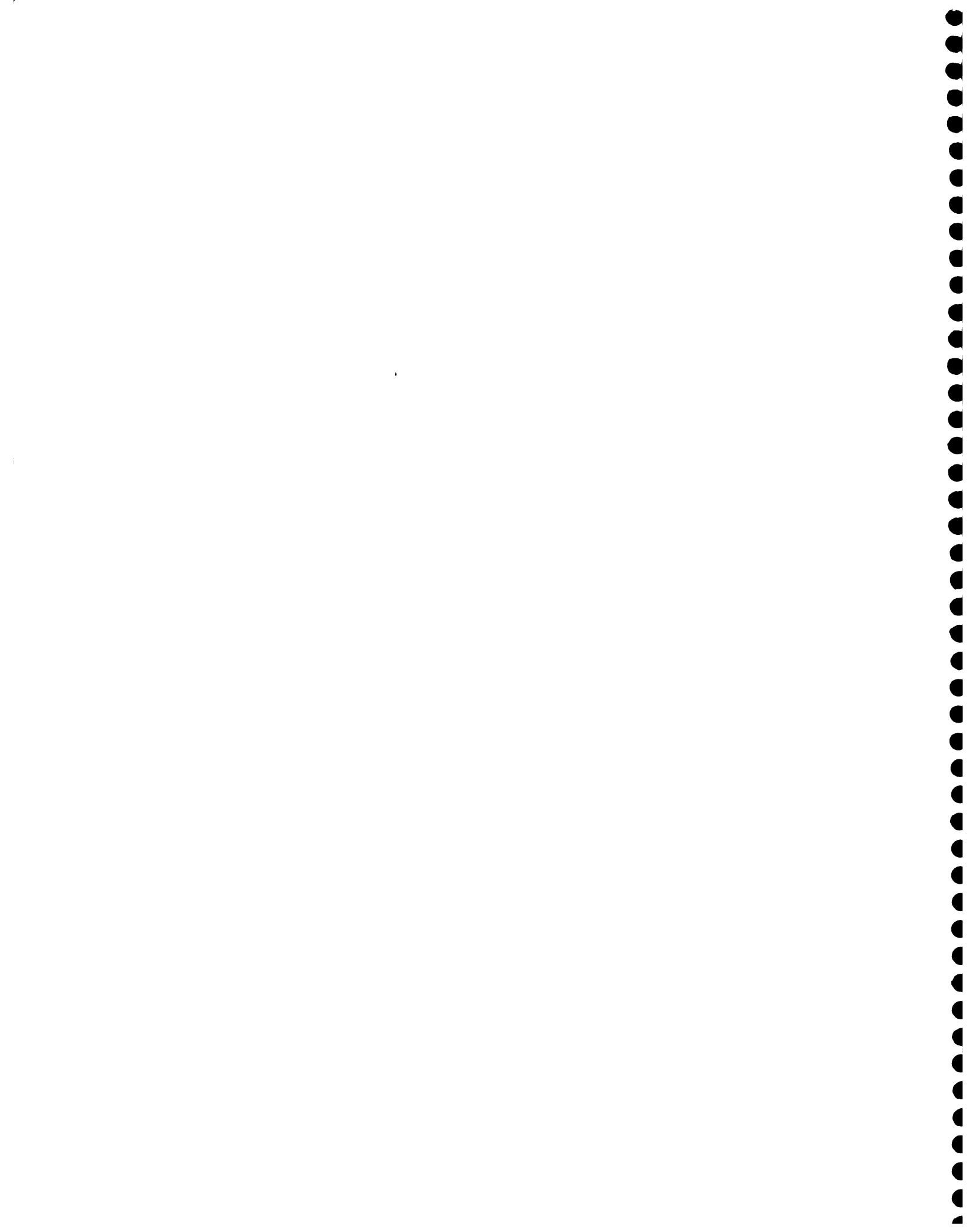
ii).– Ter Projetos produtivos comunitários, elaborados junto com as equipes técnicas do município e das próprias comunidades, de modo participativo, junto as equipes técnicas da Coordenadoria Técnica do PAPP/RN.

iii).– Dispor de um plano de organização e gestão, elaborado e assumido pelos Conselhos Municipais de Desenvolvimento e/ou Associações diretamente envolvidas.

iv).– Conseguir que os Conselhos Municipais de Desenvolvimento fiquem informados sobre a realidade local e com os instrumentos necessários para o acompanhamento das atividades de desenvolvimento das comunidades beneficiadas e dos próprios municípios.

v).– Ter uma equipe local de planejamento, capacitada para re replicar o mesmo processo em outras comunidades, visando a construção de um Banco de Projetos a nível municipal.

vi).– Procurar fortalecer a institucionalização do sistema municipal de governo, e da organização da sociedade civil, para que a gestão pública seja eficiente, efetiva e autônoma. e capacitada para a condução do processo social.



3.0 – CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.– O município como unidade básica do sistema institucional

A atual Constituição do Brasil, expressa a vontade de garantir ao cidadão ter maior participação no processo decisório. Esta Lei Superior outorga maiores responsabilidades aos governos locais no processo de desenvolvimento das ações sociais, econômicas, culturais e ambientais, abrindo espaços e canais de negociação e participação, para a expressão das divergências e prioridades na formulação das políticas.

Esta posição democrática da Lei, permite o fortalecimento do Município, facilitando a articulação do poder público com a sociedade civil, criando capacidades técnicas, financeiras e gerenciais, estabelecendo mecanismos de diálogo e comunicação, e ao mesmo tempo, procurando atingir dinamismo, eficiência e transparência.

Tem-se adotado o Município como Unidade Central de intervenção e de vivência democrática de planejamento, e como foco do esforço de desenvolvimento local e desconcentrado.

Com a Constituição Federal de 1988 a unidade municipal de governo passa a ser considerada como Unidade Básica do Sistema Institucional da sociedade brasileira. Transfere-se para eles a prestação de serviços essenciais ao desenvolvimento municipal. Os Municípios tornam-se esferas de governo, detentoras de autonomia e competências próprias.

A autonomia do Município está definida nos seus artigos 29 e 30, assegurando-lhes: – Autonomia política; – Autonomia administrativa; – Autonomia financeira; e – Autonomia legislativa.

Na atualidade, no Brasil, o Município tem as seguintes prerrogativas de poder:

- i).– Poder impositivo (Capacidade de instituir e cobrar tributos de sua competência);
- ii).– Poder primitivo (Faculdade de aplicar sanções por infração às leis e regulamentos sob sua competência);
- iii).– Poder de domínio eminente (Poder de desapropriar bens particulares pelo interesse social ou utilidade pública); e
- iv).– Poder de polícia (Exercício das funções fiscalizadoras referentes às matérias de competência municipal, como urbanismo, higiene, meio ambiente, publicidade, posturas em geral).

Por outro lado, os principais ganhos que os municípios tiveram, com



a nova Constituição, foi principalmente na elevação da participação do nível local na Receita Tributária Federal e Estadual, tais como:

i).- Os recursos do Fundo de Participação dos Municípios passaram de 17 % da arrecadação Federal de IPI e IR, antes das reformas constitucionais, para 22,5 % após as mesmas.

ii).- A participação dos municípios no ICMS, arrecadados pelos Estados passou de 20 % para 25 %.

3.2.- Conceito sobre o Desenvolvimento Municipal Sustentável

É importante ter clareza sobre o conceito de Desenvolvimento Sustentável, para entender a definição dos conceitos de qualidade de vida, necessidades básicas, modernidade, preservação do meio ambiente, competitividade, oportunidades sociais, etc.

Para enfrentar os problemas sociais dos municípios, é necessário que haja crescimento económico e que as novas oportunidades de investimentos produtivos sejam rentáveis, economicamente viáveis e competitivos.

Por outro lado, desde uma perspectiva de médio e longo prazo, e de acordo com o conceito da sustentabilidade, a efetivação do combate à pobreza será mais evidente pelo lado do aproveitamento das oportunidades, porque promove uma dinâmica económica local, que aquela por projetos e medidas de efeito direto e imediato, restritas apenas a ajudar os mais pobres com poucas condições de viabilidade económica.

O combate à pobreza passa pela geração de renda e emprego estável e sustentável. Por isso, a prioridade do combate à pobreza não deve levar, necessariamente, a concentrar os investimentos onde a pobreza é mais intensa, se as condições locais não permitem viabilidade económica dos empreendimentos e projetos da comunidade.

Para obter tudo isso, é necessário que as economias municipais e locais se tornem adequadamente eficientes e competentes para gerar excedentes económicos, com os quais assegurar o retorno dos investimentos e a ampliação da riqueza e património comunitário. Só assim, a comunidade poderá se liberar, no médio e longo prazos, da necessidade de subsídios e suporte financeiro externo, reduzindo e eliminando a dependência de excedentes gerados fora do município, para se tornar autosustentável.

O desenvolvimento sustentável local, só se poderá conseguir a partir do momento em que o Planejamento constituir parte intrínseca da Gestão Municipal diária. Nesta perspectiva, a Municipalização do Desenvolvimento Sustentável pode interpretar-se como uma estratégia da ação governamental, descentralizada, para a democratização do aparelho estatal.



Por isso, ao se iniciar o processo de Desenvolvimento Municipal no Estado, para que seja sustentável será necessário:

- i).- Estabelecer condições políticas que possibilitem a participação popular, criando mecanismos e canais para o envolvimento das associações e comunidades em torno de problemas locais específicos;
- ii).- Fortalecer, através de programas de capacitação e reciclagem de recursos humanos, as capacidades técnicas e gerenciais dos agentes institucionais envolvidos nos processos de desenvolvimento municipal;
- iii).- Institucionalizar mecanismos locais de construção democrática tais como Conselhos, Comissões, Grupos de trabalho, etc. com a participação de representantes dos diferentes atores locais, construir espaços para a expressão e debate de interesses, visando a formulação das políticas e controle das atividades;
- iv).- Promover a articulação dos órgãos públicos centrais e regionais com os municipais, buscando viabilizar a contribuição da iniciativa privada para o desenvolvimento de um novo sistema institucional público que opere próximo ao cidadão;
- v).- Implantar e operacionalizar um sistema de informação e comunicação local que assegure a articulação do sistema municipal, alimente a participação democrática da sociedade civil, oriente o planejamento municipal sustentável e a tomada de consciência, e para que possibilite o acompanhamento dos cidadãos sobre a gestão da coisa pública.

3.3.- Importância do Planejamento Municipal Participativo

O Município é a porção do Estado mais próxima ao cidadão e de seus problemas mais comuns, e o Planejamento é um instrumento que a sociedade organizada tem para programar suas atividades futuras, a fim de aproveitar em forma racional e eficiente as vantagens e benefícios que a própria natureza nos proporciona, e também para poder solucionar em forma adequada, técnica e sustentável esses problemas.

Por essa proximidade do cidadão aos problemas da comunidade e do município, e pela existência de formas mais efetivas de participação e controle social da gestão pública, o planejamento municipal constitui um instrumento efetivo para levar a cabo as políticas e projetos públicos prioritários.

Através do planejamento, como forma de pensamento no futuro, nos permite evitar os riscos do fracasso, ter desgaste e desperdício de recursos.



Permite definir as atividades a serem realizadas prioritariamente, indicando os esforços e recursos necessários que conduza a um horizonte sustentável, seguindo caminhos participativos, consistentes e não improvisados, ou seja, nos permite visualizar alternativas que possam conciliar o desenvolvimento económico com a necessidade de preservação do meio ambiente natural e a promoção de uma sociedade mais justa, igualitária e participativa.

Ao mesmo tempo, o poder público municipal precisa constituir uma Unidade Central de Planejamento, para ter um instrumento que lhe facilite a tomada de decisões, a fim de assumir responsabilidades na função pública de promoção do desenvolvimento e na prestação de serviços, viabilizando a descentralização em parceria com a sociedade.

No entanto, os recursos humanos e técnicos municipais geralmente encontram-se despreparados para operar em ambientes descentralizados e complexos, principalmente pela falta de pessoal especializado para conduzir as ações da municipalização.

O Planejamento Municipal representa um instrumento prático para promover o desenvolvimento sustentável a nível local, desde que estimule a criatividade, o compromisso, a solidariedade, a capacidade empresarial e a participação das pessoas da comunidade.

Trata-se de um procedimento metodológico relativamente simples, que envolve à população das comunidades, dos centros povoados, vilas e sedes dos municípios, que facilita a identificação de seus problemas prioritários e necessidades urgentes, e permite a definição de alternativas de solução, objetivos e metas, assim como a avaliação dos processos e a aplicação adequada de corretivos.

Neste trabalho temos assumido o método de Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos, como um instrumento de planejamento participativo muito versátil e prático pelas características especiais das populações dos Municípios do Estado. Este método baseia-se no Marco Lógico, que é um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos, desenvolvido no final da década do 60.

3.4.- As Unidades de Planejamento Territorial

Para que as ações de desenvolvimento a nível municipal sejam duradouras, o processo de planejamento tem que estar vinculado à necessidade de incorporar o potencial da diversidade ecológica do meio rural e urbano do município às estratégias de desenvolvimento sustentável.

O aproveitamento racional dos recursos naturais é fundamental para o desenvolvimento econômico e social dos municípios. Por isso, é condição indispensável, para a proteção do meio ambiente natural, a adequação das



atividades produtivas e dos projetos às características dos ecossistemas, para ter, conseqüentemente, a permanência no longo prazo, das atividades econômicas e dos benefícios decorrentes.

Visando esse aproveitamento racional dos recursos naturais, tem-se definido dois níveis de planejamento, um que está diretamente relacionado com toda a superfície da bacia hidrográfica, na qual estão inseridos os territórios das comunidades ou dos municípios, e o outro nível que se refere somente à superfície do território do município considerado.

Desta maneira, foram diferenciados dois tipos de unidades de planejamento territorial, um a nível ambiental ou de bacia hidrográfica, e outro a nível político ou municipal.

3.4.1.- Unidade de planejamento territorial a nível ambiental ou de bacia hidrográfica.

Visando a conservação e preservação dos recursos naturais e seu aproveitamento racional, resulta necessário planejar e estruturar os processos municipais de desenvolvimento agropecuário e agro-industrial, com apoio da informação básica em torno das bacias e micro-bacias hidrográficas. No mundo atual, está considerado a bacia hidrográfica como a Unidade de Planejamento e de Gestão dos Recursos Naturais.

A adoção desta unidade de Planejamento e de Gestão, visa o ordenamento e racionalização dos processos micro-regionais de desenvolvimento. Se fundamenta na estreita interligação entre os recursos hídricos, de solos, e demais recursos naturais, existentes nas bacias hidrográficas, com a existência humana e a sobrevivência das comunidades dos pequenos produtores.

Por essa razão, no processo de planejamento municipal sustentável, além do levantamento das informações básicas do território de um determinado município, ou de uma comunidade, caso éstes se encontrem inseridos dentro de numa bacia hidrográfica maior, tem que ser feito também o levantamento de informações dos recursos naturais do resto da superfície da bacia ou micro-bacia a que pertence, principalmente referente aos recursos hídricos e de solos. A partir de essa realidade física-ecológica se realiza o planejamento integral correspondente a toda bacia ou micro-bacia.

3.4.2.- Unidade de planejamento territorial a nível municipal ou político.

Esta unidade de planejamento, na realidade é o nível de planejamento desde o ponto de vista político, administrativo e legal. Constitui a unidade territorial do município, em cuja área se desenvolvem todas as ações



rotineiras das populações sob as normas estabelecidas pela Constituição, como uma Unidade Básica do Sistema Institucional.

Para o caso do planejamento municipal, a superfície do município é considerado como o âmbito dentro do qual, sua população organizada pode realizar todas as ações necessárias para o seu desenvolvimento e o aproveitamento eficiente e racional de seus recursos naturais disponíveis, existentes dentro de seu território, mas, sem interferir as ações de desenvolvimento que os outros municípios vizinhos, inseridos na mesma bacia hidrográfica, venham realizar porque também tem direito.

Numa visão mais ampla, no processo de desenvolvimento sustentável de uma região, o município pode ser considerado como uma Sub-Unidade de Planejamento, tendo em conta que geralmente fica inserida dentro da área de uma micro-bacia hidrográfica que tem maior abrangência.

Para o planejamento dos recursos hídricos e de terras irrigáveis, a unidade de planejamento deve ser necessariamente a bacia hidrográfica à qual pertence o município. A disponibilidade e direitos sobre esses recursos naturais deve ser dividida proporcionalmente com a superfície de cada um dos municípios que formam parte da bacia. A gestão dos recursos hídricos nos municípios dependerá dos Comitês de bacias hidrográficas, definidas por Leis Federal e Estadual.

3.5.- Características do Planejamento Municipal Participativo

No processo de Planejamento Municipal Participativo, apresenta-se normalmente, várias circunstâncias especiais que tem características técnicas, políticas, táticas, estratégicas e operacionais, em meio das quais tem que ser desenvolvidos todos os trabalhos.

Realizar este tipo de planejamento municipal, implica trabalhar dentro de dois dimensões: Uma técnica, e outra política.

i).- Tem uma dimensão Técnica, porque envolve um determinado procedimento lógico e uma racionalidade. Implica desenvolver uma técnica de trabalho ou acesso a informações sistematizadas e atualizadas, estudos técnicos, quase sempre com apoio de especialistas.

ii).- Tem uma dimensão Política, porque através do planejamento se define o processo que deve desenrolar-se no âmbito das relações de poder, traduzindo negociações que buscam consolar interesses e administrar conflitos entre os atores envolvidos.

Por outro lado, na realização do Planejamento Municipal, geralmente se apresentam três tipos de planejamento, que se diferenciam pelos seus objetivos específicos, o grau de detalhes dos estudos, e os tipos de decisão



a serem tomados pelos executores dos projetos. Assim tem-se diferenciado o Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático, e o Planejamento Operacional, cujas características são as seguintes:

i).- O Planejamento Estratégico: Porque possibilita a tomada de decisões a longo prazo, permitindo uma ampla visualização da situação municipal e dos problemas públicos prioritários. Indica os caminhos que podem-se abrir para solucionar os problemas, para atingir os objetivos, formulando-se estratégias de ação adequadas.

ii).- O Planejamento Tático: Porque se formula alternativas de solução para os problemas urgentes, e define as decisões para o médio prazo, dimensionando as metas de acordo com os recursos disponíveis. Cuida de organizar as atividades de execução, busca a alocação de recursos, estabelece responsabilidades a fim de que os atores envolvidos saibam a quem vão cobrar.

iii).- O Planejamento Operacional: Porque se definem os lineamentos básicos para a execução de projetos específicos, bem estruturados, com a intenção de dar solução a determinados problemas. Procura delinear e organizar com a maior clareza possível, o como fazer uma determinada tarefa, garantindo a sua oportuna execução com a qualidade esperada, porem, envolve unidades de intervenção mais limitadas, prazos mais curtos, metas mais concretas, ou seja atividades mais simples e de maior agilidade.

3.6.- O FUMAC, no processo de desenvolvimento municipal

A partir da reestruturação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural-PAPP, deu-se início a uma estratégia descentralizada de combate à pobreza rural e promoção do desenvolvimento local. Essa estratégia opera através de um fundo financeiro não reembolsável denominado "Fundo Municipal de Apoio Comunitário-FUMAC", destinado a apoiar os investimentos de projetos específicos e prioritários, solicitados aos Conselhos Municipais pelas comunidades ou associações carentes.

Os projetos do FUMAC permitem favorecer a descentralização dos processos decisórios, preparando as comunidades para o exercício da cidadania e procurando atender as suas necessidades mais urgentes, através de pequenos empreendimentos ou obras executadas e conduzidas diretamente pelos próprios beneficiários. Também permitem operar como instrumentos educadores da gestão comunitária, aumentando a consciência e concretizando os direitos de cidadania, articulando e estimulando a parceria entre a sociedade política e a sociedade civil.

O Fundo Municipal de Apoio Comunitário significa, para as comunidades rurais carentes, o avanço da participação da sociedade civil, através do diálogo entre os atores, a transparência, flexibilidade e eficiência nas



decisões e ações. Facilita novas capacidades técnicas e gerenciais, dando maior poder e fortalecimento do associativismo.

3.7.- Aspecto Participativo do Planejamento

Todo processo de planejamento municipal se realizam os trabalhos em forma grupal e participativa, para garantir que nas discussões das reuniões plenárias se consiga sair do evento com resultado comum para todos, abrangendo todas as opiniões diferentes, ou seja que sempre se acabe com harmonia ou consenso.

Para promover a participação de um evento de planejamento em grupo é preciso que exista um problema comum a um conjunto de pessoas, ou a comunidade. O conteúdo e o objetivo de um evento grupal são determinados pela necessidade de resolver o problema que se submete aos participantes.

Porem, o objetivo superior de um evento de planejamento é a integração do grupo participante, de todas as correntes para chegar a um acordo ou compromisso em que cada membro do grupo se possa reencontrar. Desta forma se abre o caminho para a realização das recomendações, garantindo a continuidade do processo e evitando a marginalização de alguns participantes e o isolamento de outros.

Falar de participação é um assunto, praticá-lo é outro. No processo de planejamento, a participação tem que ser praticada, não adianta teorizá-la, porque ela exige ser vivida e experimentada. Na realidade, qualquer conceito que se tem de um assunto não sempre é interpretado corretamente ou não acontece na prática. Por isso devemos ter conciencia de que: * Falar não significa ser ouvido; * Ouvir não significa ser compreendido; * Compreender não significa estar de acordo; * Estar de acordo não significa ter que aplicar na prática; * Aplicar não significa continuar aplicando; e * Continuar aplicando não significa estar satisfeito.

A partir da nova fase do FUMAC, vem-se praticando o método de Planejamento Municipal Participativo, denominado como "Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos-PPPO", que é simples, dialético, pequeno em escala, participativo, sustentável, descentralizado, capaz de ser manejado por unidades técnicas mínimas, aproveitando-se das potencialidades locais. O procedimento para a aplicação deste método é explicitado em itens posteriores.

3.8.- O conceito de integração e descentralização institucional no processo de Planejamento Municipal Participativo

Para que as ações do Planejamento Municipal sejam participativas e sustentáveis, estas tem que ser desenvolvidas e executadas em forma



integrada, entre os níveis de governo federal, estadual e municipal, de maneira que guardem entre si, uma perfeita sincronia, quer dizer, que exista, entre esses 3 níveis institucionais, uma clara autonomia e boa sintonia com a política geral.

