

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Secretaria de
Projeto de Desenvolvimento

No sopé da Serra de Baturité encontra-se Redenção, ligada à história pela sua emancipação no Ceará. A paisagem urbana reflete parte da origem originária de sítios, engenhos, casas de farinha, cercada de canaviais e montanhas exuberantes que inspiraram os primitivos moradores a se estabelecer no rio Pacoti.



PATRIMÔNIO
HISTÓRICO



CASAS DE FARINHA

Cachoeira de Paracupeba



PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ



ENGENHOS



ALAMBIQUES



RENDAS, BORDADOS E
COSTURAS

ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO



TRANÇADOS E
CESTARIAS



EVENTOS



BANHOS



LITORINA



PDR 
MACIÇO DE BATURITÉ

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
SECRETARIA DA INFRA-ESTRUTURA – SEINFRA
PROJETO DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DO CEARÁ – PROURB-CE
ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MACIÇO DE BATURITÉ – AMAB

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO
MACIÇO DE BATURITÉ**

ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO

NOVEMBRO / 2002

GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

BENEDITO CLEYTON VERAS ALCÂNTARA

SECRETÁRIO DE INFRA-ESTRUTURA

PAULO RUBENS FONTENELE ALBUQUERQUE

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MACIÇO DE BATURITÉ, AMAB

JÚLIO CÉSAR LIMA BATISTA

ELABORAÇÃO

CONSÓRCIO FAUSTO NILO / ESPAÇO PLANO

COORDENAÇÃO GERAL

AIRTON IBIAPINA MONTENEGRO, JR. - Arquiteto e Urbanista

EDUARDO ARAUJO SOARES - Arquiteto e Urbanista

FAUSTO NILO COSTA JÚNIOR - Arquiteto e Urbanista

EQUIPE TÉCNICA DO CONSÓRCIO

ACÚRCIO ALENCAR ARAÚJO FILHO - Engenheiro Agrônomo - Desenvolvimento Rural

ADAHIL PEREIRA DE SENA - Geólogo - Meio Ambiente

ANA CRISTINA GIRÃO BRAGA - Arquiteta - Produção de Bases Cartográficas

FERNANDO FARIA BEZERRA - Arquiteto - Transporte e Acessibilidade

HUGO SANTANA DE FIGUEIREDO JR. - Engenheiro Aeronáutico - Desenvolvimento Estratégico / Economia / Estratégias de Implementação e Gestão

JEANINE LIMA CAMINHA - Arquiteta e Urbanista - Estruturação Territorial / Infra-estrutura Social

LIBERATO MOACIR BARBOSA - Engenheiro Civil - Sistemas de Infra-estrutura

LUIZ BIANCHI - Geólogo - Meio Ambiente

MARA RÚBIA ROCHA TEIXEIRA MAIA - Assistente Social - Mobilização da Sociedade Civil

MARIA ÁGUEDA PONTES CAMINHA MUNIZ - Arquiteta - Estruturação Territorial / Infra-estrutura Social / Sistemas de Infra-estrutura

MARIA DO SOCORRO GONDIM TEIXEIRA - Bacharel em Relações Internacionais - Turismo

MARIA EVELINE VASCONCELOS LINHEIRO - Arquiteta - Patrimônio Histórico, Ambiental e Cultural

COLABORAÇÃO TÉCNICA

MINÉIA SALES FRAZÃO - Estagiária de Arquitetura - Produção de Bases Cartográficas

NEWTON CÉLIO BECKER DE MOURA - Estagiário de Arquitetura - Produção de Bases Cartográficas

REGINA LÚCIA DE ARAÚJO SOARES - Geógrafa - Revisão de Relatórios Técnicos

RENATA MENDES LUNA - Engenheira Civil - Vetorização de Imagens de Satélite

RENATA PARENTE PAULA PESSOA - Arquiteta - Produção de Bases Cartográficas

SAMMYA MARIA ARAÚJO DE ALMEIDA - Estagiária de Arquitetura - Produção de Bases Cartográficas

VERENA ROTHBRUST DE LIMA - Estagiária de Arquitetura - Produção de Bases Cartográficas

EQUIPE DE SUPERVISÃO – SEINFRA / AMAB

MARILAC XIMENES CABRAL - Coordenadora de Políticas Urbanas / SEINFRA

LANA ÁGUIAR DE ARAÚJO - Coordenadora do PROURB / CE / SEINFRA

VÂNIA LIMA ARARIPE - Gerente de Planejamento Urbano / SEINFRA

FRANCISCO DE DEUS BARBOSA - Arquiteto / SEINFRA

MARIA CLÁUDIA NOGUEIRA LIMA - Socióloga / SEINFRA

MARIA INÊS ROCHA FERNANDES TÁVORA - Economista / Secretária Executiva / AMAB

FRANCISCO JOSÉ MELO TAVARES - Assessor Técnico / AMAB

SUPORTE GRÁFICO

ANA CAMILA CRUZ VIEIRA

ANDRÉ MOURA DA SILVA

HENRIQUE SOARES DE COIMBRA

LEIRIA MARY SILVA MESQUITA

MARIA AURENIR DA SILVA LIMA

EQUIPE DE APOIO ADMINISTRATIVO

AILA MARIA ALMEIDA OLIVEIRA

CÍCERO VIEIRA NOBRE

DANIELLE ALVES LOPES

FERNANDA ELIAS FERNANDES

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO	1.1
2.0	ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ	2.1
2.1	REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PDR	2.2
2.2	VISÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL	2.2
2.3	ÁREAS ESTRATÉGICAS DA AÇÃO DO PDR	2.5
2.3.1	USO DO SOLO	2.7
2.3.2	RECURSOS NATURAIS DE IMPORTÂNCIA REGIONAL	2.10
2.3.3	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	2.11
2.3.4	ACESSIBILIDADE E TRANSPORTE REGIONAL	2.12
2.3.5	INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS REGIONAIS DE SUPORTE HUMANO...	2.13
2.3.6	PRESERVAÇÃO DA HISTÓRIA E DA CULTURA	2.13
3.0	ARCABOUÇO INSTITUCIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ	3.1
3.1	O CONTEXTO ESTADUAL E AS ALTERNATIVAS DE ORGANIZAÇÃO REGIONAL	3.2
3.2	MODELO DE GESTÃO REGIONAL PROPOSTO PARA A REGIÃO DO MACIÇO DE BATURITÉ	3.3
3.2.1	PAPEL DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ, AMAB	3.4
3.2.2	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS DA AMAB	3.5
3.2.2.1	Requisitos da Estrutura Administrativa	3.7
3.2.2.2	Requisitos do Quadro de Pessoal	3.9

3.2.2.3	Requisitos do Sistema de Informações Gerenciais	3.9
3.2.2.4	Requisitos Institucionais Complementares	3.18
3.2.3	ATIVIDADES DA AMAB	3.18
3.2.3.1	Ações Interjurisdicionais e Parcerias	3.18
3.2.3.2	Ações de Âmbito legislativo	3.19
3.2.3.3	Ações Técnicas	3.20
3.2.3.4	Ações Administrativas e Financeiras	3.22
3.2.3.5	Ações para a Atração de Investimentos	3.24
3.3	TRANSIÇÃO PARA O NOVO MODELO DE GESTÃO	3.24
3.4	MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	3.25
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	3.25
4.0	BIBLIOGRAFIA	4.1