As considerações que estamos pretendendo explicar sobre o Planejamento Municipal, implica a existencia de uma boa integração geral, entre esses níveis, para poder garantir a consistencia de suas atividades e a prática da descentralização entre os três níveis de decisão, de maneira que o fluxo dessas decisões não se estabeleça de cima para abaixo, mas, perpassa o conjunto das estruturas de gestão.

No caso do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Rio Grande do Norte-PAPP/RN, vem-se desenvolvendo ações dentro do conceito da descentralização entre os níveis de governo. Para tal, existe um arcabouço institucional a nível Estadual e a nível Municipal.

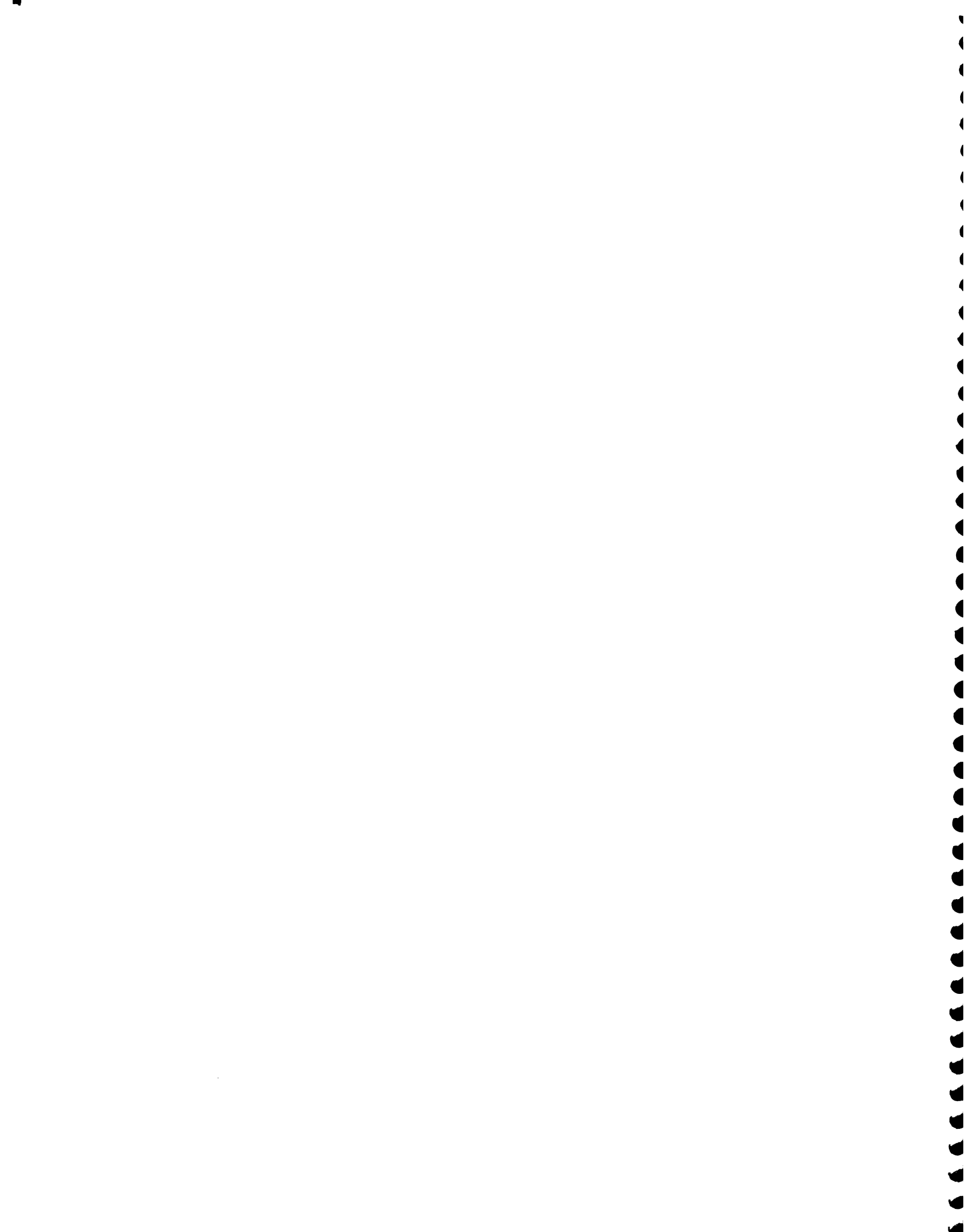
A nível Estadual, a instituição responsável pela aprovação de diretrizes e programações anuais e plurianuais é o "Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural"-CEDR, e a nível Municipal, onde está o centro da gestão das ações, encontra-se sob a responsabilidade do "Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural"-CMDR, o qual tem caráter deliberativo. Esta última instituição está constituída por uma estrutura que representa o poder público e a sociedade civil, tendo como uma de suas ações estabelecer prioridades locais e físico-espaciais, e também recebe os recursos económicos do "Fundo Municipal de Desenvolvimento", diretamente do Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural.

Por isso, para a implementação desta proposta, deve utilizar-se uma metodologia participativa, de forma que o Poder Municipal, as Organizações da Sociedade Civil, e os Beneficiários possam levar a cabo democraticamente, o processo de Planejamento, e a implementação das políticas públicas de combate á fome e pobreza no âmbito local.

3.9.- Estratégia do Desenvolvimento Municipal Sustentável.

A estratégia principal para implementação das prioridades do município fundamenta-se na descentralização e na participação das organizações da sociedade civil, no processo de formulação de projetos, na execução destes e no acompanhamento das políticas públicas.

Para tanto, a atual administração do Estado está pondo em prática um modelo alternativo de gestão, com base na descentralização do processo decisório nos níveis estadual, municipal e comunitário. Este modelo está constituído por um Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural-CEDR, pelos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural, e pelas Organizações Comunitárias-OC, de onde nascem as propostas concretas de investimento



e de geração de emprego e renda no âmbito local.

É considerado o Desenvolvimento Municipal Sustentável como um processo de mudança e elevação de oportunidades sociais que compatibilizam no tempo e no espaço a eficiência e o crescimento económico, a conservação dos recursos naturais e a equidade social.

Qualquer Projeto de desenvolvimento para ter sustentabilidade tem que ser competitivo e economicamente rentável. Ou seja, para ser sustentável no médio e longo prazos deve ter capacidade de gerar excedentes e de competir nos mercados, de forma independente de subsídios (O subsídio é instrumento fundamental para as políticas de desenvolvimento, mas, necessariamente transitório). Tampouco será sustentável se comprometer a capacidade de reprodução dos ecossistemas, e se não possibilitar a melhoria das condições e qualidade de vida da população de forma equilibrada e com equidade.

A redução da pobreza é uma condição essencial e necessária para que o projeto seja efetivo na realização do desenvolvimento sustentável.

Resumindo, a estratégia a ser aplicada no processo de planejamento municipal para o desenvolvimento sustentável, deve estar orientada pelas seguintes diretrizes gerais:

i).- Da transparência.- A gestão municipal deve passar, necessariamente, pela transparência e democratização das informações sobre a realidade municipal, os recursos e os problemas municipais. Esta constitui uma diretriz central da estratégia.

ii).- Da participação.- Condição fundamental é que a sociedade participe ativamente do processo decisório na gestão municipal, como forma de controle social da ação pública e a garantia da adequação das prioridades municipais aos interesses e necessidades da comunidade.

iii).- Da flexibilidade.- A heterogeneidade da realidade municipal deve-se tratar de forma flexível e em sintonia com as condições diversificadas da realidade, contemplando a diversidade da situação local e suas possibilidades de desenvolvimento.

iv).- Do gradualismo.- De acordo com os ritmos e dinâmicas diferenciadas dos Municípios, os projetos devem ser incorporados e absorvidos por estes de forma gradual e conforme com as condições e necessidades de cada unidade municipal.

v).- Da seletividade.- Dado que os recursos económicos são escassos e existe a necessidade de concentração de prioridades para intensificar os impactos, é necessário selecionar as ações e iniciativas



no espaço municipal.

vi).- Do associativismo e cooperação.- Como estratégia deve-se promover e estimular o associativismo da sociedade, tanto na organização da comunidade em torno de projetos e iniciativas comuns de desenvolvimento local, como na articulação de municípios contíguos para formar consórcios e associações de municípios para o desenvolvimento micro-regional.

4.0 – PROPOSTA PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO NO RIO GRANDE DO NORTE

4.1.- A Priorização de Municípios, para a implantação de Projetos de Desenvolvimento Comunitário pelo FUMAC.

Dentro da estratégia desenvolvida pelo PAPP/RN, visando a implantação do novo FUMAC reformulado, foi definido inicialmente a priorização de dez primeiros Municípios do Estado, nos quais seriam implantados as ações tipo FUMAC, assim como realizar nestes o processo de Planejamento Municipal Participativo e Sustentável.

A priorização realizada obedece a critérios de ordem técnico, tático, estratégico e operacional, tendo em conta que estes Municípios encontram-se, principalmente bem organizados, tanto suas instituições públicas como as privadas, e em geral, a sociedade civil através de suas numerosas associações formadas.

A determinação da parcela de população rural pobre, que será beneficiada pelos projetos, é de importância fundamental, particularmente, por se tratar da concessão de subsídios para o financiamento de Projetos no âmbito das comunidades rurais.

A definição da prioridade dos municípios, a serem beneficia-dos com este tipo de projetos, foi realizada, tendo em conta os seguintes critérios:

- i).- Pelo nível de pobreza existente nas comunidades e assentamentos rurais, dentro dos municípios, definido pela taxa de indigência, que determina a área do projeto;
- ii).- Pela seleção dos beneficiários mais pobres e particularmente pelos grupos vulneráveis dos Conselhos Municipais;
- iii).- Pela seleção de projetos tipo, com base na matriz de participação dos municípios nos custos para os diferentes tipos de investimentos, e outros indicadores socio-econômicos;
- iv).- Pelo desempenho passado, no PAPP reformulado;



v).- Pela avaliação da capacidade organizacional das comunidades dentro do município; e

vi).- Pelo apoio demonstrado pelo Prefeito e da administração política municipal, entre outros critérios.

Em princípio, tendo em conta que no processo de Planejamento Municipal Participativo vai ser aplicada metodologia nova, e por tanto sujeita a ajustes no decorrer do tempo, pelo momento foram identificados prioritariamente dez municípios. Para facilitar o processo de implantação dos FUMAC's, tem-se formado dois grupos de 5 municípios cada, constituindo os grupos de 1ª e 2ª prioridades.

i).- Grupo de municípios, com primeira prioridade:

a).- * Município de SÃO MIGUEL; b).- * Município de LUCRECIA; c).- * Município de SERRINHA; d).- * Município de PARELHAS; e).- * Município de SÃO PAULO DE POTENGI.

ii).- Grupo de municípios, com segunda prioridade:

f).- * Município de CERRO CORÁ; g).- * Município de CEARÁ- MIRIM; h).- * Município de SÃO JOSÉ DE CAMPESTRE; i).- * Município de LAGES; j).- Município de LAGES PINTADA.

Desta forma, a Coordenadoria Técnica do PAPP/RN vem implementando as ações necessárias para realizar o Planejamento Municipal Participativo nos dois primeiros Municípios priorizados: São Miguel e Lucrécia.

Na figura Nº 1, se apresenta a localização dos 10 Municípios escolhidos prioritariamente, pela Coordenadoria Técnica do PAPP/RN.

4.2.- Os Conselhos Municipais, no processo do planejamento e na gestão do desenvolvimento dos Projetos

Nos Municípios do Estado, vem-se instalando os "Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural"-(CMDR), que cumprem função de Gestores do desenvolvimento municipal de primeiro ordem. Tem o papel de decisão e priorização, de negociação, de acompanhamento, de articulação comunitária, de controle e de administração de projetos comunitários. São órgãos que podem converter-se em instrumentos de democratização do poder local, desde que não sejam "prefeiturizados" e disponham de capacidades mínimas de gestão e administração.

Os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural deverão estar constituídos com membros representantes dos beneficiários ou agentes sociais envolvidos e do poder público, de maneira que conjuntamente possam



responsabilizar-se respeito as prioridades comunitárias e formular o Plano Operativo Anual, comprometendo os participantes com as decisões tomadas.

Este órgão gestor deve cumprir um papel importante para a sociedade civil, garantindo os interesses das comunidades de cidadãos e organizações de produtores para que sejam contemplados seus projetos específicos, assegurando ao mesmo tempo que estes não provoquem impactos negativos no meio ambiente e na qualidade de vida.

Os Conselhos Municipais incluem representantes da comunidade rurais de organizações da sociedade civil tais como ONG's, Igreja, movimento sindical, representantes publicamente eleitos e funcionários dos governos municipais.

A composição dos Conselhos Municipais podem variar de um município para outro, mas, os representantes das comunidade rurais e da sociedade civil devem constituir pelo menos 80 por cento dos membros dos Conselhos Municipais. Estes representantes são escolhidos em eleição direta e tem o apoio dos funcionários públicos municipais. Cada Conselho Municipal terá um Presidente e um Secretário, os quais serão eleitos pelos membros do Conselho por maioria simples de votos.

Os conselhos Municipais recebem as propostas de projetos das comunidades e através de reuniões públicas abertas e previamente anunciadas, constroem consensos no nível local sobre os investimentos prioritários a serem financiados pelo projeto.

As decisões dos Conselhos para aprovação dos projetos são feitas por maioria simples de votos por ocasião das reuniões. A partir destas reuniões os Conselhos passam a monitorar e supervisionar a implementação dos projetos aprovados.

A composição e os procedimentos operacionais relativos aos Conselhos Municipais são aqueles do FUMAC, e as funções regulares destes serão a administração dos recursos dos projetos e a liberação dos mesmos para as associações comunitárias. Com base nos POA's preparados por estes para revisão e aprovação pela Coordenadoria Técnica do PAPP/RN, receberão uma dotação orçamentária anual a partir da qual financiarão os projetos.

Os Conselhos Municipais programarão e movimentarão os recursos alocados no orçamento anual, levando em consideração os entendimentos sobre investimentos e tarefas prioritarias em função dos montantes de recursos alocados.

Tem assento, neste órgão, os representantes das comunidades rurais, grupos de interesse e organizações, tais como organizações não governamentais, religiosas e associações de trabalhadores rurais.



Os Conselhos Municipais de Desenvolvimento, ficarão com as seguintes tarefas e responsabilidades:

- i).- A divulgação e promoção do projeto em suas respectivas áreas;
- ii).- A promoção da assistência técnica às comunidades para a elaboração e execução de projetos;
- iii).- A priorização, mediante a construção de consenso, no âmbito Municipal, das propostas de projetos comunitários, e de seu análise, com vistas à sua aprovação ou rejeição;
- iv).- O monitoramento e supervisão da implementação dos projetos aprovados.

4.3.- O Zoneamento Territorial Municipal, no seu aspecto ambiental

A estratégia de desenvolvimento sustentável incorpora a dimensão ambiental em todas as decisões e prioridades de investimento como componente que assegura a conservação dos recursos naturais renováveis e não renováveis.

Como foi indicado, o Zoneamento Territorial Municipal constitui uma das primeiras atividades do processo de Planejamento Municipal Participativo e Sustentável. A realização desta atividade facilita a realização do inventário dos recursos naturais disponíveis dentro do território do município, permitindo identificar as suas potencialidades, características, riscos e vulnerabilidades, e explicitando as formas locais de apropriação, de levantamento de solos, de sistemas de manejo, na perspectiva de implementar medidas de controle ambiental, uso racional dos recursos naturais, incentivos, recuperação e proteção do meio ambiente.

Este trabalho de zoneamento, além do mais, permite realizar o mapeamento da pobreza do município. Facilita identificar as áreas ou locais das comunidades de maior incidência de miséria e fome, determinando as características dos grupos carentes de cada um dos povoados e vilas que formam parte do município.

A informação obtida desta atividade é importante para a Prefeitura e os Conselhos Municipais, porque permite identificar as condições sócio-econômicas das comunidades locais, visando conhecer suas vulnerabilidades e potencialidades.

Como resultado deste trabalho, dever-se-á gerar mapas temáticos específicos, de cada município, a escalas 1:100.000 ou maiores, nos quais estarão identificados e localizados as potencialidades dos diversos recursos naturais disponíveis, existentes no território municipal. Além se terá



complementarmente um conjunto de informações novas levantadas no campo, junto com as comunidades.

4.4.- Aplicação do método de Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos-PPPO.

O planejamento participativo de projetos é a forma mais prática encontrada, até agora, que se adequa as características típicas de nossos municípios. As alternativas escolhidas são traduzidas em instruções de ação claras e muito objetivas.

4.4.1.- Importancia do método de Planejamento a ser usado

O método denominado como "Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos-PPPO", é um bom instrumento de planejamento participativo muito versátil e prático, em que permite a participação ativa no planejamento do projeto de todos aqueles que estão diretamente envolvidos no mesmo, especialmente os beneficiários. Por tanto, consideramos muito adequado para se realizar o planejamento participativo de projetos, nos municípios do Rio Grande do Norte, com a participação de técnicos locais, beneficiários das comunidades, membros dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento, e técnicos do PAPP/RN. É um método com capacidade de se adaptar às especificidades locais.

Este método, baseia-se no Marco Lógico (Logical framework), que é um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos, desenvolvido no final da década do 60, para a Agencia Internacional de Desenvolvimento dos Estados Unidos. Na década do 80, a agencia alemã GTZ aperfeiçoou com a inclusão das técnicas de moderação e visualização, constituindo o método Zopp, e que neste trabalho chamaremos como método PPPO.

É um método flexível, ligado á ação direta e imediata, capaz de incorporar á comunidade as decisões e execuções. Este tipo de planejamento é capaz de oferecer resultados, a curto prazo, dos aspectos político e educativo, no sentido de organizar um processo de aprendizagem social, por intermédio do qual os homens aprendem a identificar seu potencial e a inventar novas formas de desenvolvimento local sustentado.

É um instrumento didático que facilita a Capacitação e o intercambio de experiencias, permitindo melhorar o aprendizado e o aperfeiçoamento profissional, e tornando mais transparentes e democráticos os processos de planejamento, execução e avaliação de projetos. É um método que visa a uma maior intensidade e qualidade na comunicação entre pessoas, grupos e instituições participantes no processo de planejamento.



4.4.2.– O Moderador no processo de planejamento em grupo

O método PPPO considera, para a realização do processo de planejamento em grupo, a presença de uma pessoa, experiente com conhecimento do método, denominado "moderador", que tem a função de tentar regradar e regular as discussões de grupo de trabalho, para que as diferenças entre as opiniões e conhecimentos dos participantes não se manifestem de forma gratuita, e o grupo possa, através de regras aceitas por todos, trabalhar de forma produtiva e eficaz.

O trabalho da moderação tem como finalidade tentar tornar a comunicação entre pessoas de uma maneira mais objetiva e produtiva. O moderador é um parceiro de ideias, que facilita o intercâmbio de informações e provoca discussões. A autoridade do Moderador, ante o grupo de trabalho, advém dos pressupostos: a).– Que a pessoa tem a competência técnica, ou seja, ele domina as técnicas de moderação, estando apto a reconhecer problemas de comunicação entre os participantes e a lidar com os mesmos; e b).– Que tem neutralidade na condução da discussão, transmitindo ao grupo que ele não possui benefício pessoal nos assuntos tratados.

Nos casos de temas difíceis, ou em seminários de planejamento de projetos dos municípios, recomenda-se procurar um moderador externo. Este papel de Moderador, no caso do planejamento municipal participativo no Estado, poderá ser assumido por técnicos da Coordenadoria Técnica do PAPP, com experiência em este tipo de trabalho.

4.4.3.– O uso da visualização, no planejamento em grupo

Por outro lado, o método também aplica um novo elemento de trabalho, que é o Registro Visual Contínuo de todas as colocações verbais feitas, visível para todo o grupo participante durante todo o processo de planejamento municipal ou comunitário. A técnica de visualização é um importante instrumento para tornar a formulação de idéias, o processo de discussão e o desenvolvimento dos trabalhos serem mais eficientes e mais participativos.

A visualização é apresentada pelo moderador, ou outra pessoa, dos temas previamente visualizadas. Também se faz, a visualização, em forma simultânea de uma reunião ou debate, seja diretamente sobre folhas de papel grande, escritas com pincel atômico, ou através de fichas escritas pelo moderador presas em painel, quadro ou parede, ou sem que o moderador tenha participado do trabalho do grupo.

Se apresenta a visualização das contribuições dos participantes de um evento, através da moderação ativa, no qual a visualização é prerrogativa do grupo ou do moderador, sendo que em qualquer caso os participantes lhe fornecem as fichas escritas.



Para a coleta de idéias, registradas em fichas pelos participantes e sua apresentação em painéis, cada participante do grupo tem que fixar sua ficha no quadro para que saibam todos o que já foi escrito. Quando todos tiverem terminado, o moderador pode retirar as fichas, ler uma por uma ao grupo e fixá-las de acordo com a estrutura sugerida pelo grupo, ou também pode ler as fichas uma por uma, estando elas ainda fixadas, e ir reestruturando-as em outra parte do quadro. Logo agrupar as fichas, dar títulos aos diferentes grupos, efetuar uma análise das lacunas, e solicitar ao grupo a formulação das conclusões da discussão.

A visualização tem que ser legível e visível a todos, por tanto os participantes terão que escrever nas fichas com clareza na letra, já que serão afixadas a vários metros de distância. O moderador pode indicar as regras de escrita que poderão ajudar ao participante nesta tarefa geralmente inusitada, devendo-se apresentar basicamente uma ideia por cartão e ter escrito três ou quatro linhas por ficha, usando letra de forma, usando letras maiúsculas e minúsculas. Deve formular-se sempre uma frase contendo um verbo, e usando as mesmas cores do cartão para os mesmos assuntos. As fichas podem ser reescritas com o consentimento do autor, e trocadas de local com o consentimento do grupo.

A prática da visualização permite obter algumas vantagens no momento da realização do planejamento, tais como:

- i).- Facilitar a participação ativa, porque todos os participantes ajudam na compreensão das contribuições que representam suas idéias.
- ii).- Fortalecer o efeito de aprendizagem e aumenta a qualidade da comunicação pela ativação dos outros sentidos, além do ouvido.
- iii).- Tornar mais compreensível e explícito o processo de planejamento, aumentando significativamente a integração do grupo.

4.5.- Envolvimento dos grupos de trabalho, no processo de Planejamento Municipal Participativo

Como se tem dito, o processo de planejamento de projetos a nível municipal, e de forma participativa, implica o envolvimento do maior número de pessoas nos grupos de trabalho, entre técnicos do município, autoridades municipais, beneficiários dos projetos, técnicos do PAPP do Estado, e eventualmente de assessores especialistas.

Ao princípio, para o desenvolvimento destes trabalhos que serão feitos nos municípios, a Coordenadoria Técnica do PAPP/RN. deverá providenciar um técnico, com experiência, para que atue como moderador nas reuniões de trabalho com os grupos de planejamento, a nível comunitário



recursos naturais).

Estes projetos dão suporte a viabilização dos Projetos produtivos e à criação da vantagem competitiva do município ou sub-região, sem ter a necessidade de dar retorno económico. Podem gerar emprego direto, mas seu impacto principal será a través do estímulo ao investimento produtivo, e conseqüentemente na criação de emprego nas atividades económicas.

B).- *Projetos produtivos:* São aqueles projetos, cujos investimentos (empresariais ou comunitários) são dirigidas a atividades económicas, diretamente voltadas para a oferta de bens e serviços na agricultura, agro-industria, industria, turismo e comercio.

Este tipo de projetos devem ser desenvolvidos em setores e atividades nas quais a sub-região ou município tenham evidente potencialidade local e vantagem competitiva. São os carros-chefe do desenvolvimento local, como geradores de emprego e renda, direto e indireto, e gerador de excedentes económicos.

Parte dos excedentes gerados pode ser apropriado pelo setor público, ampliando assim a capacidade de arrecadação e gasto municipal. Em princípio, todo Projeto Produtivo deve ser rentável, portanto, não podem ser financiados aqueles projetos de caráter emergencial ou compensatório, sem que exista perspectiva de rentabilidade e viabilidade económica. (Compreendem: * Projetos agropecuários: Sistemas comunitários de irrigação, Unidades de procesamento de produtos de origem animal e vegetal, etc.; * Projetos industriais: mercênarias, olarias, etc.; * Projetos agro-industriais; * Projetos de desenvolvimento do turismo local e regional, etc.)

C).- *Projetos Sociais:* São aqueles investimentos realizados em infraestrutura social básica, tais como saúde; saneamento e habitação; educação, etc. Independente de qualquer critério de viabilidade económica, os projetos sociais não devem ter retorno económico e devem ser priorizados de acordo com as necessidades e carências das comunidades, mas não devem ser confundidos com projetos emergenciais e compensatórios. (Compreendem: * Projetos de saúde e saneamento, através de postos e centros de saúde administrados diretamente pelas organizações comunitárias proponentes; * Projetos de habitação e albergues; * Projetos de escolas comunitárias e creches, etc.)

D).- *Projetos compensatórios:* São aqueles projetos cujos investimentos são emergenciais e assistencialistas, voltados estritamente para moderar as conseqüencias e não tratar das causas das desigualdades e distorsões do modelo de desenvolvimento.



Se tornam necessários estes projetos, apenas para minorar o problema social e compensar a incapacidade económica do município, enquanto dure o processo de transformação social ou mudança de orientação do modelo de desenvolvimento.

Estes Projetos por si só conservam a pobreza, e não geram um processo sustentável de desenvolvimento, porque a comunidade e o município permanecerá sempre dependente de excedentes externos e do apoio governamental, por isso devem ser considerados como transitórios, ainda que se necessitem mantê-los por um longo período de tempo, enquanto maturam os projetos Estruturadores e Produtivos. (Compreendem: * Projetos relacionados ao segmento alimentar, tais como a Cesta básica, Alimentação escolar, Programa do leite, Distribuição emergencial de alimentos, etc.)

Por tanto, no caso dos projetos promovidos pelo PAPP/RN, somente são considerados as três primeiras categorias de projetos, ou seja, os *projetos estruturadores, projetos produtivos e projetos sociais*. Os projetos compensatórios, não estão considerados.

Embora, de acordo com a estratégia de desenvolvimento municipal possam articular-se complementarmente estes quatro tipos de Projetos, pois a combinação destes, permite orientar a estrutura do município no medio e longo prazos.

5.0 – O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO

Na elaboração do Planejamento Municipal Participativo, segue-se, aproximadamente, a mesma metodologia que se usa no Planejamento do Desenvolvimento Rural Participativo.

De acordo com essa metodologia, os passos e procedimentos das ações a serem desenvolvidos, e todo esse processo integral de Planejamento tem-se dividido em 4 estágios ou Fases, cuja sequencia é a seguinte:

- i).- Primeira fase: Levantamento da informação básica, e zoneamento territorial municipal;
- ii).- Segunda fase: Diagnóstico da situação dos Municípios.- Identificação de problemas e objetivos;
- iii).- Terceira fase: O planejamento dos Projetos específicos do Município; e
- iv).- Quarta fase: Programação de ações para execução dos Projetos



prioritários.

Neste processo de planejamento, tem-se considerado a atividade de Zoneamento Territorial Municipal, porque dentro do novo conceito de Desenvolvimento Municipal Sustentável, nasce a necessidade de incorporar o potencial da diversidade ecológica do meio local às estratégias de desenvolvimento regional.

A partir da posse de informações básicas, deve ser feito o planejamento municipal, em forma racional e adequada às características específicas dos municípios, visando :

- i).- Dar soluções mais adequadas e prioritárias para os problemas existentes;
- ii).- Orientar aos atores sociais sobre os usos mais apropriados dos recursos naturais disponíveis;
- iii).- Criar espaços territoriais protegidos;
- iv).- Incentivar o aproveitamento econômico das terras;
- v).- Controlar as atividades que não promovam a degradação dos recursos ambientais, permitindo recomendar sobre as formas mais adequadas de manejo, a fim de otimizar a sua produtividade, e manter a sua capacidade de sustentação.

5.1.- PRIMEIRA FASE: Levantamento de Informações Básicas

No contexto global do Planejamento, a primeira atividade a ser desenvolvida é o levantamento de informações básicas do município, paralelamente com a realização da atividade de Zoneamento Territorial Municipal.

Em geral, os municípios não dispõem de informações completas do seu próprio território, o qual dificulta ao governo municipal orientar o processo de planejamento, assim como tomar iniciativas para preservar e conservar os ecossistemas ou áreas produtivas.

Igualmente, nesta fase, é preciso fazer pesquisa junto á comunidade, referente ao mapeamento de suas potencialidades de recursos naturais, verificando a vocação produtiva do espaço físico da comunidade e as suas vulnerabilidades, assim como a identificação dos fatores críticos, e as limitações que existem e vem ocasionando o retraço de seu desenvolvimento.



5.1.1.- Informação básica geral, a níveis de Estado, Município, Distrito, e de povoados.

Esta primeira fase do trabalho, refere-se principalmente à recopilação de informações básicas existentes nos diferentes documentos que devem encontrar-se nos arquivos das bibliotecas e nas instituições vinculadas com o as atividades de desenvolvimento de cada Município e do Estado. Essas informações, referem-se aos seguintes assuntos e temas:

i).- Obtenção de informações cartográficas, correspondentes aos seguintes temas:

*** Pranchas Cartográficas do Município estudado, a escala 1:100.000, publicado pela SUDENE.**

*** Pranchas de Levantamentos Pedológicos do Estado e de regiões específicas, elaborados pela EMBRAPA, RAMDAM /BRASIL, e/ou por empresas consultoras, a escalas 1:500.000 ou outras maiores, se possível.**

*** Mapas do Estado: Político, Físico, e Rodoviário do Estado, a Escala 1:500.000, publicados pela SEPLAN/RN.**

ii).- Documentos, elaborados pelo Estado, contendo informações básicas de levantamentos dos aspectos físicos, socio-económicos, e demográficos, correspondentes aos Municípios a serem estudados.

iii).- Pares aerofotográficos, se possível, correspondentes aos territórios dos Municípios e as comunidades em estudo, a escala, no mínimo, 1:40.000.

iv).- Informações básicas em geral, dos Municípios, Distritos ou Comunidades, onde ficam localizados os projetos que serão tratados no planejamento. Essas informações deverão referir-se, dentro do possível, aos seguintes assuntos:

*** Estudos demográficos, a nível de cada Comunidade e povoado, classificando-as por faixas de número de habitantes, número de famílias, faixas etárias, grau de indigência e pobreza, etc.**

*** Localização das principais áreas agrícolas e pequárias dentro do Município, e especificamente a nível de comunidade, indicando as culturas e criações mais representativas, e o uso atual das terras.**

*** Informação das principais atividades económicas que se desenvolvem no Município e na comunidade (pequenas**



industrias, comercio, serviços de terceiros, etc.), indicando os locais onde se realizam.

* Informação sobre a estrutura administrativa, política e funcional do Município e das organizações comunitárias existentes.

Complementarmente ao trabalho referido, em relação com o levantamento da informação básica, é necessário promover reuniões de trabalho, tipo seminários ou Work-Shops, nas sedes de cada um dos municípios, junto com as representações das comunidades a serem beneficiadas.

As reuniões deverão ser realizadas no campo, com participação dos membros dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento, dos representantes das comunidades organizadas, junto com técnicos da Coordenadoria Técnica do PAPP/RN, e outros órgãos vinculados do Estado, visando obter informações complementares que atualizem as informações recopiladas e ampliem aquelas que foram pesquisadas anteriormente.

Como amostra das informações requeridas a serem recopiladas, no Anexo Nº 1, se apresenta, como exemplo, uma planilha com o resumo das informações básicas que foram obtidas no município de São Miguel. Além disso, deve-se realizar, complementarmente, um trabalho de levantamento de informações adicionais, atualizadas, no campo, junto com as comunidades representativas do município.

5.1.2.- Zoneamento territorial municipal, e elaboração de mapas temáticos

A).- O Zoneamento Territorial Municipal.- Para que o desenvolvimento socio-econômico dos municípios seja sustentável, é necessário realizar a racionalização do aproveitamento de seus recursos naturais.

A adequação das atividades produtivas dos projetos implantados, com as características dos ecossistemas, é condição indispensável para proteger o meio ambiente natural, e conseqüentemente, para ter a permanência, no longo prazo, das atividades econômicas e seus benefícios decorrentes.

Em outras palavras, os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural, que deverão gerenciar estas ações, precisam ter um quadro bem claro das potencialidades e vulnerabilidades ambientais, de maneira que, em parceria com a Prefeitura, possam abrir uma base de dados sobre as condições socio-econômicas das comunidades locais.



Através do trabalho de zoneamento territorial, se obtém informações relacionadas com as características físicas do meio ambiente do território do município e dos locais onde serão desenvolvidos os projetos. Essas informações se referem aos dados de sua geologia, geomorfologia, topografia, pedologia, hidrologia, uso atual das terras, e da localização dos principais centros povoados.

A posse destas informações facilitam o planejamento e programação de atividades produtivas, adequadas especificamente para a área do projeto e do correspondente município. Sem esta informação é difícil realizar o planejamento de projetos agropecuários de alta produtividade e auto-sustentáveis, e de outros projetos que possam ser mais eficientes e apropriadas para o Município.

Esta atividade de zoneamento territorial, facilita racionalizar a tomada de decisões a nível local e, conseqüentemente conciliar o crescimento demográfico, o melhoramento do nível de vida e as atividades de combate à pobreza, com as necessidades de conservação da natureza.

Este trabalho, além do mais, permite orientar o mapeamento da pobreza no município. Procura identificar as áreas ou locais das comunidades com maior incidência de miséria e fome, efetuando-se levantamento da renda familiar, bem como as características dos grupos carentes.

Com a atividade de Zoneamento Territorial Municipal, consegue-se realizar o inventário dos recursos naturais disponíveis, permitindo conseguir:

- i).- Identificar as potencialidades de seus recursos naturais, as suas características, seus riscos e vulnerabilidades.
- ii).- Detalhar e descrever as formas locais de apropriação dos recursos naturais, os levantamentos de solos, os diversos sistemas de manejo da terra, na perspectiva de implementar medidas de controle ambiental.
- iii).- Indicar o uso racional dos recursos naturais, para criar incentivos, recuperação e proteção do meio ambiente.

O zoneamento territorial é instrumento válido para orientar a priorização dos projetos locais, possibilitando concretizar a abordagem do planejamento macro-micro, e visualizar a imagem do espaço municipal, através do uso de mapas temáticos.

B).- A elaboração de mapas temáticos.- Consiste na identificação gráfica de informações básicas, das características



ambientais e físicas correspondente ao território do Município ou comunidade, realizado sobre Mapas Topográficos Básicos, e a escala adequada.

O trabalho de zoneamento territorial, refere-se à localização de informações básicas, que serão apresentadas graficamente, na forma de Mapas temáticos, a nível de município, correspondentes aos seguintes assuntos:

i).- Da rede hidrográfica do município, e da localização das áreas com disponibilidades hídricas superficiais e subterrâneas. Este mapa deverá apresentar a rede hidrográfica em relação com a bacia ou micro-bacia em que se encontra inserida.

ii).- Do potencial dos recursos naturais disponíveis no município (Solos, geologia, mineralogia, vegetação, etc.).

iii).- De áreas potencialmente aptas para o desenvolvimento agrícola e pecuário.

iv).- De localização das cidades, vilas e núcleos povoados do município, indicando preferencialmente, o número de famílias que moram neles.

v).- De localização dos recursos socio-organizativos gerais, indicando em forma diferenciada, as zonas de população mais deprimida existente no Município.

vi).- De localização da infra-estrutura principal de serviços, distribuída no município (tipos de estradas, rede de energia elétrica, postos de saúde, escolas, escritórios de órgãos públicos, etc.)

A maneira de exemplo, em Anexo Nº 4, apresenta-se uma sequência de mapas temáticos do Município Lucrécia, como produto da análise das potencialidades dos recursos naturais, das localizações de suas populações representativas, e dos tipos de uso de suas terras, etc.

5.2.- SEGUNDA FASE: – Diagnóstico da situação do município e Análise e Identificação de problemas.

Nesta fase, se tira conclusões da situação existente do município ou comunidade, ou seja, se realiza um diagnóstico da situação atual, a partir da identificação e análise dos elementos positivos e negativos presentes no ambiente, tirados das informações básicas gerais, obtidas na primeira fase do planejamento.



Se busca detectar as formas culturais e alternativas de solução dos problemas identificados, segundo as suas potencialidades. Se valorizam os conhecimentos e experiências da comunidade participante. Se procura indicar as tarefas e ações mais urgentes e apropriadas a se realizar, e as coisas que podem aguardar um tempo maior. Neste momento precisa ter a maior criatividade possível.

O desenvolvimento das atividades deste diagnóstico, se faz com base na metodologia de Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos-PPPO. De acordo com o método, o grupo participante deve efetuar um trabalho de reflexão e auto-análise da realidade comunitária, buscando:

i).- Identificar os problemas mais importantes da comunidade, e das prioridades e alternativas de solução, justificando as várias preferências;

ii).- Fazer acordos com os beneficiários respeito aos problemas e prioridades comunais, assim como a preferências de projetos simples. A equipe de trabalho deve dialogar com a comunidade e realizar exercício de discernimento sobre os problemas locais, formulando perguntas abertas com vistas a esclarecê-los. Para o diálogo precisa hierarquizar os problemas e demandas, com base em critérios sustentados, em função da gravidade do problema a ser resolvido.

iii).- Definir as alternativas de solução, através de aproximações sucessivas, justificado desde o ponto de vista da cultura da comunidade e suas preferências. Deve chegar-se a acordos respeito às prioridades, em função do aproveitando dos recursos naturais locais e a geração de emprego, e tendo em conta a formulação de projetos simples e específicos, em escala adequada, sem que tenha excessos de mediação técnica e burocrática.

iv).- Realizar o zoneamento do espaço municipal, para possibilitar racionalizar a tomada de decisões a nível local e, por conseguinte, conciliar o crescimento da população e as atividades de combate à pobreza com as necessidades de conservação da natureza.

v).- Que os dados das informações obtidas, devem ser específicos e singulares, de forma que possam ser vistos integralmente, numa forma macro-municipal, e ser colocados no marco conceitual do desenvolvimento sustentável.

O trabalho de diagnóstico, para facilitar o processo analítico de planejamento em grupo, e para que seja participativa, foi dividido em varias etapas do análise. Estas etapas tem como função retratar, momentaneamente, em forma parcial, uma parte da realidade do municipio ou comunidade.

Na fase de análise descrita, percorrem-se, a sua vez, as etapas de:



Envolvimento dos participantes, Análise de Problemas e Objetivos, e Análise de Alternativas, que são detalhados a seguir :

5.2.1.- Etapa de envolvimento dos participantes

No início dos trabalhos, se faz uma análise de envolvimento dos participantes. Parte-se da premissa que o trabalho de grupo não se inicia de zero, porque geralmente já houve análises e discussões anteriores, e provavelmente já foi delineado um esboço da situação problemática, sua abrangência geográfica e temporal, o qual, isso também se reflete na composição do grupo participante.

O envolvimento dos futuros beneficiários dos projetos é uma condição necessária, visto que ao final do planejamento deverá ficar definições, prioridades e conclusões tomadas em consenso pelos próprios beneficiários, além de estar cientes das responsabilidades que deverão assumir, a partir da aprovação do Projeto.

A partir de aí o grupo realiza um esboço do Diagnóstico a ser elaborado na seguinte etapa da análise.

5.2.2.- Análise de Problemas e Objetivos

A parte central do Diagnóstico é a Análise dos Problemas. Com o apoio do Moderador, a equipe de trabalho deve realizar a análise de todos os cartões escritos, que relacionam problemas, portanto, neste momento a equipe de trabalho deve concentrar-se em:

- i.- Identificar os principais problemas de uma determinada situação,
- ii.- Definir o problema central desta situação, e
- iii.- Analisar os efeitos ou consequências desta situação estabelecendo as relações de causa/efeito,
- iv.- Construir um diagrama, em forma de árvore, devendo examinar-se os problemas verificados, determinando se estão corretas as relações de causa e efeito, e se não existem omissões importantes.

O diagnóstico, provavelmente, nunca será perfeito, porque ele refletirá o nível de conhecimentos e as opiniões do grupo que está participando na reunião de Planejamento. Por isso, neste método a composição do grupo determinará o grau de eficiência, utilidade e realismo que terá esta análise.

Na análise, a hierarquia a ser estabelecida não se baseia na



importancia absoluta dos problemas, mas sim nas interrelações de causa-efeito para cada situação analisada.

Quanto ao análise de objetivos, também se faz uma descrição da situação futura a ser alcançada, com as propostas de solução apresentadas para cada um dos problemas identificados.

Constitue o momento do Prognóstico do processo de planejamento, em que o grupo de trabalho, tendo estabelecido a relação de objetivos, possa colocar-se numa situação em que todos os problemas já tenham sido resolvidos, e olhar para trás, identificando as ações que foram desenvolvidas para a solução dos problemas, ou seja, que se identifique claramente o projeto.

As atividades que deve realizar a equipe de trabalho, neste momento da análise de objetivos, são as seguintes:

i.- Reformular as condições negativas da relação de problemas identificados, para condições positivas desejáveis e realmente alcançáveis,

ii.- Examinar as relações dos meios com os fins, verificando se estão corretas, e se mantêm uma estrutura lógica,

iii.- Se necessário, alterar as formulações, ou acrescentar novos objetivos relevantes, e

iv.- Rever a relação de problemas, ou árvore de problemas, inicialmente descrito.

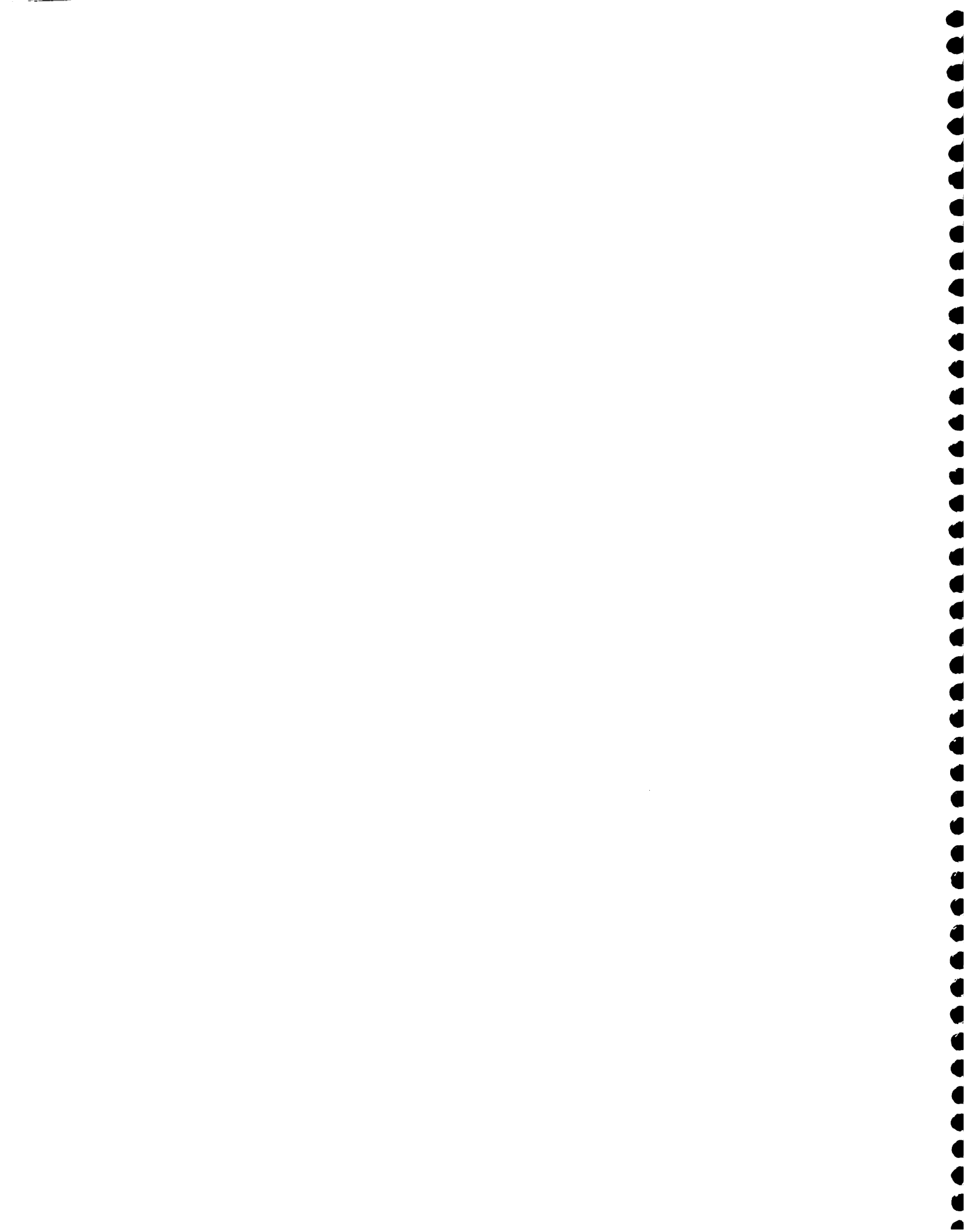
5.2.3.- Análise de Alternativas

Nesta parte do diagnóstico, a principal preocupação no planejamento é visualizar como vai ser o futuro do projeto. O grupo discute as diferentes alternativas de ação que estão delineadas na lista de objetivos e que possam se constituir em estratégias do projeto.