1.0 - INTRODUÇÃO

- **PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, PDR DO MACIÇO DE BATURITÉ**, integrante do elenco de intervenções do PROURB-CE, constitui-se num instrumento pioneiro de gestão regional no Estado do Ceará. Ele é consequência de uma compreensão correta, por parte do Governo do Estado e dos municípios do Maciço, da necessidade de promover o desenvolvimento espacialmente equilibrado no território estadual. Nas últimas décadas esse desenvolvimento tem propiciado concentração de riqueza e de população na Região Metropolitana de Fortaleza, com o consequente esvaziamento econômico e populacional de outras regiões e de seus municípios.
- A Secretaria da Infra-estrutura, SEINFRA, juntamente com a Secretaria de Planejamento – SEPLAN, entendeu que se fazia necessário estabelecer um conjunto completo de recomendações para o desenvolvimento e para a ordenação territorial das regiões do Estado, transcendendo, assim, a visão específica dos municípios.
- Tal entendimento viabilizou a primeira compreensão microrregional do Estado, contemplando os 13 (treze) municípios da Região Administrativa Nº 08, Maciço de Baturité, para os quais se formulou um conjunto articulado de diretrizes estruturadoras para os próximos 20 (vinte) anos, apoiadas nos conceitos mais atuais de planejamento regional, e alinhado com as diretrizes gerais de desenvolvimento sustentável do Governo do Estado.
- Essas diretrizes regionais se expressam através de um conjunto de linhas estratégicas orientadoras do desenvolvimento sustentável da Região, de um macro-zoneamento do uso do solo regional, de uma rede articulada de acessibilidades, de uma rede de infra-estruturas de suporte humano, e de equipamentos e âncoras regionais, através de ações executivas denominadas de intervenções estruturantes regionais associadas entre si.
- Por conta da visão sistêmica contida no conjunto das proposições do PDR, as diretrizes acima deverão ser implementadas através de um modelo de gestão institucional cujo arcabouço tenha conotação e escopo nitidamente regionais, com a participação bem mais ativa do Estado, Prefeituras e com a inclusão de instituições parceiras.

Finalmente, são elencados, de forma seqüenciada e articulada, procedimentos gerais a serem executados pela SEINFRA, SEPLAN, Prefeituras Municipais e demais Secretarias de Estado envolvidas, para viabilizar a concretização gradativa das ações preconizadas para a Região, configurando o Relatório: Estratégias de Implementação.

2.0 - ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ

2.1 REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PDR

Todo e qualquer plano de desenvolvimento regional deve guardar coerência com o contexto em que será posto em prática, sob pena de ser prematuramente relegado. Portanto, alguns elementos que estão fora da abrangência deste PDR devem ser enfrentados para apoiar a sua implementação, entre eles:

- O Estado do Ceará deverá possuir um Plano de Desenvolvimento Estadual que contenha uma visão regionalizada para seu território e ancore o PDR do Maciço e outros que deverão ser elaborados;
- O Estado do Ceará deverá possuir uma organização administrativa que permita a gestão eficaz de seu território, apoiada em instrumentos institucionais novos que absorvam a visão regional na implementação das políticas públicas setoriais;
- Os Planos Diretores de Desenvolvimento Urbano, PDDUs municipais deverão ser os instrumentos principais para orientar o crescimento sustentável, o uso e ocupação do solo nos municípios que integram a Região. Estes PDDUs, entretanto, deverão guardar consistência com o PDR do Maciço;
- Os municípios exercerão o controle das decisões de uso e ocupação do solo em suas jurisdições, porém as diretrizes gerais estarão estabelecidas no âmbito do PDR; e
- Os municípios, juntamente com o Governo do Estado, outras instituições parceiras e a iniciativa privada instalada na Região, colaborarão em questões de importância regional como a gestão de resíduos, o transporte e a qualidade do ar e da água.

Complementarmente, as estratégias de implementação do PDR devem ser calcadas na visão de desenvolvimento para a Região construída ao longo da elaboração do PDR, e apoiadas por um arcabouço institucional, ainda não existente, que favoreça a execução dos projetos apresentados, compatíveis com a visão de desenvolvimento regional proposta no Plano.

2.2 VISÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Tanto no Plano Estratégico, PE quanto no Plano de Estruturação Regional, PER anteriormente elaborados, foi construída uma visão com apoio da sociedade local, em que se estabeleceu que a Região do Maciço de Baturité deve buscar, de forma obstinada, sua transformação, no

sentido de tornar-se uma comunidade com boa qualidade de vida, sustentabilidade e competitividade no contexto das demais regiões do Estado do Ceará.

Além disso, o Maciço deverá proporcionar oportunidades a todos os seus habitantes para crescer, prosperar e usufruir um nível de qualidade de vida compatível com parâmetros de aferição internacionalmente satisfatórios. Também deverá agir como uma Região comprometida com a prosperidade econômica, balanceando-a com um ambiente natural restaurado e protegido.

Um conjunto de critérios com medidas e indicadores de sucesso devem ser usados para acessar aos méritos das estratégias e das alternativas para gestão do desenvolvimento da Região. Os critérios devem refletir as linhas gerais das estratégias de implementação, com seus princípios de sustentabilidade, como um conjunto de ações para responder às necessidades de hoje, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas necessidades, e que assegurem o encaminhamento imediato de medidas que protejam o funcionamento saudável dos sistemas naturais que sustentam a vida.

Os pesos atribuídos para avaliação por meio desses critérios consideram a gestão ambiental como o primeiro critério fundamental ao contemplar as alternativas de estratégia de crescimento. Em segundo lugar, a vitalidade econômica da proposta. Em terceiro lugar a vitalidade dos estabelecimentos humanos. A qualidade de vida final é vista como resultado e produto dessa gestão integrada da economia e dos estabelecimentos humanos revitalizados. Os critérios supra-referidos são os que se seguem:

a. Gestão do ambiente e dos recursos naturais

- Preservar a cobertura vegetal natural e os recursos hídricos, evitando urbanizações em áreas sensíveis;
- Reduzir e prevenir a degradação / poluição do ar, terra e água; e
- Proteger terras agricultáveis e florestas.

b. Vitalidade econômica

- Criar uma economia forte e diversificada, com centros de emprego na Região; e
- Implantar infra-estruturas de suporte às atividades econômicas previstas para a Região.

c. Vitalidade dos estabelecimentos humanos

- Evitar, por todos os meios, a dispersão urbana, assegurando que as áreas urbanas sejam compactas e definidas em seus limites de urbanização;
- Garantir nas novas comunidades a absorção da maioria da população prevista em seu futuro crescimento;
- Preservar o caráter e a identidade das áreas rurais;
- Minimizar o uso do automóvel e incentivar a caminhada, o uso da bicicleta e da eficiência do transporte público;
- Movimentar pessoas e bens eficientemente, dentro da Região e em suas conexões com outras regiões; e
- Assegurar suprimentos suficientes de terra, infra-estrutura e recursos para assentamentos planejados para o futuro.

d. Qualidade de vida

- Suprir habitação adequada, acessível e apropriada;
- Criar e destacar comunidades completas com habitação perto do trabalho, comércio, serviços, recreação e espaços verdes;
- Manter e realçar a segurança pública e pessoal; e
- Priorizar o acesso dos residentes aos serviços comunitários, ao trabalho, à educação, à saúde etc.

Além disso, há desafios específicos relacionados com o padrão de desenvolvimento, opções de transporte, e o alcance de metas ambientais, econômicas, sociais e físico-territoriais. Gerenciar o crescimento futuro da população para manter a visão regional é um desafio fundamental que se intercepta com as prioridades.

As estratégias de implementação pretendem evitar as seguintes conseqüências do crescimento urbano e econômico:

- Forte concentração de oportunidades de trabalho;

- Expansão de áreas urbanas e industriais em zonas rurais agricultáveis, áreas de florestas e ecossistemas sensíveis;
- Parcelamentos e perdas de áreas agricultáveis, recursos florestais e bases de ambientes sensíveis;
- Aumento da dependência do automóvel particular como meio de transporte;
- Deterioração da comunidade devido ao congestionamento geral do tráfego nos corredores de desenvolvimento;
- Resgate dos centros urbanos existentes na Região como potenciais centros de emprego e de cultura local e sua transformação em cidades dormitórios;
- Subutilização das infra-estruturas e serviços existentes e futuras extensões desses serviços de maneira ineficiente;
- Incremento do déficit habitacional e conseqüente surgimento de favelas e habitações de risco; e
- Incremento do sentimento de insegurança e perda de identidade das comunidades.

As estratégias de implementação para cada área estratégica de atuação do PDR, mais adiante apresentadas, devem servir como instrumento para apoiar as decisões de construir o desenvolvimento econômico, com proteção do meio ambiente e promoção da qualidade de vida, da Região do Maciço de Baturité.

2.3 ÁREAS ESTRATÉGICAS DA AÇÃO DO PDR

O Plano de Desenvolvimento Regional, PDR do Maciço de Baturité tem como foco principal a transformação do Maciço em uma comunidade regional, formada por 13 (treze) municípios, com qualidade de vida, sustentabilidade e competitividade.

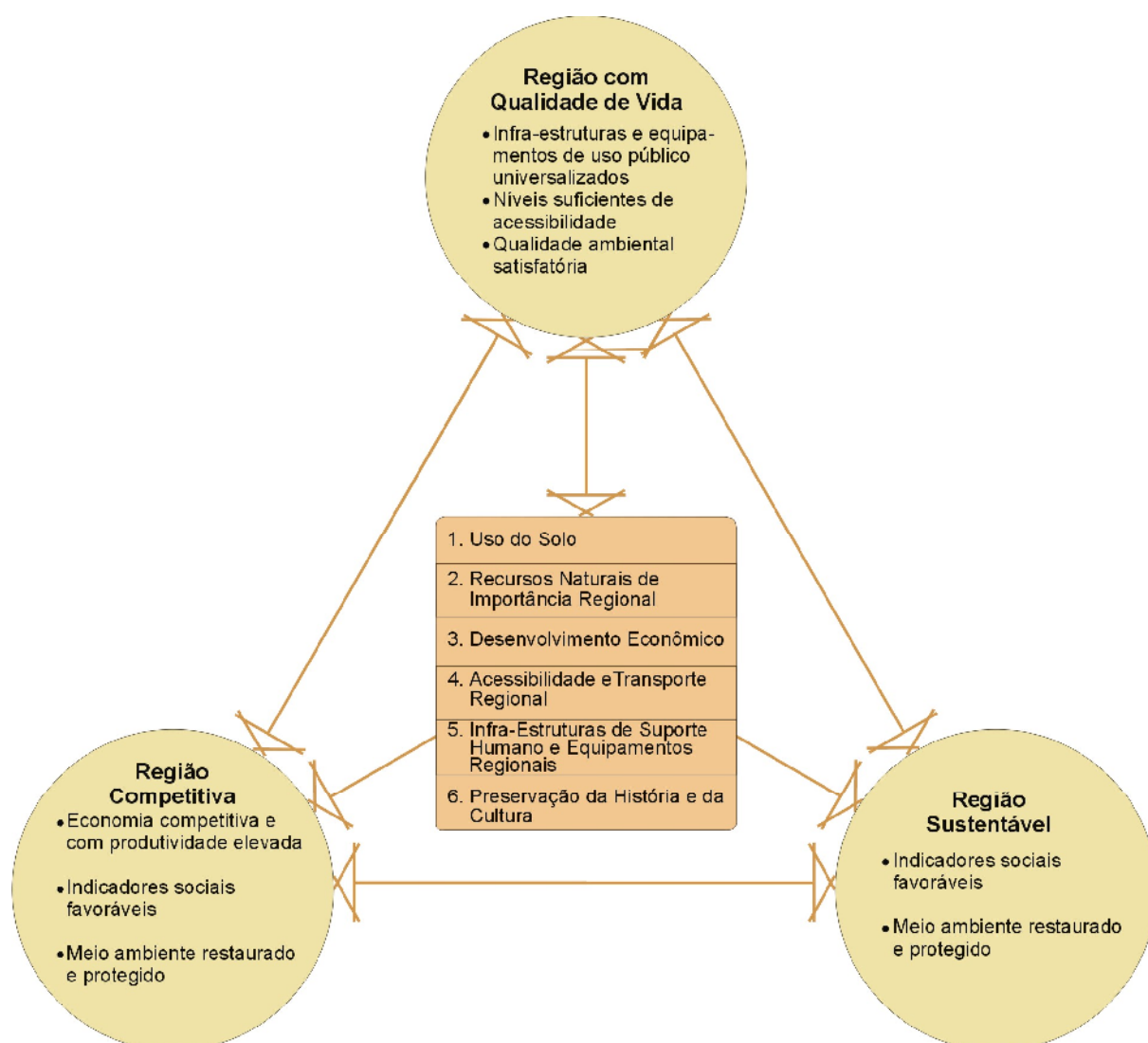
No sentido de se atingir a visão acima almejada, foram selecionadas 06 (seis) áreas para concentração dos esforços de planejamento e identificação de estratégias, elencadas a seguir:

- a. Uso do Solo;
- b. Recursos Naturais de Importância Regional;

- c. Desenvolvimento Econômico;
- d. Acessibilidade e Transporte Regional;
- e. Infra-estruturas e Equipamentos Regionais de Suporte Humano; e
- f. Preservação da História e da Cultura.

Essas áreas estão correlacionadas com os suportes estruturais da visão regional desejada, aqui caracterizados pela qualidade de vida, sustentabilidade e competitividade regional (FIGURA N° 01).

FIGURA N° 01 – ÁREAS ESTRATÉGICAS DE AÇÃO DO PDR



Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

2.3.1 Uso do Solo

As estratégias de uso do solo estão segmentadas na organização do processo de urbanização, tanto nas áreas urbanas quanto nas áreas rurais, na formação de comunidades mais completas, na disponibilização de habitações diversificadas, e na criação de instrumentos de regulamentação, de controle de preços e de incentivos para o crescimento urbano.

A estratégia de contenção da urbanização e de proteção das áreas rurais visa preservar o campo, as florestas, os sítios, as fazendas e as áreas ambientalmente sensíveis; realçar a qualidade das comunidades urbanas; e usar a infra-estrutura pública mais eficientemente, focando o futuro crescimento em áreas com serviços urbanos previamente determinados no planejamento. Essa estratégia deverá levar ao estabelecimento de:

- Fronteiras de contenção da urbanização fortemente definidas;
- Padrões urbanos físicos de serviços tais como: esgoto e água nunca deverão ser estendidos para fora da fronteira de contenção da urbanização, a menos que para resolver pressões decorrentes de questões de saúde pública;
- Cinturões verdes com áreas de recursos renováveis, parques e outras áreas de proteção verdes e hídricas. No caso de terras particulares com alto valor econômico, a terra deve ser protegida da urbanização usando uma variedade de elementos reguladores como políticas de preço e medidas de incentivo, para serem trabalhados em acordos intermunicipais, assim como outras medidas tais como a provisão de irrigação acessível, necessária para apoiar a agricultura dentro dessas áreas.

Além disso, as comunidades devem ser estruturadas de forma completa, oferecendo variedade de tipos de habitação e ocupação, em estreita proximidade dos lugares de trabalho, escolas, compras, recreação, serviços, parques e áreas verdes. Essa estratégia já está, de alguma forma, expressa nos planos diretores de Acarape, Baturité e Redenção e será estendida para a criação de uma cadeia de centros focados na orientação pedestre, e de uma interconexão de transporte público que integrará os vários focos com variedade de formas de habitação, com usos comerciais e institucionais, áreas verdes, serviços de recreação e outros serviços sociais.

Todas as jurisdições deverão adotar padrões urbanos de excelência para favorecer essas urbanizações de uso misto. Cada comunidade caminhável será individualmente desenhada com o envolvimento dos residentes locais e setores de negócios envolvidos, para criar temas

distintos de uso e aparência, e que venham a se constituir em suas características físicas e aspectos culturais. Os centros compactos criam oportunidade para o uso eficiente da energia. Os elementos-chave para essa estratégia são:

- Mistura diversificada de tipos de habitação adequados para uma ampla faixa de idades, estilo de vida e renda, promovendo grandes oportunidades de envelhecer em seu lugar, sem ter de deixar sua vizinhança, quando mudam as circunstâncias de vida.
- Alta qualidade de planos de locação e projetos de construções que envolvam residentes e negociantes, num processo de criar um foco comunitário, vizinhanças com caráter e identidade, e permitir a segurança pessoal dos residentes.
- Empregos, compras, recreação, serviços pessoais e outros usos que dão às pessoas oportunidades para atender suas demandas diárias perto de casa, sem ter que usar o automóvel.
- Disponibilidade de facilidades para a caminhada e para a bicicleta, conectadas com o transporte público.