Se fazem os esclarecimentos das vantagens e desvantagens de cada alternativa, e logo se seleciona aquela que oferece a melhor estratégia a ser adotada.

As decisões tomadas nesta etapa, sempre tem um caráter subjetivo, pelo qual devem ser transparentes e ser registradas, para possibilitar posterior reavaliação.

Pela composição do grupo, com pessoas experientes e realistas, presume-se que a decisão tomada em grupo corresponda à melhor relação benefício/custo para os recursos que serão mobilizados para alcançar os



objetivos.

Os passos que se seguem, normalmente na análise de alternativas, são os seguintes:

i.- Da lista de objetivos, se excluem aquelas propostas que são inviáveis ou indesejáveis;

ii.- Se identificam, na mesma relação de objetivos, diferentes combinações de meios-fins que possam constituir-se em estratégias para o projeto ou projetos;

iii.- Identificar e selecionar a alternativa que represente a melhor estratégia para o projeto, de acordo com as melhores vantagens que possa oferecer o projeto, em relação aos seguintes assuntos:

* Recursos disponíveis; * Probabilidade de êxito; * Relação Custo-Benefício; * Riscos económicos e sociais; * Duração do projeto; * Viabilidade política; * Impacto ambiental; * Complementariedade com outros projetos; * A sustentabilidade do projeto; * Participação da mulher; * O seu efeito multiplicador; * Impacto sobre a geração de emprego; etc.

Quando acontecer uma grande indecisão ou dúvida, por parte do grupo, para escolher a estratégia do projeto, existem duas possibilidades: ou acata-se o parecer ou estudo de um perito/ especialista, ou acata-se a decisão tomada pelos responsáveis políticos sobre o assunto.

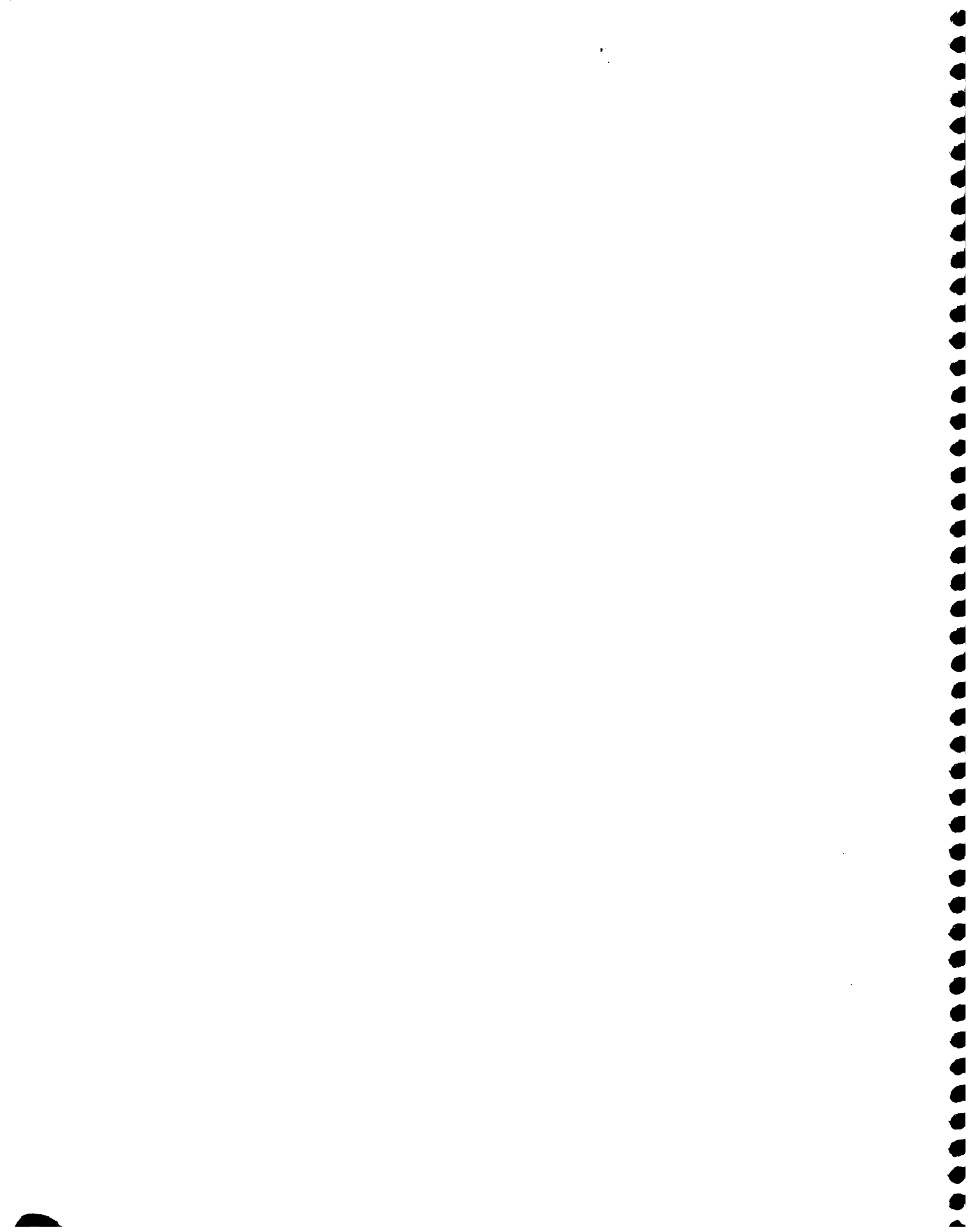
5.3.- TERCEIRA FASE: - Elaboração do Planeamento de Projetos

Nesta fase se especificam as características dos projetos de acordo com as prioridades definidas no diagnóstico e com os objetivos previstos, identificando os tipos de atividade a ser desenvolvida.

Um projeto é um empreendimento claramente delimitado pelos seus objetivos, suas atividades, sua abrangência temporal e financeira, seus beneficiários diretos e indiretos. Esse empreendimento deve ter caráter inovador, tendo como objetivo fundamental a transformação da realidade, possibilitando uma nova qualidade no sistema social da comunidade.

Numa perspectiva sustentável, na realização do planeamento dos projetos específicos comunitários, assim como na elaboração do documento técnico dos projetos, devem-se expressar o seguinte:

i).- A preocupação prioritária com os problemas básicos da comunidade, visando o melhoramento das condições de vida e da produção;



ii).- A valorização da cultura e tradições locais, estimulando a participação social, e procurando a auto-suficiência das próprias comunidades;

iii).- A preocupação com a geração de empregos e de atividades produtivas, tentando impulsionar o estabelecimento de pequenos empreendimentos;

iv).- A opção por tecnologias simples, desenvolvendo alternativas que requerem maior mão-de-obra, e menos mecanismos sofisticados e caros.

v).- A importância do aproveitamento das potencialidades locais, das vantagens comparativas, recursos naturais, conhecimentos e experiência popular acumulada, com ênfase na preservação do meio ambiente;

Como foi indicado anteriormente, o processo de Planejamento dos Projetos específicos, junto aos Conselhos Municipais de Desenvolvimento, serão realizados seguindo o método de "Planejamento Participativo de Projetos por Objetivos"-PPPO, porque representa um método de planejamento verdadeiramente participativo, que adequa-se muito bem à idiosincrasia da população rural e dos Municípios do interior do Estado, o qual facilita a realização da programação e a execução de pequenos projetos específicos.

Em geral, em todo Planejamento Participativo de Projetos, implica responder sobre os *aspectos conceituais* (de onde?; para onde?); e sobre *aspectos operacionais* (o quê?, como?, quando?, onde?). As alternativas e as atividades escolhidas tem que ser traduzidas em instruções de ação as mais claras e mais objetivas possíveis.

O exercício do referido método, necessita da utilização de alguns instrumentos técnicos de apoio para o planejamento, tal como o caso do uso de uma Matriz de Planejamento de Projetos, que será detalhado mais adiante.

Com o desenvolvimento da Matriz de Planejamento, deste método, pode-se esclarecer as seguintes interrogações:

- Por qué o projeto comunitário vai ser implementado?;
- Quais são os objetivos do projeto?;
- Cómo o Projeto vai atingir resultados?;
- Quais são os elementos externos importantes para que o Projeto tenha sucesso?;
- Através de que indicadores vai se medir o êxito do Projeto?;
- Cómo deve-se expressar o compromisso a ser assumido e a forma de contribuição que deve dar a comunidade?;
- Qual é o custo do Projeto?;



- Como se deve distribuir as responsabilidades da administração e da gestão do Projeto?.

A prática do planejamento municipal permite que, os setores da população menos organizados, possam exercer a cidadania, principalmente possam aumentar a consciência democrática, incentivando o movimento associativista;

5.3.1.- Elaboração da "Matriz de Planejamento de Projetos", ou Marco Lógico

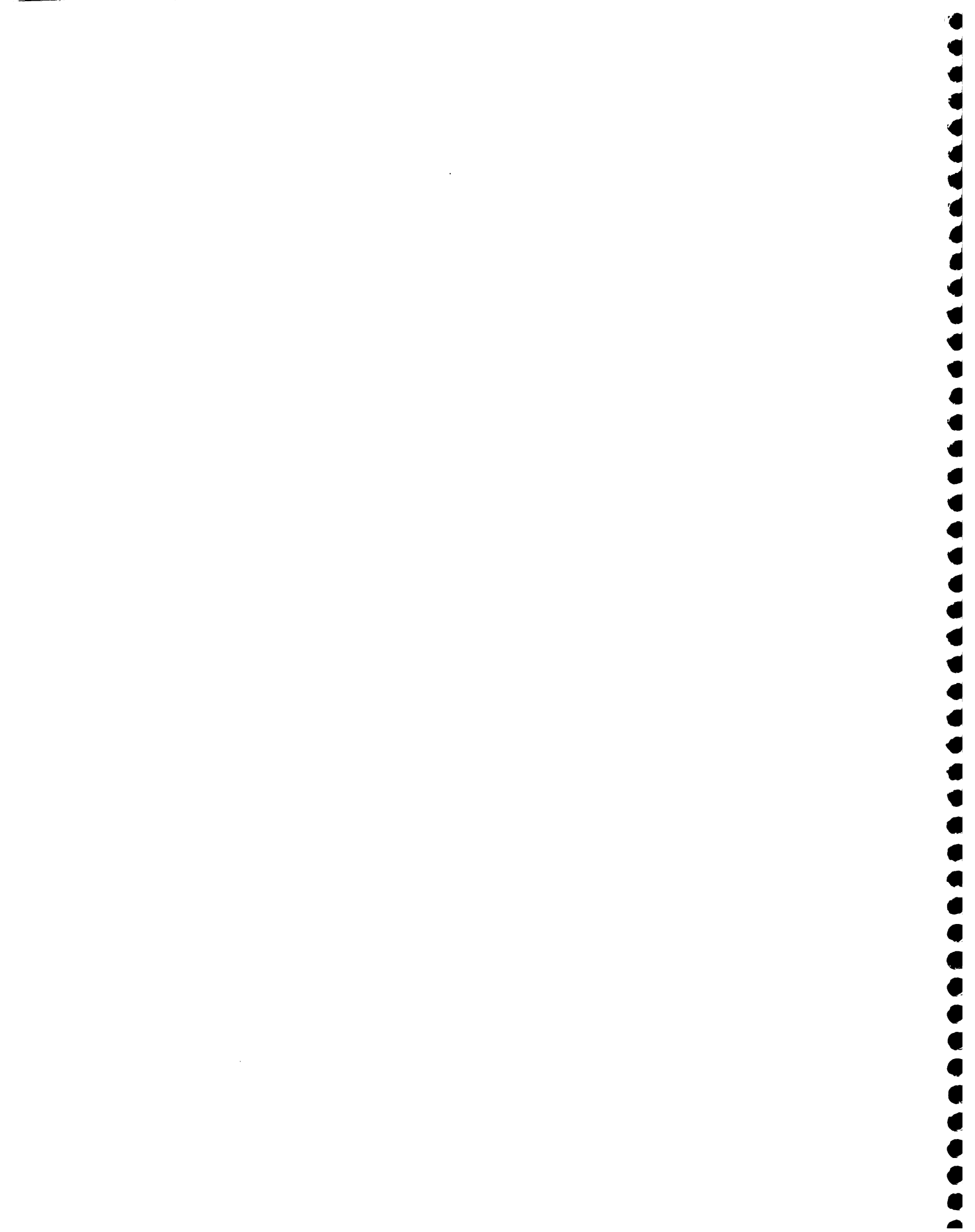
Nesta etapa se realiza efetivamente a ação de planejar, ou seja antecipar-se mentalmente as ações futuras que terão que ser feitas. Com o apoio da Matriz de Planejamento de Projeto (MPP), se faz uma avaliação da lógica interna e o realismo dos objetivos a serem atingidos e as atividades a serem realizadas.

Através desta Matriz, se faz um detalhamento da Descrição Sumária do Projeto, se relacionam os Indicadores Objetivamente Verificáveis, se indicam as Fontes de Verificação, se relacionam os Pressupostos, os Pre-Requisitos, a sua Estrutura Quantificada de Custos e Insumos, de maneira que em poucas frases sejam resumidas as informações básicas referente ao Projeto analisado. O modelo desta Matriz, pode-se ver no anexo 3.

Os assuntos considerados, na Matriz de Planejamento, devem responder a algumas perguntas específicas, tais como:

- i).- Para qué o projeto vai ser executado, e qué se pretende alcançar com o projeto?;
- ii).- Cómo serão alcançados os resultados ou os produtos?;
- iii).- Quais são os fatores externos mais importantes para alcançar o éxito do projeto?;
- iv).- Cómo medir o cumprimento dos objetivos, resultados e pressupostos?;
- v).- Onde serão encontrados os dados necessários à verificação do cumprimento dos objetivos, resultados e pressupostos?;
- vi).- Qué recursos são necessários à execução do projeto?);
- vii).- Quais são as condições mínimas essenciais para o início do projeto?.

O preenchimento desta matriz, deve ser realizada seguindo a seguinte



sequencia: A).- Descrição Sumaria; B).- Formulação de indicadores objetivamente verificáveis; C).- Descrição das fontes de comprovação; D).- Levantamento dos pressupostos; e E).- Definição dos custos e insumos.

A).- Descrição Sumaria. (Corresponde á primeira coluna da Matriz de Planejamento de Projeto). Nesta coluna deverá-se anotar os seguintes aspectos:

i.- Objetivo superior ou finalidade do projeto. São os benefícios que se pretendem sejam alcançados pela comunidade, decorrentes da utilização dos resultados do Projeto.

ii.- Objetivo do Projeto. Sintetiza a utilização dos resultados do projeto pelos beneficiários.

iii.- Os resultados do Projeto. São os produtos, bens ou serviços obtidos pelo projeto.

iv.- As atividades. São as ações, que se realizam com o projeto, para alcançar os resultados.

Se descrevem as atividades, uma vez que os objetivos e os resultados foram formulados corretamente com o grupo. As atividades, são as ações efetivas do Projeto, e portanto, elementos do projeto que demandam recursos humanos, financeiros, materiais, etc.

Essas atividades devem ser formuladas no infinitivo, como um processo, podendo ser tiradas da relação ou árvore de objetivos. Devem ser numerados os resultados e suas atividades correspondentes.

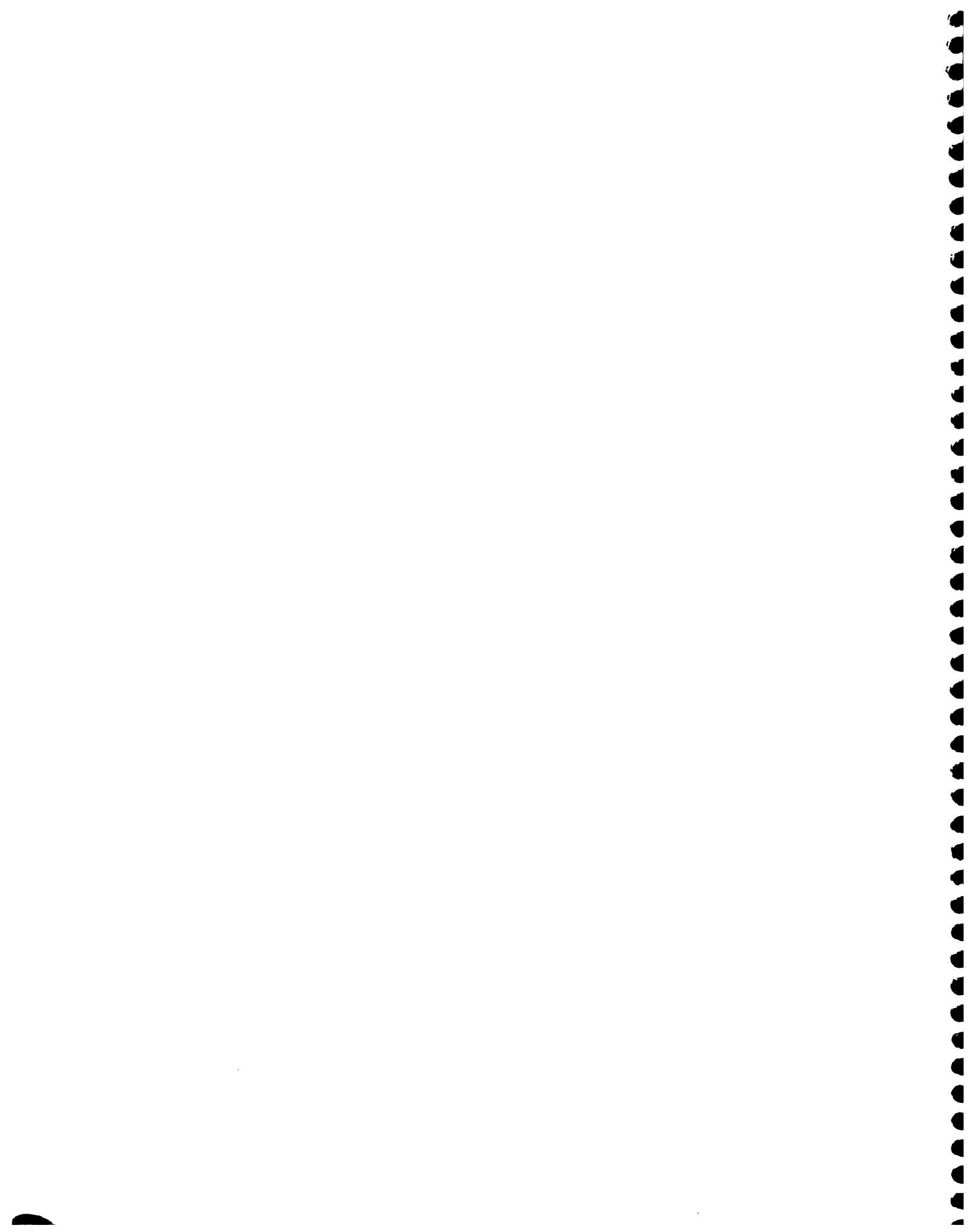
B).- Formação de Indicadores Objetivamente Verificáveis: (Corresponde à segunda coluna da matriz) Estes indicadores representam a quantificação do que se quer alcançar através do projeto.

Determinam como medir a consecução dos objetivos, resultados e pressupostos em diferentes períodos. São formulados estes indicadores a fim de descrever-os de forma precisa.

Os parâmetros de quantificação devem ser objetivamente verificáveis, ou seja que, diferentes pessoas analisando independentemente os números do Projeto devem chegar ao mesmo resultado.

Os indicadores são um instrumento para o trabalho do gerenciamento do projeto e para o controle externo. Estes podem ser diretos (os mais simples de identificar), e indiretos.

Na formulação dos indicadores, tem que se dar resposta às seguintes perguntas: * O que?(Identificar a ideia do indicador); * Para quem?(Indicar



o sujeito da ação no projeto); * Quanto? (Quantificar os sujeitos da ação e os produtos); * Como?(Descrever a qualidade do produto que se espera ter ao alcançar o objetivo); * Quando? (Fixar o prazo no qual o objetivo deverá ser alcançado); e * Onde? (Delimitar geograficamente o horizonte de ação do objetivo).

C).- Descrição das Fontes de Comprovação: (Corresponde à terceira coluna da matriz) Nesta coluna, se descreve a Fonte de Verificação, permitindo avaliação do fator económico e do realismo dos indicadores.

Aquí se diz onde serão obtidas as informações necessárias para a comprovação do indicador. Onde serão encontrados os dados necessários à verificação do cumprimento dos objetivos, resultados e pressupostos.

O procedimento para a descrição das fontes de verificação, consiste em determinar a fonte de dados, de cada indicador, para sua comprovação e avaliação correspondente. Ao compor um indicador, deve-se pensar nas fontes de informação, considerando o tipo de informação ou dado que será necessário, em qué forma será obtido, e quem providenciará os dados.

D).- Levantamento dos pressupostos. (Corresponde à última coluna da direita da matriz) Neste ponto efetua-se uma chuva de ideias, pelos participantes, para a coleta de todos os pressupostos possíveis que o grupo imaginar.

Pressupostos são fatores e/ou condições externos ao controle direto do Projeto, que podem influenciar a execução do projeto, ou colocar em risco o seu éxito.