A estratégia de habitação visa proporcionar acessibilidade para assalariados de renda baixa e moderada. Densidades urbanas incrementadas e estoque habitacional expandido de casas populares justapostas são aspectos complementares dessa estratégia. Instrumentos de implementação podem incluir bônus de densidade e padrões mínimos para a provisão de casa acessível para o crescimento dos centros de urbanização. A estratégia preconiza a extensão de incentivos, em determinados centros, à construção de apartamentos de moradia sobre os pontos comerciais (*duplex* e *triplex* populares, já em uso) e de variados tipos de casas nas zonas centrais, para aumentar as oportunidades de aluguel para baixa renda. Também é necessário prover uma grande cadeia de habitações em centros caminháveis de uso misto, com centros focados na estação de transportes. Dessa forma os residentes podem colocar as economias obtidas com o *não uso* de transporte ou carro privado, no custeio de sua moradia.

As estratégias aqui apresentadas pretendem restringir o crescimento em áreas rurais, e incentivar a urbanização dentro de fronteiras de contenção e em centros pré-determinados a partir do planejamento sustentável. Em nenhum momento, isto significa bloquear as possibilidades de crescimento, mas sim, qualificá-las.

Os prognósticos demográficos apontam para um crescimento populacional nos próximos 20

(vinte) anos em torno de 80.000 habitantes dentro da Região do Maciço de Baturité, passando dos 210 mil em 2000 para 290 mil em 2020. As municipalidades deverão, então, usar uma variedade de instrumentos de gestão regulatória do crescimento, de controle de preços e de incentivo, conforme abaixo, para dirigir o crescimento para as áreas prioritárias, de acordo com os objetivos estratégicos da ordenação territorial:

- Reduzir o desenvolvimento potencial em áreas onde a urbanização e o crescimento devem ser desencorajados, através de zoneamentos de resultados não compensatórios para algumas categorias de propriedades.
- Priorizar aplicações de urbanização para rezonamento e subparcelamento, a partir de estudos ambientais, de impacto de assentamentos populacionais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida.
- Limitar, conforme conveniências da estratégia, as autorizações anuais para construção.
- Exigir urbanizações somente em áreas servidas por infra-estrutura (exigência de serviços públicos adequados).
- Conter a dispersão urbana pelo reforço dos serviços urbanos e das fronteiras de contenção.
- Impor restrições ao desenvolvimento fora das fronteiras de contenção (zoneamento não compensatório e lotes de grandes dimensões).
- Preservar terras para espaços verdes públicos através de doações, desapropriações ou outros meios.
- Aplicar contribuição de melhoria (carga fiscal para financiar custos de urbanização) e outros encargos para cobrir o total dos custos adicionais com serviços públicos de transporte, água, esgoto, serviços de proteção, escolas e outros serviços.
- Impor altas cargas de contribuição de urbanização fora das áreas previstas para concentração de desenvolvimento.
- Pré-zonear a terra e apressar os processos de autorização para urbanização nos centros de crescimento prioritários, seguindo o total envolvimento público e projetos de qualidade, para reduzir atrasos e acréscimos de custos para urbanizações subseqüentes.

- Atribuir bônus de densidade em troca de amenidades sociais, tais como proteção ambiental, preservação do patrimônio, habitações de baixo custo, creches etc.
- Propiciar investimentos públicos para a revitalização de centros históricos existentes dentro da Região.
- Flexibilizar o zoneamento, permitindo aos incorporadores a proposição de urbanizações inovadoras com uso misto que promovam os objetivos da estratégia de ordenação territorial.
- Estabelecer padrões de procedimento como alternativa para regulamentação de zonas já prescritas, onde o governo local estabelece critérios e deixa que os incorporadores façam propostas de otimização das soluções, por meio de um processo de desenvolvimento orientado por metas.
- Reduzir exigências de áreas de estacionamento e dimensões de rua e outros requerimentos, que não têm tanta importância em relação aos objetivos da presente estratégia, baseada em comunidades caminháveis, apoiadas no transporte público.

2.3.2 RECURSOS NATURAIS DE IMPORTÂNCIA REGIONAL

Em adição ao estabelecimento de cinturões verdes, uma estratégia de proteção dos espaços verdes e dos recursos hídricos focalizará os recursos terrestres renováveis (florestas, terras agricultáveis e áreas de drenagem natural), parques e terras privadas ambientalmente sensíveis. Na Região do Maciço de Baturité, deverá ocorrer, preferencialmente a proteção das seguintes áreas:

- Área de Proteção Ambiental, APA da Serra de Baturité, estabelecida pelo Decreto Estadual Nº 20.956 de 18/09/90, modificado pelo Decreto Estadual Nº 22.427 de 09/03/93, abrangendo uma superfície de 32.600 hectares;
- Corredor Ecológico do Rio Pacoti, criado através do Decreto Estadual Nº 25.777, de 15.02.2000; e
- Corredor Ecológico do Rio Choró / Aracoiaba / Castro.

Deverá também ser desenvolvido um sistema integrado de parques e trilhas ecológicas, ligando o futuro sistema de comunidades urbanas com os espaços verdes rurais.

Instrumentos disponíveis para implementar essas estratégias incluem planos de parques regionais e municipais, padrões de desenvolvimento comuns para a proteção de ecossistemas sensíveis, faixas de 1ª categoria, cordões de áreas de drenagem natural; planejamento e gerenciamento de áreas de drenagem integradas; planejamento de áreas agricultáveis; e variedade de iniciativas a partir de parcerias entre os setores público e privado.

2.3.3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Uma estratégia de desenvolvimento econômico regional, preparada pela ação conjunta de governo, investidores privados, organizações de comunidades e residentes regionais, deve ser implementada e revisada em base regular. A estratégia traz vantagens para o ambiente e para a qualidade de vida, por diversificar a economia da Região, conforme os termos a seguir:

- Focalizar a singularidade dos atributos biofísicos da Região, nas áreas de serra, pé de serra e sertão, com seu potencial econômico específico.
- Perseguir o crescimento no turismo profissional em ambiente serrano, na agricultura irrigada de maior valor agregado, e na manufatura de mão-de-obra intensiva, notadamente confecções e agroindústrias.
- Efetivar ações para proteger e realçar os negócios em vias de implementação.
- Efetivar ações para proteger sítios e fazendas dos preços especulativos em crescimento, protegendo o direito de mantê-los, encontrando um bom e eficaz meio para criar mecanismos de irrigação e incentivar a exportação e venda local dos produtos.
- Encaminhar regulamentações de desenvolvimento para incentivar investimentos e desenvolvimento de negócios.
- Planejar estabelecendo fases para as iniciativas de desenvolvimento econômico de forma a apoiar gradativamente a construção dos centros de crescimento planejados.

Referida estratégia procura caracterizar, para o futuro, um Maciço com o perfil de um pólo regional de turismo serrano, uma região com uma economia primária competitiva e uma economia industrial intensiva em mão-de-obra, apoiada numa rede de atrativos infra-estruturais, sociais e físico-ambientais de excelência.

2.3.4 ACESSIBILIDADE E TRANSPORTE REGIONAL

A coordenação entre os planos de uso do solo e transporte reduz a dependência do automóvel particular nas áreas urbanas e melhora as oportunidades de caminhar, andar de bicicleta e usar o sistema de transporte público. A estratégia básica para contenção da urbanização aumenta a densidade habitacional urbana, fazendo o transporte mais eficiente e seu custo mais eficaz. Os elementos-chave do transporte incluem:

a. Estratégia regional de transporte

- Integrar o planejamento de uso do solo e transporte;
- Prover políticas baseadas em gerenciamento das demandas de viagens, de forma a promover a caminhada, o ciclismo e o transporte público, por meio de medidas como pedágios, regulamentações e outros tipos de taxas e incentivos;
- Limitar as futuras necessidades de capacidades adicionais e evitar o tráfego de passagem dentro das comunidades; através de um sistema de vias principais seguras e funcionais que liguem as municipalidades;
- Prover faixas de tráfego específicas para bicicletas em toda a rede de vias principais; e
- Restaurar a ferrovia como elemento fundamental da nova rede de urbanizações.

b. Estratégia regional para trânsito de bicicletas:

- Incluir uma cadeia regional contínua de ciclovias;
- Maximizar o potencial do ciclismo nas novas urbanizações; e
- Focar a urbanização das rotas e facilidades para tornar o ciclismo uma alternativa competitiva para o carro nas viagens diárias.

c. Programa de implementação de transporte a curto e longo prazos:

- Procurar parcerias com os principais centros de emprego e instituições;
- Promover urbanizações de terras que apoiem o modelo de transporte;
- Coordenar políticas de operação para rotas prioritárias de tráfego nas vias principais; e
- Realçar a atratividade do transporte público para os usuários potenciais.

A estratégia básica tem sua abordagem focada numa cadeia de centros caminháveis, conectados por sistemas de transporte público e ciclovias que reduzirão a necessidade de dirigir para chegar a outras comunidades. Essa série de centros de uso misto tem seu foco na estação de transporte a se situar em corredores com alta capacidade de tráfego.

2.3.5 INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS REGIONAIS DE SUPORTE HUMANO

A infra-estrutura e os serviços interjurisdicionais devem ter seus acordos negociados entre o Governo Estadual, as municipalidades-participantes e outros níveis de governo, para prover os serviços públicos necessários para apoiar a Região de maneira eficaz. Os elementos possíveis incluem compartilhamento de custos, cronogramas, compartilhamento de receitas e ações de apoio.

As infra-estruturas de suporte humano, quais sejam, as de caráter mais físico como energia elétrica, suprimento de água potável e de uso industrial e agrícola, esgotamento sanitário, coleta e disposição de resíduos sólidos, e comunicações, e aquelas de caráter mais social como serviços de educação, saúde, lazer e segurança, devem todas ser postas em operação conforme os termos a seguir:

- Universalizar, com 100% de cobertura as infra-estruturas e equipamentos regionais de suporte humano para as populações das sedes municipais, sedes distritais e localidades, nessa ordem; e
- Otimizar os sistemas, sempre buscando soluções alternativas regionais para as infra-estruturas e a operação consorciada.

2.3.6 PRESERVAÇÃO DA HISTÓRIA E DA CULTURA

A degradação das cidades evidencia uma falha no direcionamento da ação cultural, pois quando as cidades perdem suas fisionomias e suas raízes, o homem também perde suas referências de identidade. Assim, é urgente a postura de preservação cultural, que não se restringe apenas a monumentos magníficos e com valor histórico, mas também àqueles valores configurados pelas paisagens, particularidades regionais e geográficas, ambientes urbanos e rurais, bem como os traços da manifestação cultural não tangível, como os modos de vida, as expressões de arte popular, as aspirações, os símbolos e mitos, como maneira de reforço de uma identidade cultural.

Sendo assim, foram desenvolvidas as seguintes estratégias para preservação da história e da cultura da Região do Maciço de Baturité:

- Promover o conhecimento do Patrimônio Histórico do Maciço e a conscientização da comunidade quanto à importância de seus bens culturais;
- Promover o redesenho dos espaços públicos circundantes aos componentes do Patrimônio Histórico do Maciço, com um tratamento especial das vias que estão inseridas nesta área;
- Promover a circulação de pedestres e bicicletas nas áreas de maior concentração de bens culturais, de modo a minimizar o impacto que o tráfego pesado possa ocasionar nestas áreas; e
- Promover uma maior integração entre as áreas com acervo da arquitetura típica da Região, através da criação de circuitos de visitação do Patrim nio Histórico do Maciço.

3.0 - ARCABOUÇO INSTITUCIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ

3.1 O CONTEXTO ESTADUAL E AS ALTERNATIVAS DE ORGANIZAÇÃO REGIONAL

O Governo do Estado diagnosticou e está desenvolvendo ferramentas para combater as desigualdades de desenvolvimento entre a Região Metropolitana de Fortaleza e as demais regiões do interior do Ceará

As raízes desse problema, segundo documento de trabalho apresentado à SEPLAN/CE por consultores externos¹, encontram-se na significativa mudança da estrutura da economia estadual, com acentuada queda da participação do setor primário na geração de riqueza, não acompanhada por igual mobilidade dos empregos para os setores secundário e terciário; na fragilidade da base urbana do interior, que não tem conseguido absorver a crescente população estadual em busca de áreas urbanas; e na baixa competitividade das atividades econômicas do interior quando expostas à competição global.

Assim, são sugeridas algumas políticas para solucionar o problema de desenvolvimento econômico do interior do Estado: reestruturação urbana no interior, com estímulo ao crescimento de cidades secundárias de maior porte e de cidades regionais de porte intermediário; reforço da economia do interior através de medidas de remoção de gargalos e falhas de mercado, como suprimento de infra-estruturas básicas, de educação formal e profissional, de acesso a capital e a consumidores, entre outras; e, coordenação e integração das estratégias de desenvolvimento de nível local e regional, através de um sistema de unidades de desenvolvimento com a participação do nível estadual.

Está, dessa forma, compreendida a necessidade de compatibilização explícita das estratégias de desenvolvimento do Estado com a de suas regiões e de seus municípios. E sobre essa compreensão, é defendida, nesse documento apresentado à SEPLAN/CE, a criação de *Unidades Regionais de Desenvolvimento Econômico*, que congregariam a macro-gestão do desenvolvimento econômico regional.

Dentre as alternativas consideradas de organização, encontram-se: unidades regionais como parte da estrutura administrativa do Estado, ligadas a uma Secretaria de Estado; unidades regionais como associações entre municípios, em moldes possivelmente semelhantes aos das associações de municípios atualmente existentes no Estado; e, unidades regionais como associações entre municípios, Estado e instituições parceiras. Esta última alternativa é

¹ Bar-EI, R. et alli. PROMOTING ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE INTERIOR OF CEARA. Fortaleza, May 2001.

preliminarmente sugerida como a mais adequada, sem maiores inferências das conseqüências sobre a organização da administração do Estado.

3.2 MODELO DE GESTÃO REGIONAL PROPOSTO PARA A REGIÃO DO MACIÇO DE BATURITÉ

Diante do exposto, a proposta aqui apresentada constrói sobre o conceito de *Unidade Regional de Desenvolvimento Econômico* de conhecimento da SEPLAN / CE, incluindo no seu escopo outros aspectos de abrangência regional além daqueles puramente econômicos, mas que, em última instância, têm impactos sobre o desenvolvimento na sua forma mais completa, incluindo também os componentes social e ambiental.

Como observado pela pouca atividade das associações municipais ou pela limitação corporativa das unidades setoriais do Estado, a formação das unidades regionais como entes puramente municipais ou puramente estaduais tende a não conseguir alcançar um dos objetivos primordiais da organização, qual seja, coordenar e integrar eficazmente o desenvolvimento regional.

Assim, corrobora-se a sugestão apresentada à SEPLAN / CE de criar unidades regionais de caráter misto, isto é, com a participação de representantes do Estado, dos municípios da Região, e de instituições de desenvolvimento parceiras. Ressalte-se, entretanto, que este modelo demanda uma revisão da forma de atuação centralizada e setorial do Estado para o enfrentamento das questões regionais.

A forma atualmente mais adequada para se constituir uma entidade com essas características e objetivos é a de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, OSCIP. Este formato de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, foi estabelecido pela Lei Federal 9.970/99 (conhecida como a nova “Lei do Terceiro Setor”) e incorpora múltiplas finalidades de interesse público, podendo celebrar, em nível federal, estadual e municipal, termos de parceria que permitem despesas com custeio e estabelecem controle dos projetos pelos resultados e não pelos gastos, ao contrário dos atuais e inadequados convênios.

Uma futura AMAB, Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturité, nome proposto para a OSCIP, deverá ser constituída por órgão colegiado e deverá ter também um quadro de pessoal permanente. Nesse órgão colegiado deverão estar representantes de cada um dos municípios da Região, representantes da SEPLAN / CE e das demais

Secretarias do Estado, e representantes de parceiros locais como SEBRAE, Pacto de Cooperação, BN, EMATERCE, IBAMA e universidades. Deliberadamente, uma nova AMAB, com a mesma denominação, porém com papéis e responsabilidades ampliadas, deverá suceder a atual, prolífica instituição regional dentro de suas limitações.