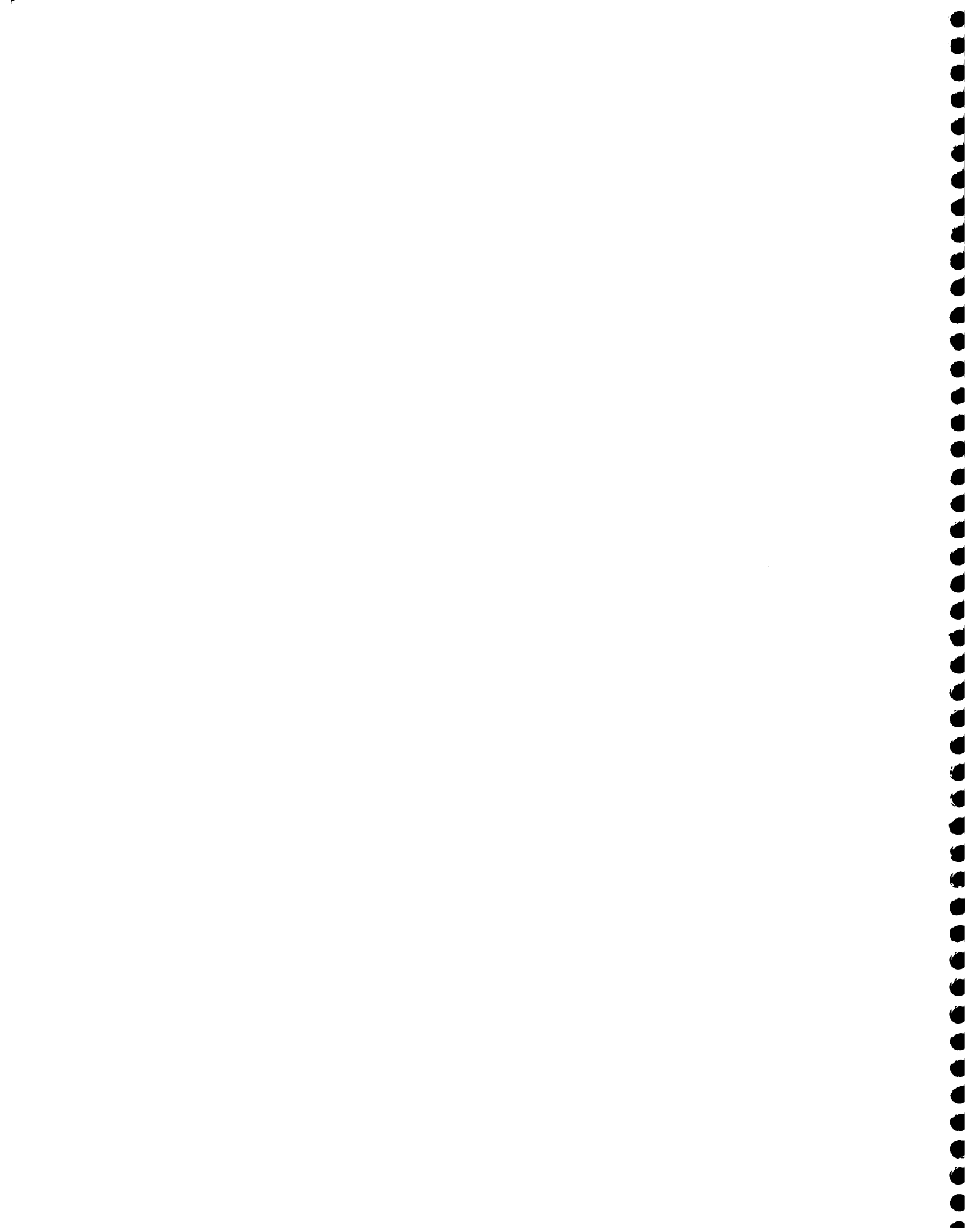
É importante especificar os pressupostos, a fim de facilitar a monitoria durante a execução do Projeto. A identificação destes se tira da árvore de objetivos, da análise de envolvimento e de outras fontes de informação.

A avaliação dos pressupostos é feita segundo uma sequencia de perguntas e respostas, de cada um dos cartões que contem os presupostos, referentes a sua importância, à probabilidade que ocorra, à mudança de estratégia, etc.

O procedimento, para saber se os pressupostos considerados estão corretos ou errados, consiste na realização de uma análise, seguindo uma sequencia de perguntas e respostas, que é a seguinte:

i).- Se pergunta: O pressuposto é importante?.(Se é negativa, rejeitar). Se for positiva, continuar.

ii).- Se pergunta: Qual a probabilidade que ocorra?. (Se é negativa, deve perguntar-se sobre a possibilidade de mudar a estratégia do



projeto?). Se for positivo, deve incorporar-se à MPP.

Para os pressupostos que são incorporados à MPP, devem ser previstos atividades de monitoramento e fomento, a fim de que se possa verificar se estes efetivamente ocorreram.

E).– Definição dos Custos e Insumos: (Corresponde à última linha que abrange a segunda e terceira coluna da Matriz). No quadro de insumos deve-se detalhar todas as matérias primas a serem utilizadas pelo projeto, e que o grupo é capaz de quantificar, em termos de recursos humanos e financeiros, materiais, e serviços, etc.

Embora, o projeto esteja claramente delineado, diante dos números expressos nos indicadores, é necessário rever os pressupostos que representam uma análise de riscos do projeto.

A Avaliação dos Riscos do Projeto, tem que ser realizada para atingir os objetivos, por tanto, antes de entrar no detalhamento dos custos e insumos, deve-se rever os riscos como um todo, complementando a coluna dos Pressupostos.

Também neste ponto, deve-se reponder à indagação: O que o Projeto pode alcançar?, baseando-se no Diagnóstico, nos Objetivos, e nos Riscos previsíveis. Deve-se ressaltar para os organizadores qual o limite da responsabilidade que o gerenciamento do projeto irá assumir.

Para a definição dos Custos e Insumos, a equipe de trabalho deve ocupar desta tarefa, mesmo por tentativa de aproximação, para que se tornem claros quais compromissos terá que assumir cada parceiro no projeto, e o ônus que isto representará.

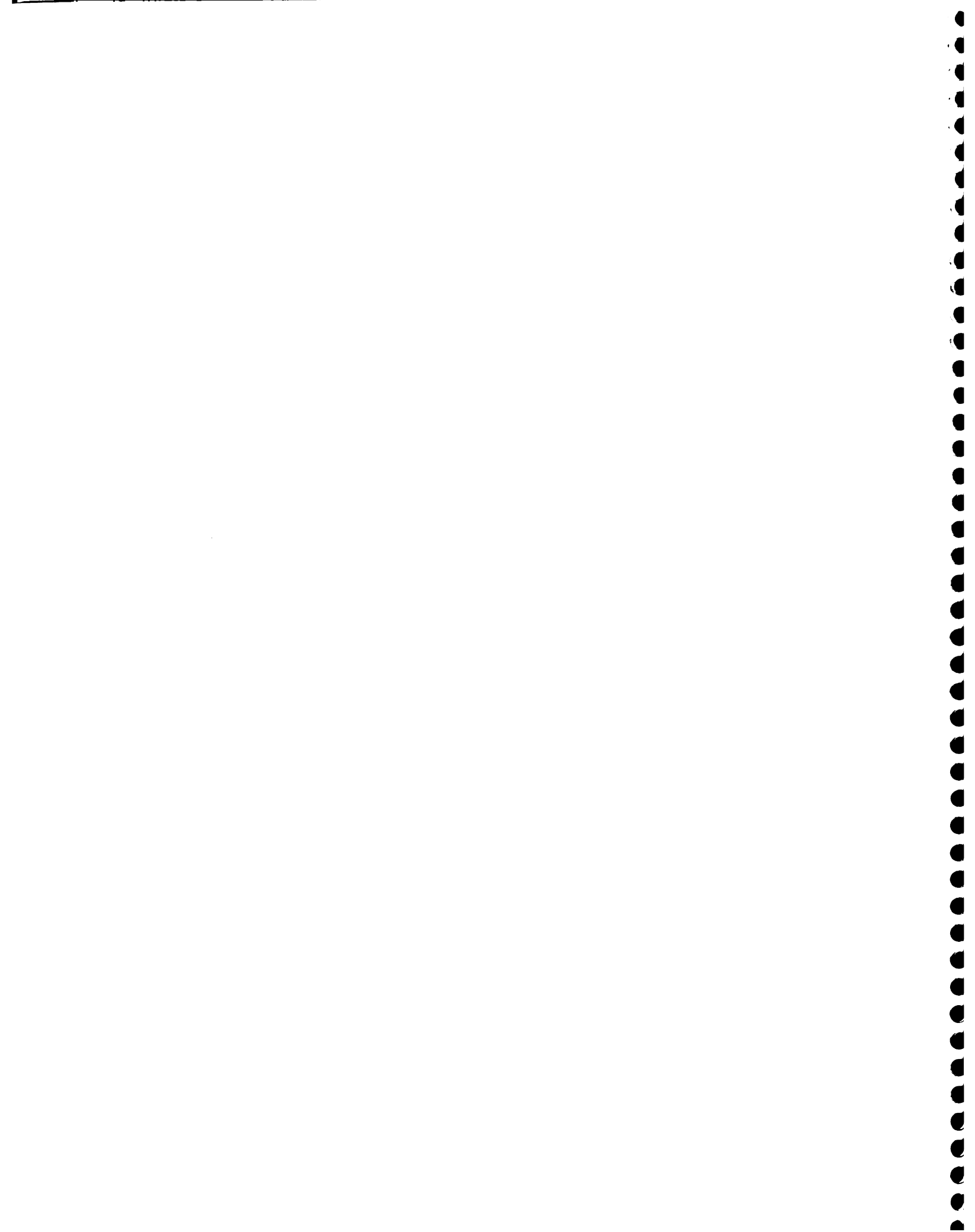
Às vezes, um projeto que parecia pronto e decidido pelo grupo de trabalho, tem que ser novamente rediscutido quando se fala em dinheiro e divisão de trabalho.

5.3.2.– Determinação da estratégia de um Projeto

Para determinar a estratégia de um projeto, se realiza, em ordem sequencial, as seguintes ações :

i).– Tendo escolhida a melhor alternativa, identificar na relação de objetivos, ou árvore de objetivos, as relações de meios/fins que constituem a estratégia do projeto.

ii).– Logo, transcrevê-lo para a MPP o Objetivo do Projeto selecionado;



iii).- Elaborar o Objetivo Superior, ou transcrevê-lo da árvore de objetivos, para a MPP, se ela o contiver;

iv).- Identificar os Objetivos Imediatos, que constituem os meios para se atingir o objetivo do projeto, e logo transcrevê-los para a MPP como se fossem Resultados a serem alcançados;

v).- Logo verificar se os resultados transcritos são necessários e suficientes para alcançar o Objetivo do Projeto, podendo eliminar ou complementá-los se for o caso;

vi).- A seguir, se definem, para cada resultado formulado, as principais atividades a serem executadas.

5.3.3.- A lógica no processo de análise e preenchimento da Matriz de Planejamento de Projetos.

No processo de análise do projeto escolhido, e para o preenchimento da Matriz de Planejamento por Projetos-MPP, segue-se uma lógica de análise. Essa lógica e sequencia de análise pode ser feita de acordo com o relacionamento entre os itens, seja no sentido horizontal da Matriz, ou no sentido vertical da mesma.

O procedimento de análise, seguindo a Lógica Horizontal é a seguinte:

i).- De posse da Matriz de Planejamento, a análise se realiza de cima para baixo, considerando as colunas da Descrição Sumária, dos Indicadores Objetivamente Comprováveis, e das Fontes de Verificação.

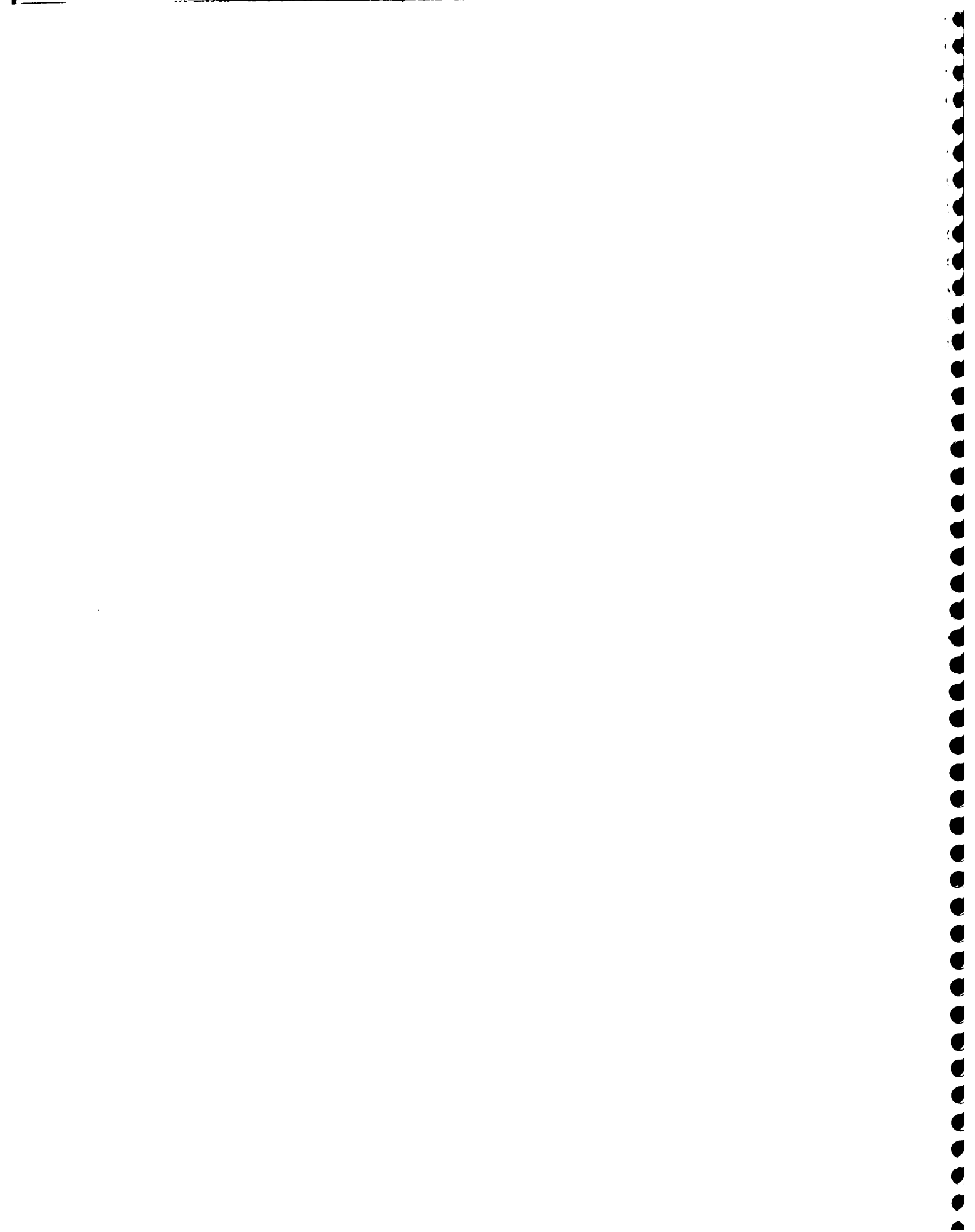
ii).- Logo analisar horizontalmente, o conteúdo do Objetivo Superior, relacionando-o com seu correspondente Indicador, e éste com seu correspondente Fonte de verificação.

iii).- Iguamente se analisa o conteúdo do Objetivo do Projeto com seus correpondentes Indicadores e Fontes de verificação.

iv).- De igual forma se procede com o caso dos Resultados.

O procedimento de análise, seguindo a Lógica Vertical, é o seguinte:

i).- De posse da MPP, a análise se realiza de baixo para cima, partindo pelos Pre-requisitos, que são necessários para poder atingir as Atividades previstas.



ii).- Logo, analisar as Atividades a serem desenvolvidas, em relação com os seus Pressupostos correspondentes.

iii).- A seguir, se analisa os Pressupostos, referidos no item anterior, em relação com os seus Resultados.

iv).- A continuação, se analisa os Resultados, com relação a seus Pressupostos correspondentes.

v).- Logo, se analisa os Pressupostos, referidos no item anterior, em relação com o Objetivo do Projeto.

vi).- A seguir, se analisa o Objetivo do Projeto, com relação a seus Pressupostos correspondentes.

vii).- Finalmente, se analisa os Pressupostos, referidos no item anterior, relacionando-os com o Objetivo Superior do Projeto analisado.

5.3.4.- Elaboração do Projeto aprovado, de acordo a roteiro e normas pre-definidos.

Nesta etapa, da fase do Planejamento de Projetos, se realiza o processo de elaboração do documento técnico do planejamento, que deverá sustentar o investimento que será feito pela entidade financeira correspondente.

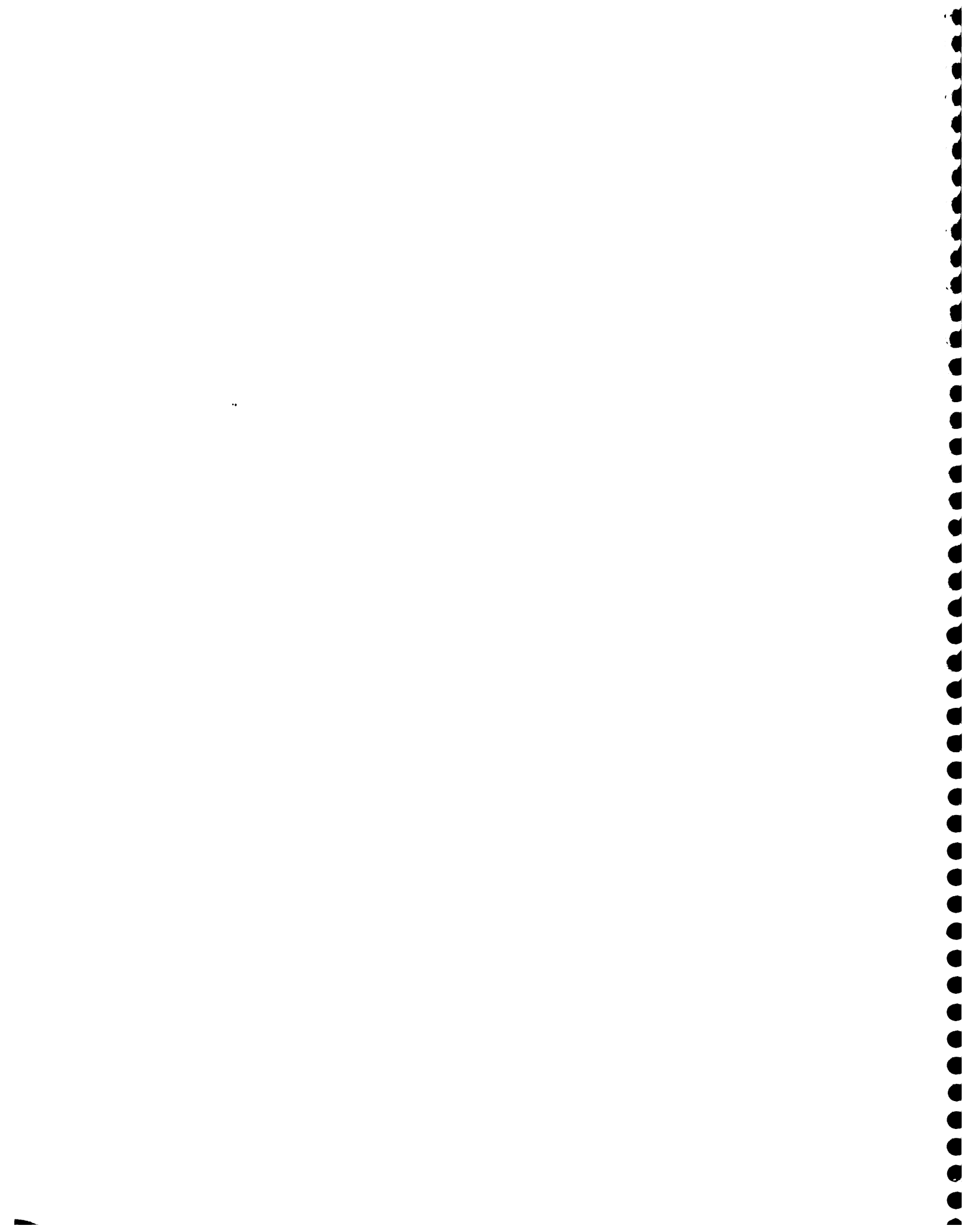
O documento do Projeto, que seguirá um roteiro básico, deverá desenvolver e explicitar, entre outros aspectos, a sua viabilidade técnico-económica e vantagens para a comunidade, tendo em conta as seguintes considerações :

i).- Que o projeto escolhido, deve expressar preferência pelas alternativas simples e sustentáveis, em vez de obras de altos custos e de tecnologia sofisticada.

ii).- Que na definição dos Projetos, deve-se ter em conta os menores custos, para uma mesma alternativa, e definindo as opções ou alternativas que poderão ser financiadas pelo FUMAC.

iii).- No desenvolvimento de varias alternativas de solução, para cada um dos problemas a serem resolvidos, deverá procurar-se ter varias opções, para que as comunidades ou beneficiários possam avaliar e escolher aquela que seja mais económica e tecnicamente mais viável, e socialmente mais benéfico e prioritário.

iv).- Que na formulação do Plano de Ação do Projeto, deverá ficar bem



definido: O que, o quem, o como e o quando que vão se realizar as atividades consideradas no Projeto.

v).- Que exista o consenso das comunidades e beneficiários, em relação com o projeto aprovado, que as atividades a serem realizadas na operacionalização do projeto, devem responder aos objetivos do planejamento realizado.

vi).- Que seja definido um modelo de gestão, simples e específico, para que direcione adequadamente as atividades de operação e manutenção e administração, do projeto aprovado, devendo estar afinado com os objetivos específicos.

5.4.- QUARTA FASE: Programação de Ações

Nesta Fase do Planejamento se detalham as atividades e ações, consideradas no Projeto, seguindo uma ordem cronológica para o desenvolvimento destas. Na Programação de ações, se especificam as características técnicas das obras e serviços, definindo-se as tarefas e procedimentos básicos a serem realizados, quantificando-os física e economicamente.