Nessa nova composição, a manutenção da OSCIP deverá se dar através de recursos provenientes de um Fundo de Desenvolvimento Regional, FDR, a ser criado, de contribuições voluntárias adicionais dos associados, de recursos complementares que a entidade conseguir captar, e da prestação de serviços de treinamento, palestras etc.

O FDR deverá ser formado por contribuições regulares dos integrantes da Agência Regional, inclusive do Estado, através do orçamento de suas Secretarias que indicarem representantes. Os municípios devem contribuir da forma como hoje fazem para a Associação de Municípios. Os valores da contribuição de cada uma das partes devem ser objeto de negociação entre os diversos integrantes da Agência Regional, porém a parcela do Estado deve ser significativa, podendo chegar a 80%, enquanto o modelo de organização se consolida.

A Agência Regional deverá possuir balanços auditados regularmente e prestar contas com os seus financiadores e com a população em geral através de relatórios anuais e seminários com a comunidade regional.

3.2.1 PAPEL DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO MACIÇO DE BATURITÉ, AMAB

Como mencionado anteriormente, a nova AMAB terá o objetivo de coordenar e promover o desenvolvimento da Região do Maciço de Baturité. Para tanto, precisa atuar, primordialmente, nas áreas estratégicas de Uso do Solo, Recursos Naturais, de Relevância Regional, Desenvolvimento Econômico, Acessibilidade e Transporte Regional, Infra-Estruturas de Suporte Humano e Preservação da História e da Cultura.

O seu papel de coordenação se dará através da própria relação da entidade com seus membros constituintes, otimizando os recursos disponíveis e canalizando mais recursos para a Região, enquanto a promoção do desenvolvimento se dará através das atividades de apoio para execução do PDR. A execução dos projetos regionais continuará sob a responsabilidade das estruturas existentes do Estado, dos Municípios e das instituições parceiras.

O conjunto de investimentos programados para a Região terá impactos sensíveis na economia

estadual, e deverá propiciar um grande redirecionamento dos fluxos migratórios intraestaduais da população em busca de novas oportunidades de emprego.

Esse direcionamento estará alinhado com o **Plano de Desenvolvimento Sustentável** do Governo do Estado para a gestão 1999/2002, que pretende ampliar de forma significativa, as bases infra-estruturais capazes de apoiar a expansão da atividade econômica no território cearense.

A iniciativa aqui proposta, somada a outras ações setoriais relevantes tais como a solução definitiva do suprimento de água para o Estado, a universalização das ações básicas de educação e saúde, o desenvolvimento de novas tecnologias, a otimização da malha de transporte e acessibilidade, o suporte à expansão do turismo, o manejo ambiental responsável, dentre outras, está induzindo a práticas de planejamento mais adequadas e eficazes por parte da administração estadual.

Essa prática contempla, de forma pioneira, uma visão espacial integrada do território na qual o contexto ambiental, com suas potencialidades e limitações, será o grande definidor da expansão e consolidação das manchas de desenvolvimento e concentração de populações. Nessa configuração nova do território, desempenharão também papéis relevantes a rede urbana existente, os eixos de infra-estrutura, e os canais supridores de água.

Toda essa nova e correta forma de formular políticas públicas a partir de um ordenamento territorial articulado terá um impacto muito forte na vida das pessoas. Dessa visão surgirão locações potenciais de novos empregos que gerarão fluxos novos de populações e capitais.

Exatamente por isso, a legitimidade dessas proposições só poderá ser alcançada a partir de procedimentos que facilitem e estimulem a participação da sociedade organizada na discussão prévia dessas políticas.

Evidencia-se, portanto que, ao buscar o Ceará alcançar um novo patamar de desenvolvimento, deve fazê-lo com a chancela legitimadora dos seus habitantes, pois recairão sobre eles os efeitos positivos e negativos das decisões de investimento a serem tomadas.

3.2.2 REQUISITOS ORGANIZACIONAIS DA AMAB

Comumente, associa-se o conceito de organização à estrutura ou ao seu organograma. Na realidade, o conceito de organização vai além, sendo composta por sete elementos, descritos a seguir, que interagem entre si:

- **Estratégia:** conjunto de meios para se atingir um objetivo, normalmente expresso a partir de uma escolha de áreas de atuação, no caso de uma região.
- **Estrutura:** modelo de divisão de tarefas, ou simplesmente *de quem faz o quê*, normalmente expresso na forma de um organograma com atribuições e responsabilidades.
- **Sistemas:** mecanismos de controle e avaliação que põem em funcionamento a organização, como por exemplo, um sistema de medição de custos, ou um sistema de comunicação interna, ou um sistema de remuneração de recursos humanos.
- **Pessoal:** *recurso humano* dotado de vontades, interesses e capacidades *individuais* para tornar realidade os objetivos institucionais.
- **Habilidades Institucionais:** atributos ou capacidades da *instituição*, exercidos através da ação das pessoas e importante para o alcance dos objetivos institucionais. Por exemplo, *gerenciamento de projetos* em uma construtora, ou *atendimento ao consumidor* em uma empresa de cartões de crédito, ou atração de investimentos em uma Prefeitura.
- **Estilo:** forma de atuação da alta administração (emprego do tempo e comportamento simbólico).
- **Valores:** conjunto representado pela cultura da organização e pelas aspirações, muitas vezes expresso de forma breve e abstrata, sem formalização em documentos, normalmente estabelecido por seus líderes, e cuja realização torna-se *compromisso de honra*.

A **estratégia geral** para a Região do Maciço de Baturité já foi desenvolvida no Plano Estratégico e no Plano de Estruturação Regional, e está devidamente explicitada no conjunto de meios de cada área de atuação estratégica antes detalhadas: uso do solo, recursos naturais de relevância regional, desenvolvimento econômico, acessibilidade e transporte regional, infra-estruturas e equipamentos regionais de suporte humano, e preservação da história e cultura.

Os demais elementos da organização precisam ser, então, definidos. Vale ressaltar que qualquer processo de mudança organizacional passa pela avaliação de cada um desses sete elementos, e sempre que ocorre uma mudança em qualquer deles, os demais devem ser reconsiderados.

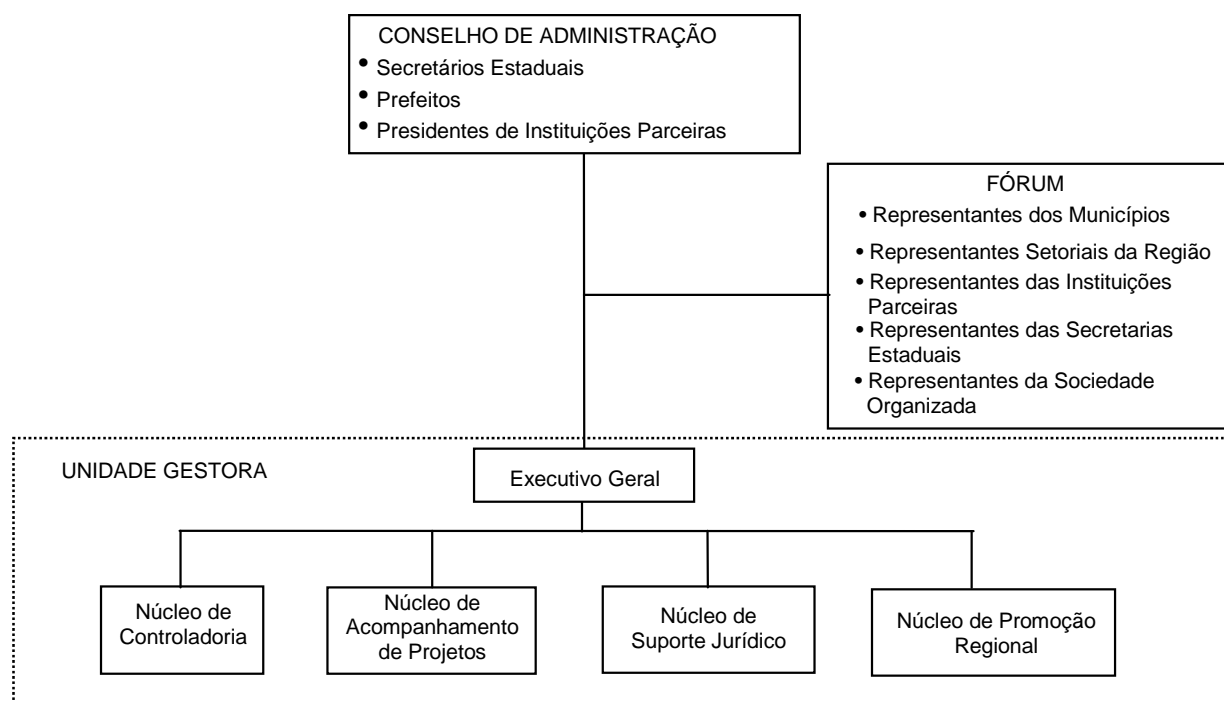
Além do mais, as propostas organizacionais a seguir apresentadas precisam ser avaliadas mais detalhadamente pelo Estado antes de sua implementação, visto que as suas implicações transcendem a Região do Maciço de Baturité.