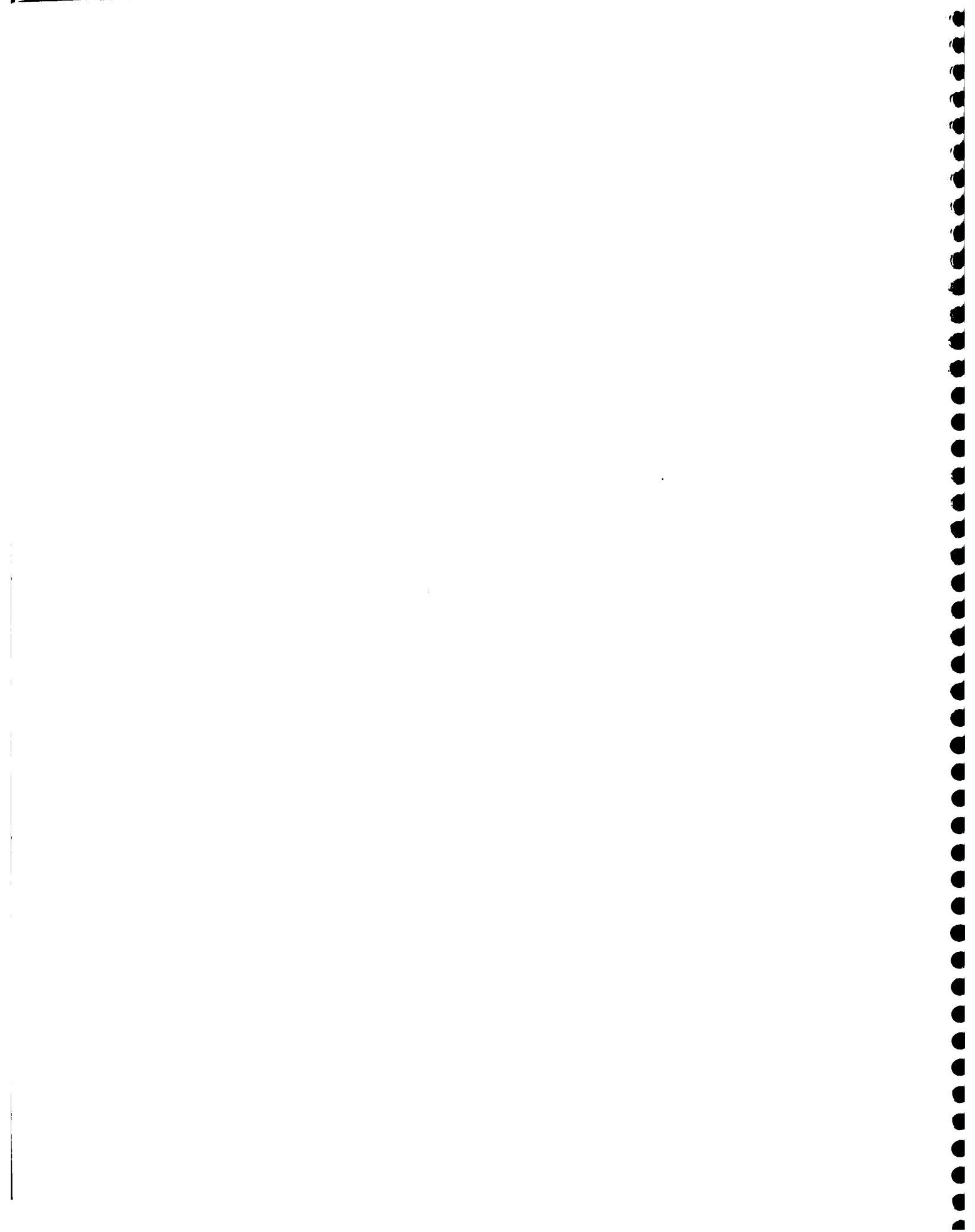
Se detalham as atribuições e responsabilidades da comunidade para quando a execução das obras e serviços e para a sua operacionalização, de acordo com o modelo de gestão do projeto comunitário já definido. As especificações técnicas descritas, além de facilitar a execução das obras, deverão atender também as necessidades gerenciais do projeto.

Na elaboração do documento de Programação de Ações do Projeto, devem considerar-se os seguintes aspectos:

i).- Definir com clareza as especificações técnicas construtivas e de serviços que requer o Projeto, assim como os valores dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos necessários para a materialização do projeto.

ii).- Detalhar os requerimentos de recursos econômicos e definir os orçamentos com um cronograma dos investimentos, discriminando os gastos que deverão se realizar, com a finalidade de alcançar estritamente os objetivos previstos.

iii).- Elaborar o calendário físico-financeiro de execução das obras e serviços definidos no projeto, especificando as tarefas e procedimentos básicos a serem realizados, junto com seus custos unitários e valores parciais. Determinar ao mesmo tempo, o local específico onde vão se realizar os trabalhos, especificando-se a forma como vai-se iniciar a implementação das obras, após que sejam liberados os recur-



tos financeiros por parte do CEDR, e da Unidade Técnica do PAPP/RN.

iv).- A definição das responsabilidades e atribuições a serem assumidas pelos beneficiários envolvidos, ou seja, ter definido o Plano de Organização e Gestão do Projeto comunitário.

v).- A definição da forma como será realizada a implementação da Capacitação e a Organização comunitária, principalmente sobre a base do associativismo. Procurar-se-á indicar as parcerias e articulação necessárias com os órgãos de pesquisa, tendo em conta a inexistência de programas de Assistência Técnica.

6.0 – AÇÕES COMPLEMENTARES AO PLANEJAMENTO MUNICIPAL.

6.1.- Reuniões de trabalho a nível de órgãos do Estado envolvidos em atividades de planejamento e desenvolvimento socio-económico dos municípios e comunidades organizadas.

6.2.- Realização de reuniões de trabalho tipo "Work-Shows" nas sedes dos Municípios que foram priorizados.

6.3.- Comprometimento formal dos Conselhos Municipais, na participação do processo de planejamento municipal.

6.4.- Preparação de material(fichas de cartolina e matriz tipo) para o para a execução do Planejamento Municipal Participativo.

6.5.- Apresentação dos documentos técnicos, dos Projetos de desenvolvimento que foram planejados, e aprovados em forma democrática e participativa pelas equipes de trabalho, nos Municípios, à Coordenadoria Técnica do PAPP/RN, para seu financiamento.

7.0 – BIBLIOGRAFIA

7.1 – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura –IICA.- "Projeto ÁRIDAS: Políticas de desenvolvimento sustentável no Nordeste Semi-Árido".- Relatório de estudos. –Brasília, 1994.

7.2 – Jara, Carlos.-"Município e participação popular".- Convênio IICA/PAPP-PE.- Recife, Março de 1995.

7.3 – ————— "O FUMAC como recurso de combate à pobreza e como instrumento para democratizar o desenvolvimento sustentável a nível local".- Convênio IICA/PAPP-PE.- Recife, Abril de 1995.

7.4 – ————— "Desenvolvimento local sustentável: A municipalização



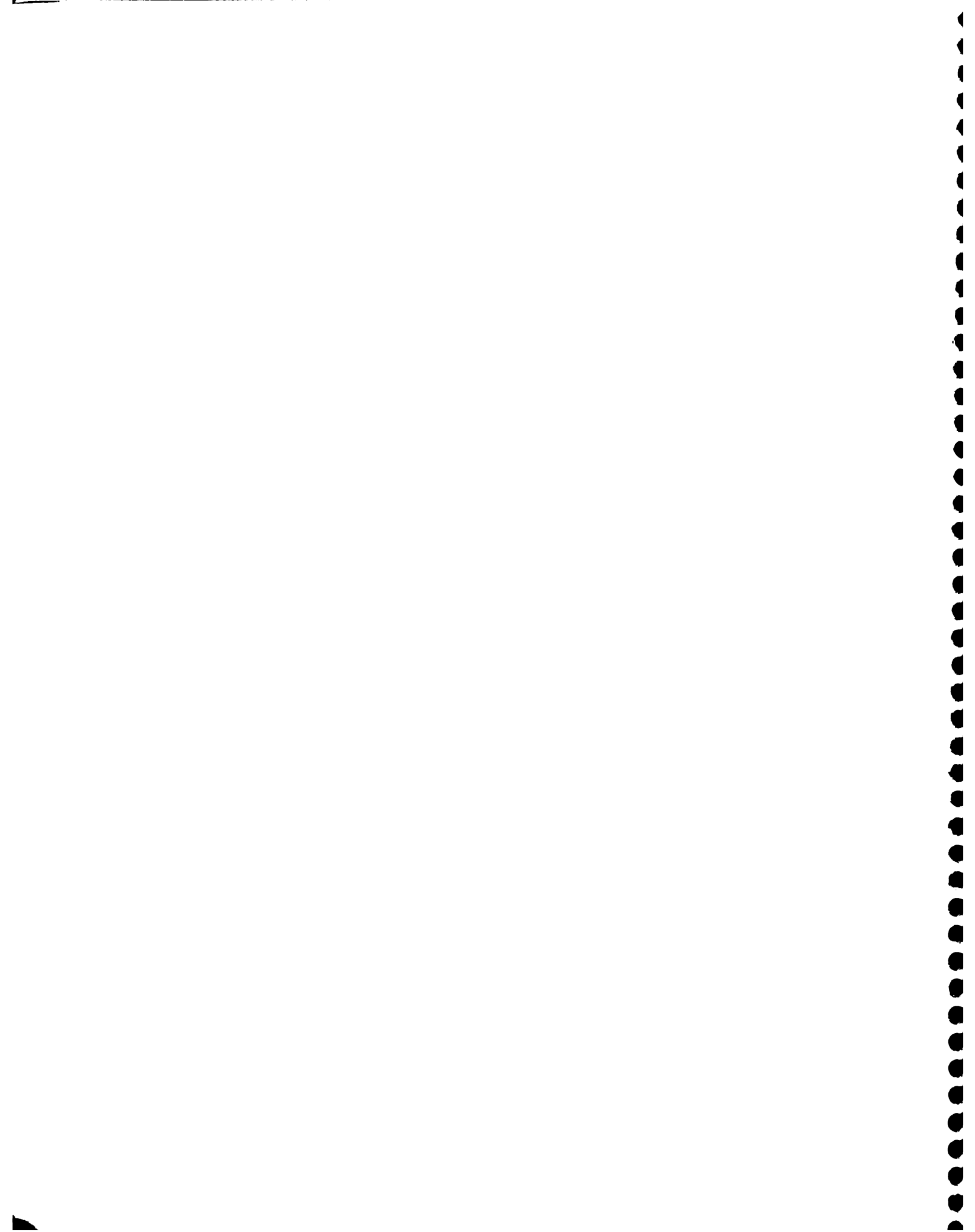
- do desenvolvimento".- Convênio IICA/PAPP-PE.- Recife, Setembro de 1994.
- 7.5 - Lizárraga M., Gustavo.- "Perfil da irrigação no Rio Grande do Norte Norte".- Convênio IICA/SUDENE-CEPA/RN.- Natal, Setembro de 1990.
- 7.6 - ——— "Alternativas de desenvolvimento sustentável da pequena agricultura irrigada, no Rio Grande do Norte".- Convênio IICA/PAPP-RN.- Natal, dezembro de 1994.
- 7.7 - Marcus Brose.- "Introdução à moderação e ao método zopp". Convênio SDR/SUDENE-IICA-GTZ.- Recife, Setembro de 1992.
- 7.8 - Secretaria de Planejamento e Finanças.- Fundação Instituto de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte-IDEC/RN.- "Pobreza no Rio Grande do Norte, Condicionantes socio-econômicos".- Natal, Outubro de 1995.
- 7.9 - ——— "Informativo Municipal de São Miguel", e de outros municípios".- Instituto de Estatística e Informações-IEI/IDEC-RN.- Natal, Setembro de 1991.
- 7.10 Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República.- "Nordeste: uma estratégia de desenvolvimento sustentável".- Coordenadoria do Projeto ARIDAS.- Brasília, Dezembro de 1994.
- 7.11 ——— "Sustentabilidade do desenvolvimento do Semi-Árido sob o ponto de vista dos recursos hídricos".- Grupo de Trabalho II, do Projeto ÁRIDAS.- Dr. Joaquim Guedes C. Gondim Filho.- Fortaleza, Setembro de 1994.
- 7.12 ——— "Vulnerabilidade do Semi-Árido às Secas, sob o ponto de vista dos recursos hídricos".- Grupo de Trabalho II, do Projeto ÁRIDAS.- Dr. José Nilson Beserra Campos.- Salvador, Setembro de 1994.
- 7.13 ——— "Projeto de desenvolvimento municipal sustentável". Versão preliminar do Grupo de Trabalho VI, do Projeto ÁRIDAS.- Drs. Lucila Bezerra e Sérgio C. Buarque.- Recife, Outubro de 1994.
- 7.14 Secretaria de Trabalho e Ação Social-SETAS.- Coordenadoria Técnica do PAPP/RN.- "Informações básicas e proposições para o aperfeiçoamento do processo de implementação do PAPP no Rio Grande do Norte".- Natal, Março de 1995.

8.0 - ANEXOS

- 1.- Modelo de tabela, contendo informações básicas gerais, correspondente ao município de Lucrécia.
- 2.- Modelo de Roteiro para a apresentação de projetos produtivos, a serem desenvolvidos pelas equipes técnicas locais, com a participação da comunidade.




- 3.- Configuração da Matriz de planejamento participativo de projetos por Objetivos.
- 4.- Mapas Temáticos dos municípios, a escala 1/100.000, mostrando as características e localizações de cada um dos temas ou assuntos levantados, apresentados em forma gráfica.



ANEXOS



Anexo N. 1

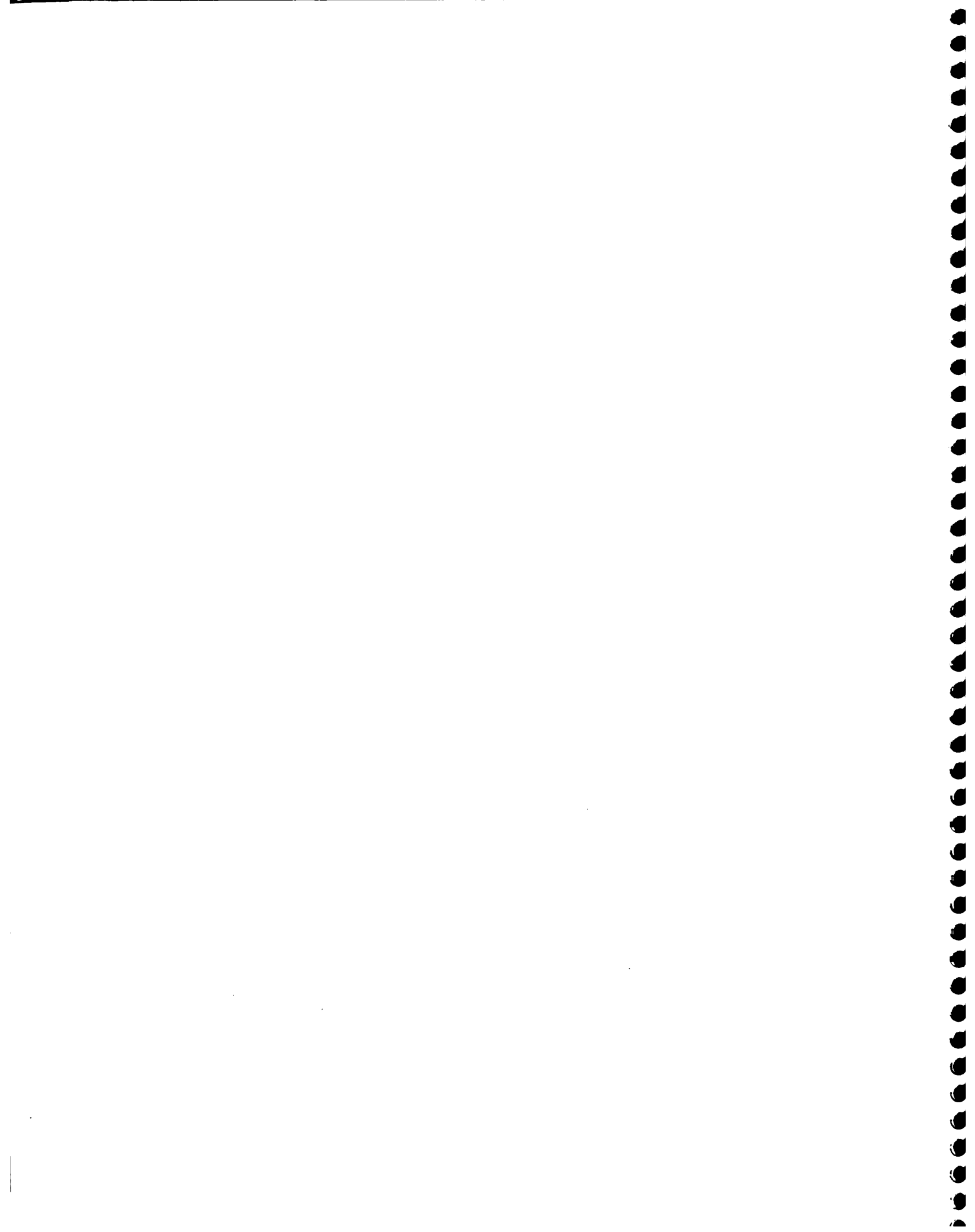
	GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE Secretaria de Fazenda e Planejamento Fundação Instituto de desenvolvimento do Rio Grande do Norte - IDEC Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS Coordenadoria Técnica do PAPP/RN
---	--

INFORMAÇÕES SOBRE O MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA

1.0 - IDENTIFICAÇÃO:
1.1 - Criação do Município: Lei Nº 3.040, de 27/12/1963.
1.2 - Desmembrado de : Martins
1.3 - Microrregião : Umarizal
1.4 - Zona Homogênea : Alto Apodi

2.0 - CARACTERIZAÇÃO FÍSICA	
2.1 - Localização.- Coordenad. Geográficas: Latitude 06° 07' Sul, Longitude 37° 49' Oeste.	
2.2 - Área: 35 Km ²	2.3 - Equivalente da área do Estado : 0,07 %
2.4 - Altitude média : 215 m.s.n.m.	2.5 - Distância da Capital : Via Rodoviária 399 Km.
2.6 - Clima: Tipo Sub-Umido	
2.7 - Temperatura média anual: 28,1°C.	
2.8 - Precipitação pluviométrica anual: Média 842,2 mm; Máxima 1455,5 mm; Mínima 174mm	
2.9 - Umidade relativa média anual : 66 %	
2.10-Período Chuvoso : Fevereiro a Maio	
2.11-Formação Vegetal : Caatinga hiperserófila.- Vegetação de características seca com abundância de cactáceas (Jurema-preta, mufumbo, fabeleiro, marmeleiro, xique-xique e facheiro)	
2.12-Solos - Predominantes Podzólico Vermelho Amarelo equivalente eutrófico; Fertilidade média alta; Textura média, acentuada mente drenado; Relevo suave ondulado; Aptidão agrícola: Restrita para lavouras, apta para culturas de ciclo longo(Algodão arbóreo, sisal, cajú e coco).	
2.13-Relevo.- Abrange altitudes entre 200 e 400 m.s.n.m.; Tem localizado o Serrote do Mineiro.	
2.14-Aspectos Geológicos : Predominam rochas metamórficas que compõem o Embasamento Cristalino, composto de gnaisses cinza, mármore, tactitos e anfibólitos, correndo ainda migmatitos, xistos e quartzitos, são Cristalinos da idade Pre-Cambriana Superior.	
2.15-Recursos Hídricos.- * Hidrologia : - Inserido na Bacia Hidrográfica do Apodi/Mossoró, tendo como rios e riachos principais : Rio Cacimba da Vaca, Riacho Mata Seca, Riacho Quixeré; Existe 1 Açude público (Lucrécia,- 27.270.000 m ³ ; * Hidrogeologia : - Contem aquífero cristalino, englobando todas as rochas cristalinas, onde o armazenamento de águas subterrâneas somente se torna possível onde a geologia local apresentam fraturas, associada a uma cobertura de solos residuais. Os poços perfurados apresentam uma vazão média baixa de 3,05 m ³ /hora, com profundidade de até 60 m, com água comumente apresentando alto teor salino de 480 a 1.400 mg/l, com restrição para uso humano e agrícola. O aquífero aluvial apresenta-se disperso, constituído pelos sedimentos depositados nos leitos e terraços dos rios e riachos que se caracterizam pela alta permeabilidade e boa realimentação, profundidade média em torno de 7 m., tendo boa qualidade de água.	

3.0 DADOS SOCIAIS
3.1.- População residente (1991).- Total de habitantes: 2.964 h.; Homens: 1.460 h.; Mulheres: 1.504 h.
3.2.- População economicamente ativa (1985).- Total: 848 p.; Primário: 596 p.; Secundário: 141 p.; Terciário: 111 p. - (IBGE).
3.3.- Centros de saúde públicos e particulares (1989-SSPRN).- Total: 3; Postos de Saúde: 2; Centro de Saúde : 1.
3.4.- Educação.-* Predios e salas de aula (1988).- Número de prédios (Total: 12; Estadual: 02; Municipal: 10).- Número de salas de aula (Total: 114; Estadual: 09; Municipal: 66; e Particular :39).-



* Unidades Escolares (1989).- De Prc. Primeiro e Segundo Graus.- (Total: 12; Estadual: 05; Municipal: 07; Particular: 02).- Corpo Docente de Prc. Primeiro e Segundo Graus.- (Total: 72; Estadual: 18; Municipal: 54; - * Matrícula inicial de alunos (1989).- De Prc-escolar (Total: 256; Estadual: 00; Municipal: 256).- De Primeiro Grau (Total: 857; Estadual: 315; Municipal: 542).- De Segundo Grau (Total: 127; Municipal: 127).

4.0 DADOS ECONÓMICOS

4.1.- Agropecuária (1985 - IBGE).

4.1.1. Número de estabelecimentos (Total: 1960; Proprietários: 1.779; Arrendatários: 08; Parceiros: 01; Ocupantes: 172).-

4.1.2. Área dos estabelecimentos (Total: 21.489 ha.; Proprietários: 20.525 ha.; Arrendatário: 130 ha.; Parceiros: 03; Ocupantes: 829).-

4.1.3. Áreas das terras produtivas: - De Lavouras (Permanentes: 3.492 ha.; Temporárias: 5.691 ha.; Em descanso: 908 ha.).- De Pastagens (Naturais: 3.890 ha.; Plantadas: 09 ha.).- Não Utilizadas (Em geral: 1.680 ha.).