3.2.2.1 REQUISITOS DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

O modelo institucional da organização demanda a existência de um Conselho de Administração e de um Fórum Permanente, ambos compostos por representantes dos municípios, do Estado e de outras instituições parceiras, aos quais se subordina uma unidade gestora composta por um quadro de pessoal permanente e dirigida por um executivo geral.

Ademais, considerando as diversas atividades a serem desempenhadas pela nova AMAB, serão necessários: um Núcleo de Controladoria, um Núcleo de Suporte Jurídico, um Núcleo de Promoção Regional, e um Núcleo de Acompanhamento de Projetos (FIGURA Nº 02).

FIGURA Nº 02 - PROPOSTA DE ORGANOGRAMA PARA A AMAB



Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

O **Conselho de Administração** deverá ser formado pelos Prefeitos dos municípios, pelos Secretários estaduais pertinentes, e pelos Presidentes das instituições parceiras, todos membros contribuintes da Agência Regional, e presidido pelo Secretário de Planejamento Estadual. Será responsável pela aprovação do orçamento anual da Agência, e atuará como

legitimador da instituição, como canal de reivindicações de pleitos, e também como ambiente de debate das ações voltadas para o desenvolvimento regional.

O **Fórum** é a instância máxima de decisão da AMAB, presidido por um Prefeito Municipal da Região, em sistema de rodízio, ou por seus substitutos legais, e integrado por representantes de cada um dos municípios, por representantes setoriais da Região, por representantes de secretarias estaduais e entidades parceiras, e por representantes de associações e organizações não governamentais com interesses regionais. Seu funcionamento será regido por um regulamento interno a ser preparado. Deverá se originar do atual Comitê Supramunicipal do PDR e funcionar também como **Conselho Fiscal**.

O Executivo Geral será responsável pela coordenação e comunicação com os membros do Conselho de Administração e do Fórum, dos quais necessariamente fará parte, pelo levantamento de recursos e pela administração das operações da Agência Regional.

O Núcleo de Controladoria será responsável pelas atividades de contabilidade/finanças para gerenciamento e prestação de contas dos recursos arrecadados, mas também poderá realizar atividades complementares como apoiar empreendedores regionais na obtenção de crédito.

O Núcleo de Suporte Jurídico será responsável pela preparação de contratos, protocolos, termos de parcerias e outros instrumentos legais, além de ordenar e acompanhar atividades jurídicas de suporte a ações de caráter regional (exemplo: Legislação de Uso e Ocupação do Solo).

O Núcleo de Promoção Regional será responsável por divulgar a nova AMAB e seu progresso, e a Região e seus atributos para potenciais investidores e para a comunidade em geral. Também se responsabilizará por acompanhar o surgimento de oportunidades de emprego e comunicar a interessados, além de organizar eventos de treinamentos com entidades parceiras.

O Núcleo de Acompanhamento de Projetos será responsável pelo monitoramento da execução de todos os projetos estruturantes de âmbito regional, pela identificação das dificuldades para a sua implementação e pelo encaminhamento das possíveis soluções para discussão na AMAB.

Por motivo simbólico e também operacional, a sede da nova AMAB deverá ser na própria Região do Maciço, provavelmente em Baturité, município central, e idealmente vizinha a uma das instituições parceiras.

3.2.2.2 REQUISITOS DO QUADRO DE PESSOAL

Inicialmente, o quadro permanente de pessoal deverá ser enxuto, contendo apenas seu Executivo Geral e um técnico do Núcleo de Acompanhamento de Projetos, auxiliados por uma assistente executiva. As demais atividades, quais sejam, jurídica, contábil e de marketing poderiam ser terceirizadas a consultores, sob demanda.

Na medida em que a carga de trabalho for aumentando e a instituição se consolidando, os demais núcleos podem ser preenchidos com um técnico permanente, cada (QUADRO N° 01).

QUADRO N.º 01 - PROPOSTA DE QUADRO DE PESSOAL PARA A AMAB

Órgão/Atribuição	Função	N.º
Unidade Gestora da AMAB	Executivo Geral	1
	Assistente Executivo	1
Núcleo de Acompanhamento de Projetos	Gerente (Economista/Sociólogo)	1
Núcleo de Controladoria	Gerente (Economista/Contabilista/Administrador)	1
Núcleo de Suporte Jurídico	Gerente (Advogado)	1
Núcleo de Promoção Regional	Gerente (Comunicador Social / Administrador)	1
TOTAL		6

Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

3.2.2.3 REQUISITOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Está enfatizado aqui apenas o sistema de informações gerenciais, básico para permitir o acompanhamento da implementação do PDR. Outros sistemas de apoio ao funcionamento da organização, como um sistema de avaliação de recursos humanos internos, podem ser desenvolvidos à medida que o porte da AMAB justificar.

A rede informatizada do **Sistema de Informações Gerenciais, SIG** do PDR deverá fornecer, de forma ágil e confiável, todas as informações básicas necessárias para o processo de operacionalização e de tomada de decisão. Seus dados deverão ser alimentados, ou pelo menos auditados, pela SEPLAN, enquanto a AMAB deverá ser usuária ativa do sistema. Será composto de dois módulos, a saber:

- **Sistema de Informações Orçamentário-Financeiras, SIOF** – É o módulo que fornecerá todas as informações financeiras e gerenciais do PDR, geradas a partir dos dados oriundos dos vários projetos em desenvolvimento, garantindo suporte ao processo de tomada de decisão. Estas informações deverão ser exibidas e impressas, também, em forma de gráficos e mapas.

Esse subsistema ensejará o fornecimento de informações para racionalização das ações estaduais e municipais, através da sistematização de dados relativos às metas de curto, médio e longo prazos, considerando a dinâmica de execução do PDR, e conforme centros de informações orçamentário-financeiras (QUADRO N° 02).

- **Sistema de Informações Técnicas, SIT** – É o módulo que fornecerá todas as informações de controle e acompanhamento físico das ações do PDR, geradas a partir dos dados oriundos dos projetos em desenvolvimento, garantindo suporte ao processo de tomada de decisão. Estas informações técnicas mínimas deverão ser exibidas e impressas, também, em forma de gráficos e mapas, e consistirão na base para o monitoramento técnico do PDR, possibilitando a conseqüente correção de desvios (QUADRO N° 03).

QUADRO N° 02 – CENTRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRAS

CENTRO DE INFORMAÇÕES	FINALIDADE
GERENCIAL	Permitir a disponibilização, de forma sintética, das informações inerentes à operacionalização financeira do PDR, possibilitando tomada de decisões a nível gerencial, a avaliação de progresso e o planejamento das ações.
CONTÁBIL	Permitir o registro de todos os atos e fatos pertinentes ao PDR, conforme as boas normas de Contabilidade e possibilitar a elaboração dos respectivos relatórios contábeis.
PROGRAMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	Possibilitar o planejamento das operações financeiras do PDR, conciliando os fluxos específicos de cada projeto com o fluxo geral de recursos. Também deverá possibilitar as reprogramações que se fizerem necessárias, considerando os desembolsos já realizados, bem como as ações inerentes a financiamentos, tais como juros e encargos financeiros, bem como variações cambiais, quando se tratar de projetos com financiamento de organismos multilaterais.

Continua

Continuação

CADASTRO DE CONVÊNIOS / CONTRATOS / TERMOS DE PARCERIA	Conter dados sobre os contratos e convênios firmados entre a AMAB e outros órgãos, instituições, empresas e pessoas físicas.
CADASTRO DE FORNECEDORES DE BENS E SERVIÇOS	Conter dados sobre pessoas físicas e/ou jurídicas que sejam fornecedoras em potencial de bens e/ou serviços para os diversos componentes do PDR.
CADASTRO DE EMPRESAS E EMPREENDEDORES	Conter dados sobre pessoas físicas e/ou jurídicas que sejam potenciais parceiros para consolidar linhas de desenvolvimento econômico da Região.
CADASTRO DE FONTES POLUIDORAS	Conter dados sobre pessoas físicas e/ou jurídicas que sejam poluidoras do meio-ambiente.

Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

QUADRO N° 03 – CENTRO DE INFORMAÇÕES TÉCNICAS

CENTRO DE INFORMAÇÕES	FINALIDADE
GERENCIAMENTO DE PROGRESSO	Permitir o acompanhamento do progresso de cada projeto, com atualizações periódicas em campo e plotagem das licenças expedidas.
INDICADORES DO PDR	Permitir o monitoramento, acompanhamento e avaliação das ações do PDR, subsidiando as ações de planejamento e replanejamento.
CADASTRO TÉCNICO	Cadastrar Imóveis e Prestadores de Serviços, conectando-os aos cadastros municipais

Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

Esse sistema deverá funcionar na plataforma Web, interligando todos os municípios, órgãos estaduais e parceiros envolvidos, devendo suas informações serem integradas, objetivando proporcionar uma visão eficiente e eficaz.

A seguir, são individualizados alguns dos inúmeros indicadores que deverão ser contemplados (QUADRO N° 04), observando que os mesmos deverão ter, em seu escopo, informações sobre os valores previstos, as realizações parciais e totais efetivos, no que couber, as quantidades de ações efetivadas, os custos incorridos e o material empregado, bem como o relacionamento entre o previsto e o realizado, o cruzamento entre custos incorridos entre projetos similares etc.

Em função da tipologia dos projetos deverão ser individualizados os indicadores pertinentes, num processo contínuo, permitindo o acompanhamento das ações estruturantes que integram a proposta atual do PDR.

QUADRO N° 04 – INDICADORES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

ATIVIDADES	INDICADORES
01. CADASTRO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Uso e Ocupação do Solo • Índice de Inadimplência • Per Capita de Arrecadação por Tipo de Imposto • Indicador de Densidade Demográfica • Taxa de Permeabilidade por Zona • Índice de Aproveitamento por Lote
02. PAVIMENTAÇÃO DE VIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Pavimentações Efetuadas • Número de Quilômetros Pavimentados • Quantidade de Material Empregado • Custos de Implementação Previstos x Realizados • Custos de Manutenção Previstos x Realizados • Custo Médio por Quilômetro Pavimentado • Tempo Médio de Execução • Relação Tempo x Quantidade de Quilômetros Pavimentados
03. URBANIZAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Características das Urbanizações Efetuadas • Número de Urbanizações Efetuadas • Número de Metros Quadrados Beneficiados • Quantidade de Material Empregado • Custos de Implementação Previstos x Realizados • Custos de Manutenção Previstos x Realizados • Custo Médio por Metro Quadrado Beneficiado • Tempo Médio de Execução • Relação Tempo x Quantidade Beneficiada

Continua

QUADRO N° 04 – INDICADORES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (Continuação)

ATIVIDADES	INDICADORES
04. ESTUDOS TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Características dos Estudos Técnicos Realizados • Número Total de Estudos Técnicos Realizados • Número Setorial de Estudos Técnicos Realizados • Relação Estudos Setoriais x Total de Estudos • Relação de Custos Setoriais x Custos Totais • Quantidade de Estudos que Tiveram Continuidade
05. EQUIPAMENTOS SOCIAIS E DE LAZER IMPLEMENTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Equipamentos Setoriais e Total Implantados • Relação Custos de Implementação e de Manutenção Setorial x Custo Total • Número de Habitantes Beneficiados • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de habitantes Beneficiados por Equipamento
06. PROJETOS EXECUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Número Total de Projetos Executivos Realizados • Número Setorial de Projetos Executivos Realizados • Relação Projetos Setoriais x Total de Projetos • Relação de Custos Setoriais x Custos Totais de Elaboração • Valor Setorial e Total para Implementar os Projetos • Quantidade de Projetos Executivos que Tiveram Continuidade com a Execução da Obra
07. DESAPROPRIAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de Desapropriações Efetuadas • Número de Famílias Atingidas • Número de Membros por Família Atingida • Número de Famílias Relocadas / Reassentadas • Custos per Capita de Desapropriação • Custo per Capita de Reassentamento • Tempo Médio de Realização das Obras de Reassentamento • Relação Tempo x Quantidade de Pessoas Beneficiadas

Continua

QUADRO N° 04 – INDICADORES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (Continuação)

ATIVIDADES	INDICADORES
08. TERRAPLANAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Terraplenagens Efetuadas • Número de Hectares Beneficiados • Quantidade de Material Empregado • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo Médio por Hectare Beneficiado • Tempo Médio de Realização dos Serviços • Relação Tempo x Área Terraplenada
09. OBRAS VIÁRIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Obras Viárias Efetuadas (por tipo e total) • Número de Quilômetros Beneficiados • Quantidade de Material Empregado • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio por Quilômetro Beneficiado • Tempo Médio de Realização das Obras • Relação Tempo x Quantidade de Quilômetros Beneficiados
10. PROTOCOLOS DE INTENÇÕES FIRMADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade Efetuada • Número de Protocolos Firmados por Setor • Prazos para Implementação • Prazos Reais de Implementação • Valores Pactuados
11. REFORMAS / MELHORIAS EFETIVADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Reformas/Melhorias Efetuadas (por tipo e total) • Número de Metros Quadrados Beneficiados • Quantidade de Material Empregado • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio por Metro Quadrado Beneficiado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Metros Quadrados Beneficiados

Continua

QUADRO N° 04 – INDICADORES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (Continuação)

ATIVIDADES	INDICADORES
12. PESQUISAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número Total de Pesquisas Realizadas • Número Setorial de Pesquisas Realizadas • Relação Pesquisas Setoriais x Total de Pesquisas • Relação de Custos Setoriais x Custos Totais
13. CONVÊNIOS ASSINADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Número Total de Convênios Realizados • Número Setorial de Convênios Realizados • Relação Convênios x Total de Convênios • Relação de Custos Setoriais x Custos Totais • Quantidade de Convênios que Tiveram Continuidade
14. DRENAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Drenagens Efetuadas (por tipo e total) • Número de Metros Lineares Beneficiados • Quantidade de Material Empregado • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio por Metro Linear Beneficiado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Metros Lineares Beneficiados
15. REFLORESTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Reflorestamentos Efetuados (por tipo e total) • Número de Hectares Reflorestados • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio por Hectare Beneficiado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Hectares Reflorestados
16. SINALIZAÇÃO EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Sinalizações Executadas (por tipo e total) • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio • Tempo Médio de Realização

Continua

QUADRO N° 04 – INDICADORES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (Continuação)

ATIVIDADES	INDICADORES
17. ZONEAMENTO AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Zoneamentos Efetuados (por tipo e total) • Número de Hectares Zoneados • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo Médio por Hectare Beneficiado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Hectares Zoneados
18. LEVANTAMENTOS TOPOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Levantamentos Efetuados (por tipo e total) • Número de Hectares Cobertos • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo Médio por Hectare Levantado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Hectares