4.1.4. Produção Agrícola (1989).- Área colhida (Total: 25.378 ha.; Culturas permanentes: 9.908 ha.- [Algodão : arbóreo: 9.818 ha; Banana: 20 ha.; Castanha de Cajú: 50 ha.; Cóco da Bahia: 10 ha.; Laranja: 02 ha.; Manga: 08 ha.]; Culturas temporárias: 15.470 ha.- [Algodão herbáceo: 05 ha.; Arroz: 48 ha.; Batata doce: 100 ha.; Feijão: 7.438 ha.; Mandioca: 494 ha; Milho: 7.385 ha]).- Quantidade Produzida (Total: 12.143 Ton.; Cultura permanentes: 541 Ton.; Culturas temporárias: 11.602 Ton.)

4.1.5. Efetivo de Rebanhos (1989).- Total: 20.680 cabeças (Bovinos: 8.200; Equinos: 160; Asininos: 440; Muarcas: 380; Suínos: 9.200; Ovinos: 1.370; Caprinos: 930).

4.1.6. Produção animal.- Produção de Leite: 1.107.000 litros; Número de Ovos de galinha: 160.000 ovos

4.2.- Indústria (1985 - IBGE - Censo Industrial).-

4.2.1. Número de estabelecimentos industriais: 17.-

4.2.2. Pessoal ocupado em 31/12/85: Total: 86 pessoas.-

4.3.- Comércio e Serviços (1985 - IBGE.-Censo Comercial)

4.3.1. Comércio.- Número de estabelecimentos : 145; Pessoal ocupado em 31/12/85: 349.-

4.3.2. Serviços.- Número de estabelecimentos : 54 ; Pessoal ocupado em 31/12/85 : 150 ocupadas.- Estabelecimentos Bancários da rede Oficial :- Banco do Brasil : 01; e Caixa Económica Federal S/A : 01.-

5.0 INFRA-ESTRUTURA.-

5.1.- Transportes.- (1991).

5.1.1.- Estação rodoviária: 01

5.1.2.- Cidades mais próximas: - Coronel João Pessoa; - Encanto; - Dr. Severiano; - Água Nova.

5.2.- Energia Elétrica.- (1990).

5.2.1.- Consumo [mwh]: (Total: 3.167; Residencial: 1.352; Industrial: 133; Comércio e Serviços: 278; Rural: 79; e Outras: 1325)

5.2.2.- Número de consumidores: (Total: 3.207; Residencial: 2.814; Industrial: 19; Comércio e Serviços: 261; Rural: 69; e Outras: 44) -

5.3.- Abastecimento de Água.- (1990).

5.3.1.- Consumo de água [m3]: (Total: 262.005; Residencial: 247.767; Industrial: 1.274; Comercial: 3.383; Pública: 9.581).

5.3.2.- Número de ligações: (Total: 1.347; Residencial: 1.303; Industrial: 04; Comercial: 15; Pública: 25).-

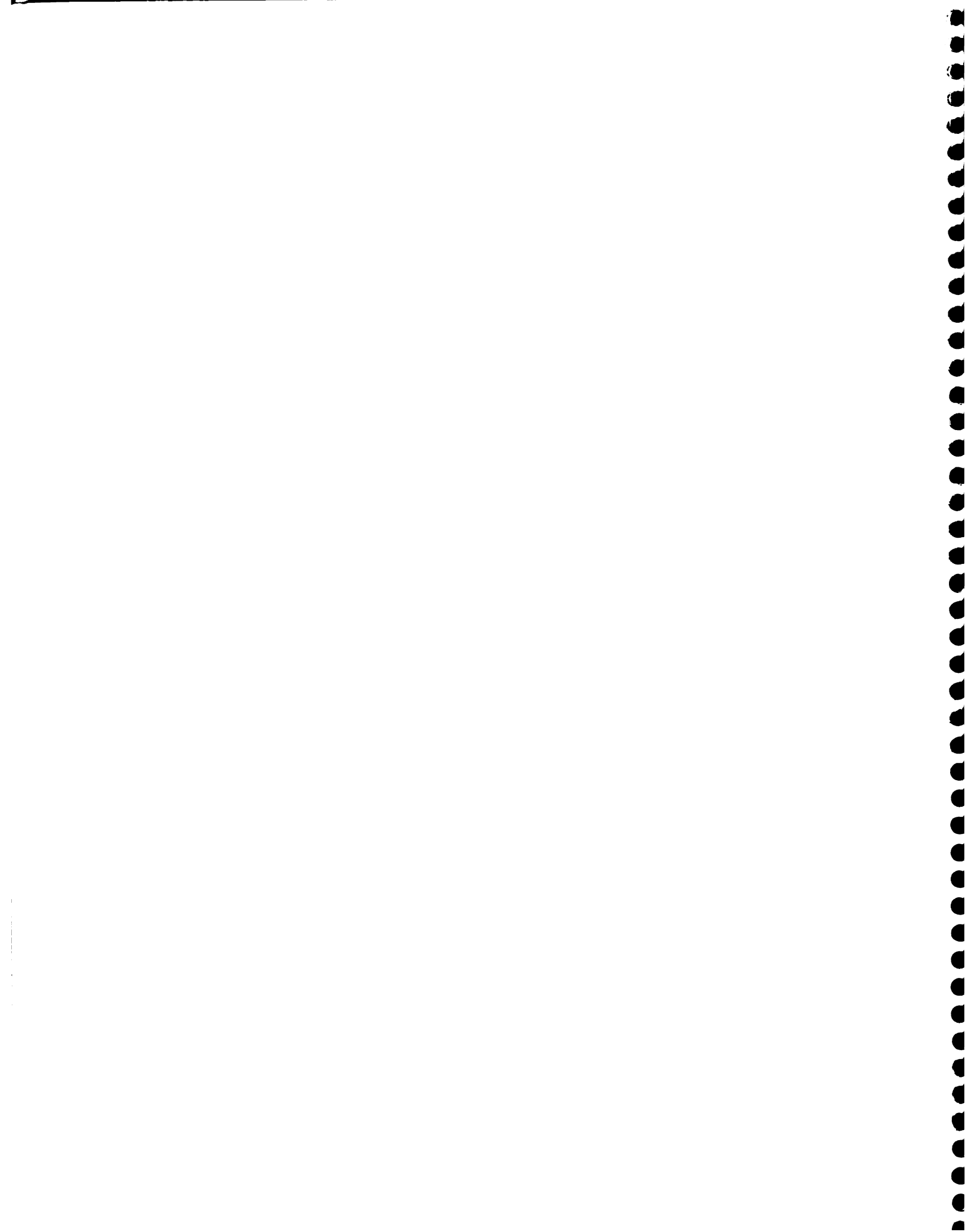
5.4.- Comunicações. (1990).

5.4.1.- Número de Agências Postais: 01.-

5.4.2.- Número de Centrais Telefónicas Automáticas: 01.-

5.4.3.- Postos de Serviço Telefónico: 01.-

5.4.4.- Terminais Telefónicos Instalados: 200.-



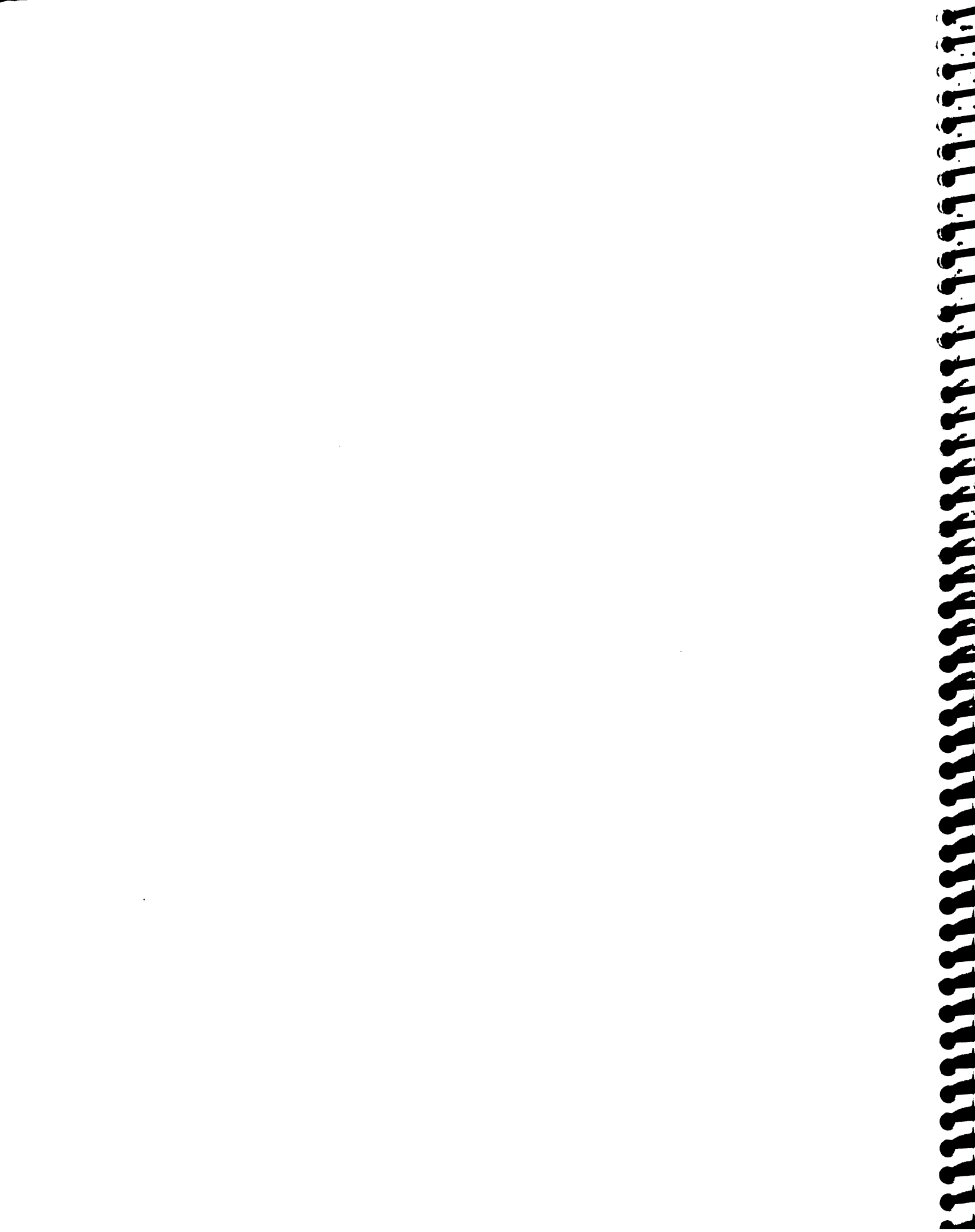
5.5.- Infraestrutura de serviços. (Fonte: Prefeitura Municipal)
5.5.1.- Serviços Públicos: - Mercado Público: (01); -Feira livre: (01); - Matadouro: (01); - Lavanderia: (02)
5.5.2.- Serviços Privados: - Açougue: (01); - Supermercado: (01); - Padarias: (03); - Restaurantes: (08); - Bar-Lanchonete: (65); - Hoteis: (02); - Postos de Gasolina/Alcool: (02); e - Farmacias/Drogarias: (05).

6.0 REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E LEGISLAÇÃO.
6.1. Representação Política do Município.(1991).- PREFEITO:....., VICE-PREFEITO:.....; Composição da Câmara: 10 Vereadores; Eleitores (1990): 13.808.
6.2. Legislação básica do Município (1991): Código de Postura e data de criação: 01. de 29/08/29 (Prefeitura Municipal de São Miguel).

7.0 INFORMAÇÕES SOCIO-CULTURAIS DO MUNICÍPIO
7.1.- Emissora de Radio: (01); - Emissora de TV, com sinal: (04); - Biblioteca: (01); - Clube Social: (01); - Campo de Futebol: (01).
7.2.- Principais festas: - Festa do Padroeiro "São Miguel de Arcaño"(29 de Setembro); - Emancipação Política: (11 de Dezembro).
7.3.- Feriados Municipais: (29 de Setembro e 11 de Dezembro).

8.0 FINANÇAS PÚBLICAS (1990).- (Fonte: Tribunal de Contas do Estado)
8.1.- Receita arrecadada no Município: Total Geral: (Cr\$ 90.777.000)
8.2.- Despesa realizada no Município : Total Geral: (Cr\$ 95.768.000); - Despesas correntes: (Cr\$. 76.881.000) e Despesas de Capital: (Cr\$ 18.887.000).
8.3.- Transferencias correntes: - Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços. e fundo de Participação transferidos para o Município: (ICMs = Cr\$ 4.433.000, e FPM = Cr\$ 82.602.000).- (Fonte: Secretaria de Fazenda e Planejamento / Tribunal de Contas do Estado)

Natal, 10 de Outubro de 1995.



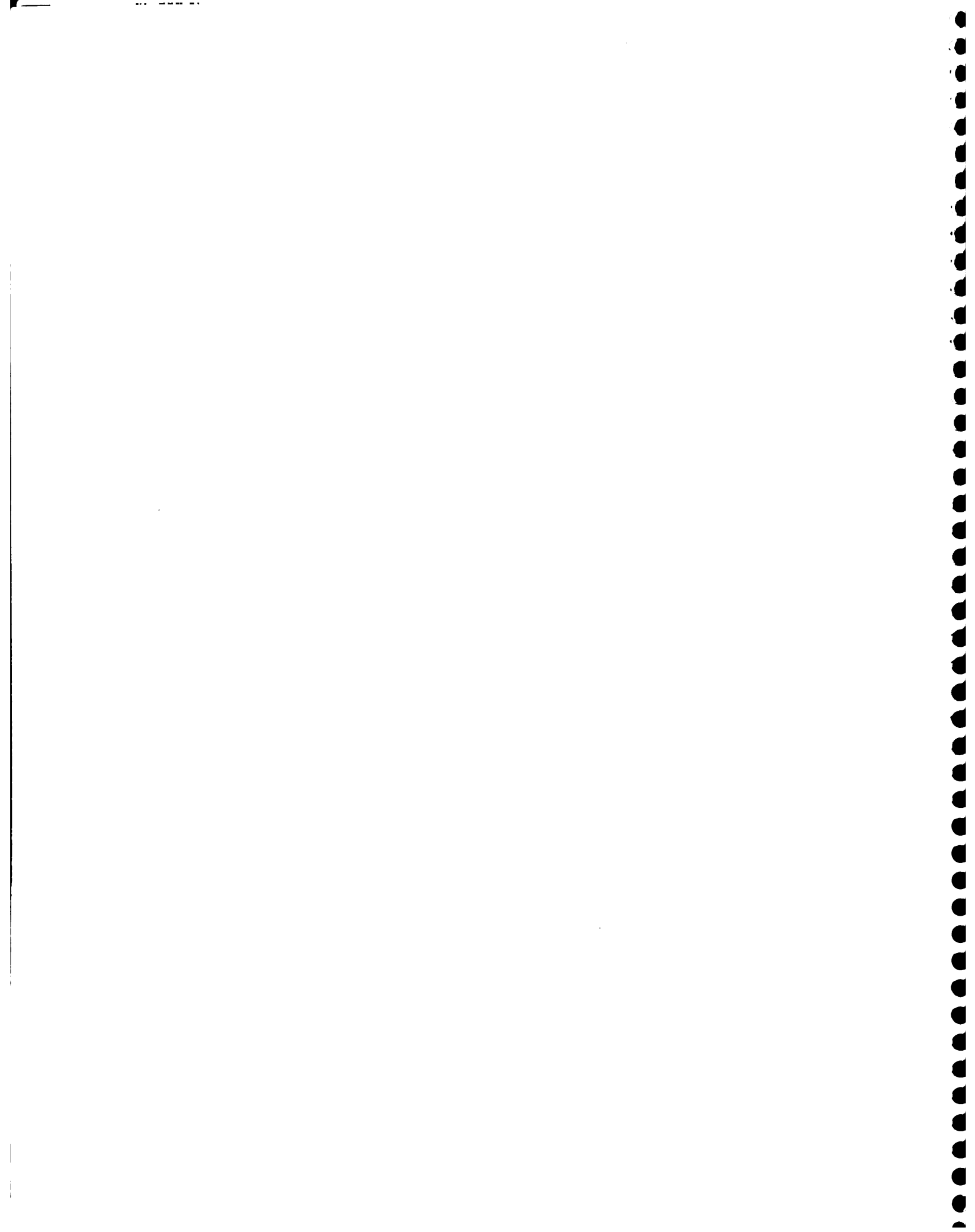
Anexo N. 2

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SEIAS
Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP
COORDENAÇÃO TÉCNICA DO PAPP/EN

MODELO DE ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETOS COMUNITÁRIOS (*)

1.- IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE	
1.1.- Nome da Organização Comunitária :
1.2.- Data da fundação da Organização :
1.3.- Número de Socios :
1.4.- Objetivos da Organização:
1.5. Número do CGC da Organização :
1.6.- Endereço da Organização :
Rua:
Localidade :
Município :
Nome da pessoa ou Apelido e telefone para contato com a Organização:
1.7. Nome dos membros da Diretoria :
Presidente :
CPF :
Identidade N.º :
1.7.1. Mandato da Diretoria: De,

2.- DETALHAMENTO DO PROJETO	
2.1.- Localização:
2.2. Objetivos:
2.3. Justificativa:
2.3.1. Situação atual: Descrever os principais problemas da Comunidade e sua potencialidade
2.3.2. Situação Desejada: (Com o Projeto executado, demonstrar os problemas que serão solucionados na localidade)
2.4. Investimentos a serem financiados:
2.4.1. Obras civis (Descrever e quantificar cada obra)
2.4.2. Máquinas e equipamentos (Descrever e quantificar)
2.4.3. Outros investimentos necessários (Descrever e quantificar)
2.5. Metas: Indicar os resultados a serem alcançados com a implantação do Projeto. Especificar e quantificar na Tabela N.º 1.



2.6.- Aspectos Produtivos

2.6.1.- Processo de produção (Descrever):

.....

.....

2.6.2.- Capacidade de produção : (Descrever e quantificar a capacidade de produção ao dia, mes, e ano, bem como a mão-de-obra empregada)

.....

.....

2.7.- Mercado :

2.7.1.- Local de aquisição de matérias primas, insumos, máquinas e equipamentos a serem utilizados no projeto.

.....

2.7.2.- O local e a forma como será comercializada a produção (Descrever)

.....

.....

2.8.- Resultado Operacional: Custos e Receitas:

2.9.- Orçamento: (Fazer uma síntese do Orçamento do Projeto proposto, como se apresenta na Tabela N° 3, que é um resumo do conteúdo que aparecem nas planilhas dos Quadros 1 e 2, que também acompanham à referida Tabela)

2.10.- Cronograma de Execução Física: (Conforme Modelo apresentado na Tabela N° 4, especificar em ordem cronológica, todas as atividades principais a serem realizadas no processo de implantação das obras físicas do Projeto, indicando as datas de início e de término)

2.11.- Cronograma de Execução Financeira: (Conforme Modelo apresentado na Tabela N° 5, especificar cronologicamente o custo financeiro de cada uma das principais atividades, mostrado mes a mes, durante o tempo que durar a implantação do projeto)

2.12.- Participação da Comunidade nos custos do Projeto: (Conforme Modelo, apresentado na Tabela N° 6, detalhar os custos das atividades que a Comunidade deverá aportar ao Projeto, no equivalente mínimo de 10 %, do valor total do Projeto, na forma de Mão-de-obra, ou materiais, ou dinheiro em espécie).

3.- ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL.- (Detalhar quem são os responsáveis pela Assistência Técnica e pelo gerenciamento, e como serão efetivados esses serviços)

4.- GERENCIAMENTO DO PROJETO .- (Detalhar o seu funcionamento, indicando como a organização comunitária beneficiária está estruturada para executar o Projeto, quais são os mecanismos de comercialização dos produtos, da distribuição dos lucros com os beneficiários do Projeto, como será a manutenção do Projeto, a capitalização da organização comunitária, tendo em vista novos investimentos.

(*) . - Roteiro elaborado pela Coordenadoria Técnica do PAPP RN.- 1993



TABELA Nº 1.- METAS A SEREM ALCANÇADAS COM O PROJETO

ESPECIFICAÇÕES DAS METAS A SEREM ALCANÇADAS	UNIDADE	QUANTIDADE
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

TABELA Nº 2.- RELAÇÃO DE RECEITAS E CUSTOS, GERADOS PELO PROJETO

ESPECIFICAÇÕES	UNIDADE	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$ 1,00)	VALOR TOTAL (R\$ 1,00)
1. Receitas Anuais				
2. Custos Anuais				
3. Lucros obtidos pelo Projeto				

TABELA Nº 3.- SÍNTESE DO ORÇAMENTO DO PROJETO (1/)

Data:/...../.....

ESPECIFICAÇÃO	VALOR EM R\$ 1,00
1.- Detalhe sintético das obras civis do Projeto: a).- b).- c).-	
2.- Relação de Equipamentos e materiais permanentes : a).- b).- c).-	
3.- Assistência técnica:	
4.- Outros custos (A ser especificado)	
TOTAL	RS,-

1/ Tabela elaborada com base dos Quadros Nº 1. e Nº 2.



TABELA Nº 4.- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICA

ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE	QUANTI- DADE	DATA DE INICIO	DATA DE TÉRMIN O
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

TABELA Nº 5.- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA

Preços em :/...../.....

ESPECIFICAÇÃO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

**TABELA Nº 6.- CUSTOS DAS ATIVIDADES QUE A COMUNIDADE APORTARÁ
AO PROJETO**

ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE	QUANTI- DADE	VALOR TOTAL (R\$.1,00)
1.-			
2.-			
3.-			
TOTAL			



**QUADRO Nº 1.- ORCAMENTO PARA AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS E
SERVICOS**

Data:/...../.....

ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE	QUAN- TIDADE	CUSTO UNITÁRIO (R\$ 1,00)	CUSTO TOTAL (R\$ 1,00)
TOTAL				

QUADRO Nº 2.- ORCAMENTO PARA CONSTRUÇÃO DE OBRAS CIVIS

Data:/...../.....

ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE	QUANTI- DADE	CUSTO UNITÁRIO (R\$ 1,00)	CUSTO TOTAL (R\$ 1,00)
1.- Materiais				
2.- Mão-de-Obra				
3.- Outros				
TOTAL				

Natal, (RN), Outubro de 1995.-



ANEXO nº 3

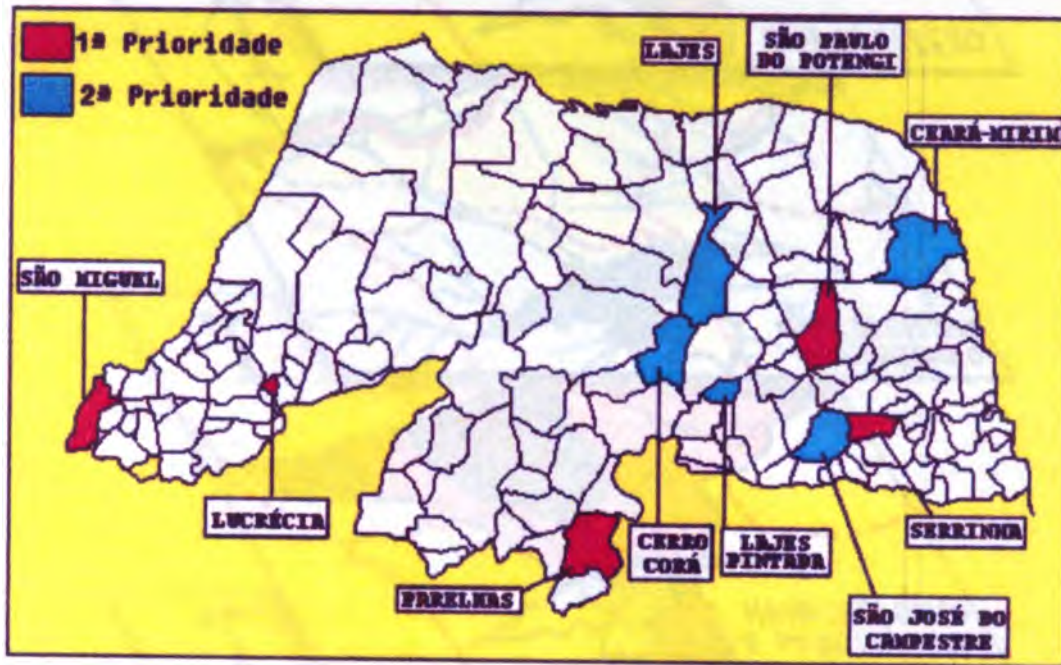
Configuração da Matriz de Planejamento de
Projetos por Objetivos

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICÁVEIS	FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
Objetivo Superior			
Objetivo do Projeto			
Resultados			
Atividades	Estrutura quantificada		
			Pre-requisitos



Anexo N. 4

RIO GRANDE DO NORTE

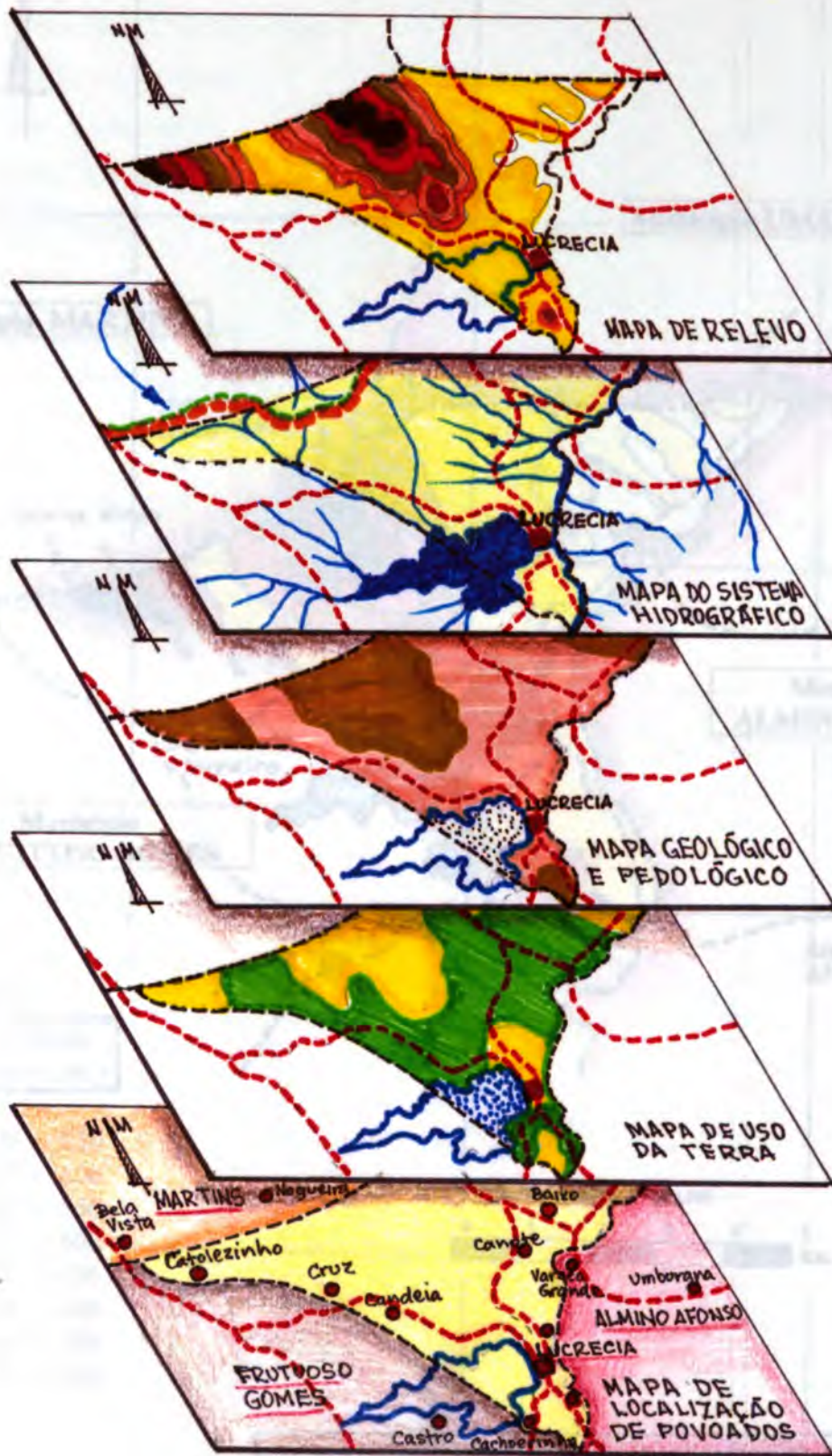


GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS Coordenadoria Técnica do PAPP/RN		Fig. 1
MAPA POLÍTICO DO ESTADO, MONSTRANDO OS NOVOS MUNICÍPIOS PRIORIZADOS PARA O FUMAC		
Natal (RN), Outubro de 1995	Desenho - Hélio Nunes	

Comunidade de Mapas Temáticos em formato de
cartas de apresentação de dados e fluxos
relacionados ao Município de Natal

Fig. 2





Superposição de Mapas Temáticos, no processo de análise das potencialidades de recursos naturais e dos principais problemas do Município.

Fig. 2

[Handwritten signature]



NM



Município UMARIZAL

Município MARTINS

Martins

Serra Mondo Novo

Serra Nova

Serrote do Mineiro

Município FRUTUOSO GOMES

Frutuoso Gomes

Município ALMINO AFONSO

Almino Afonso

RELEVO

Simb.	Altitude (m.s.n.m.)
	600 - 650
	550 - 600
	500 - 550
	450 - 500
	400 - 450
	350 - 400
	300 - 350
	250 - 300



Escala Gráfica: 1 / 100.000

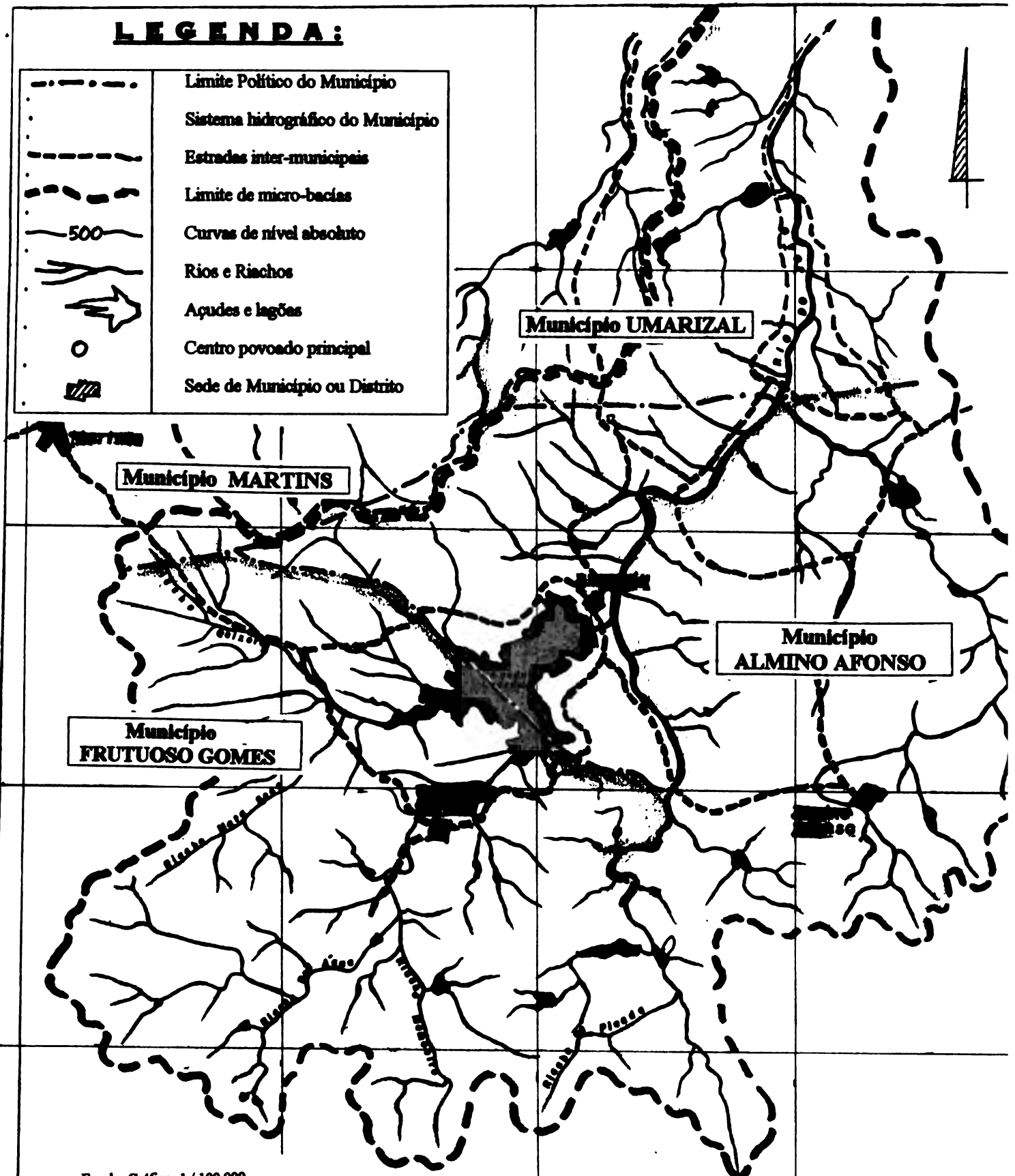


<p>GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP COORDENADORIA TÉCNICA DO PAPP/RN</p>		
<p>MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA MAPA DE RELEVO TOPOGRÁFICO</p>		
ESCALA : 1 / 100.000	Cooperação Técnica do IICA/PAPP-RN	Fig. Nº 3
Desenho: Lauro Andreia	Natal, (RN), Outubro de 1995	



LEGENDA:

	Limite Político do Município
	Sistema hidrográfico do Município
	Estradas inter-municipais
	Limite de micro-bacias
	Curvas de nível absoluto
	Rios e Riachos
	Açudes e lagoas
	Centro povoado principal
	Sede de Município ou Distrito



Escala Gráfica: 1 / 100.000



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE		
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS		
Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP		
COORDENADORIA TÉCNICA DO PAPP/RN		
MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA		
MAPA DO SISTEMA HIDROGRÁFICO		
ESCALA : 1 / 100.000	Cooperação Técnica do ICA/PAPP-RN	
Desenho: Lauro Andrade	Natal, (RN), Outubro de 1995	Fig. N° 4



N M



Departamento de Recursos Naturais - SUDENE - 1968
 Mapa Pedológico de Rio Grande do Norte.- Escala 1/500.000
 - Solos PE2 : Associação de : Podzólio Vermelho Amarelo. Equivalente Eutrófico. - Textura média, fase Caatinga hiperxerófila, relevo suave, e solos Podzólio Vermelho Amarelo Equivalente Eutrófico, raso.-Textura media cascalhenta.

Município UMARIZAL

Município MARTINS

Martins

Município ALMINO AFONSO

Município FRUTUOSO GOMES

Frutuoso Gomes

Almino Afonso

Departamento de Recursos Naturais - SUDENE - 1968
 Mapa Geológico de Rio Grande do Norte.- Escala 1/500.000
 Pre-cambriano, complexo metamórfico - migmatíticos, complexos
 Pre-cambriano : Complexo Caió.- Migmatitos, Biotita gnaisses, incluindo anfibolitos (An) e calcários crista-linos (Ca)

Escala Gráfica: 1 / 100.000



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
 Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS
 Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP
 COORDENADORIA TÉCNICA DO DAPP/RN

MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA
 MAPA DE SOLOS

ESCALA : 1 / 1 00.000

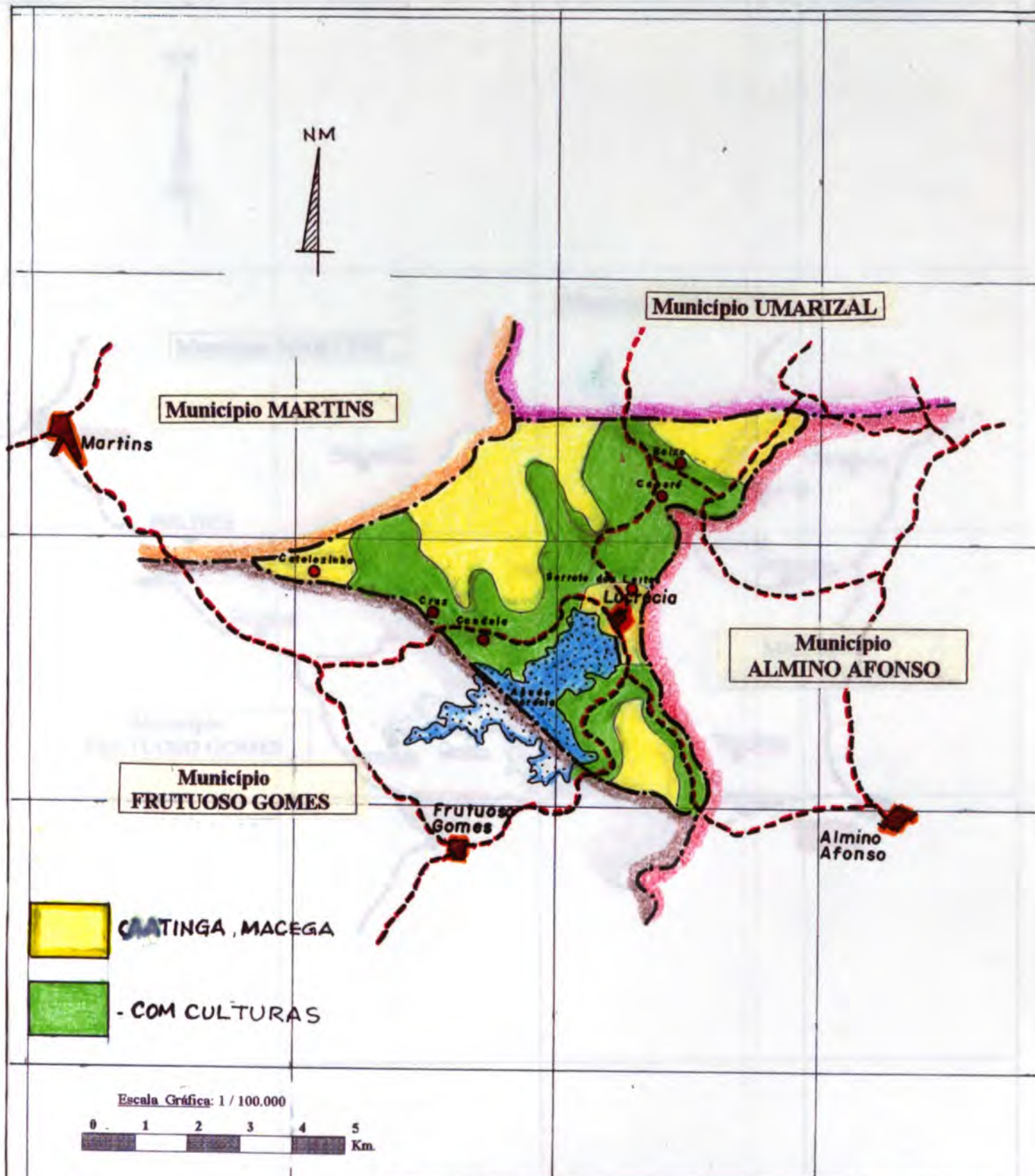
Cooperação Técnica do IICAPAPP-RN

Desenho: Lauro Andrade

Natal, (RN), Outubro de 1995

Fig. Nº 5



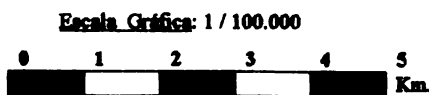
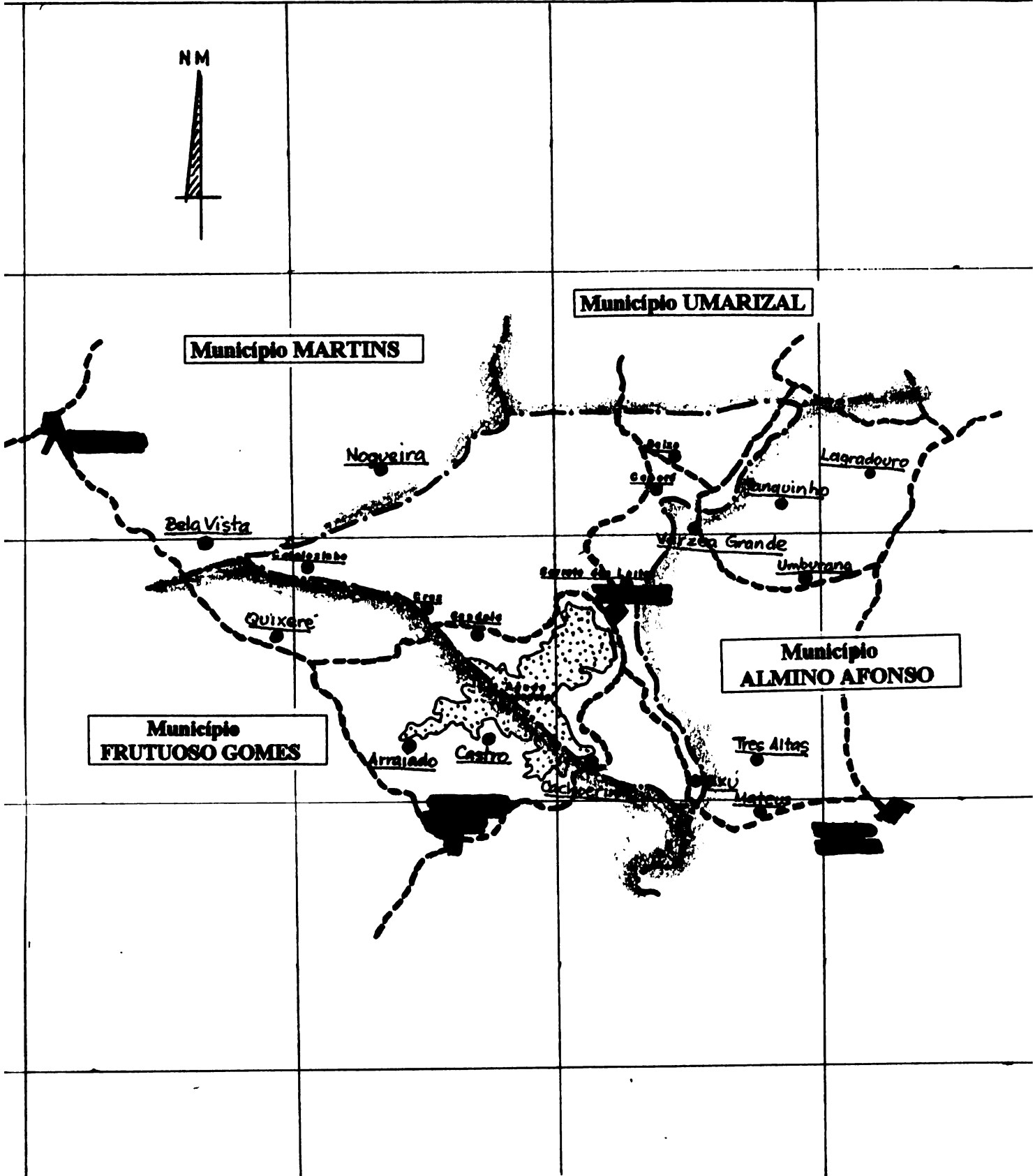


GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS
 Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP
COORDENADORIA TÉCNICA DO PAPP/RN

MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA
MAPA DO USO ATUAL DA TERRA

ESCALA : 1 / 100.000	Cooperação Técnica do IICA/PAPP-RN
Desenho: Lauro Andrade	Natal, (RN), Outubro de 1995

Fig. Nº 6



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE		
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS		
Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP		
COORDENADORIA TÉCNICA DO PAPP/RN		
MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA		
MAPA DE LOCALIZAÇÃO DE POVOADOS		
ESCALA: 1 / 100.000	Cooperação Técnica do ICA/PAPP-RN	Fig. Nº 7
Desenho: Lauro Andrade	Natal, (RN), Outubro de 1995	



Município UMARIZAL

Município MARTINS

Município ALMINO AFONSO

Município FRUTUOSO GOMES

Escala Gráfica: 1 / 100.000



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Secretaria de Trabalho e Ação Social - SETAS
 Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - PAPP
 COORDENADORIA TÉCNICA DO DADD/EN

MUNICÍPIO DE LUCRÉCIA
MAPA PLANO-ALTIMÉTRICO DA SUDENE

ESCALA : 1 / 1 00.000	Cooperação Técnica do IICA/PAPP-RN
Desenho: Mauro Andrade	Natal, (RN), Outubro de 1995

Fig. Nº 8



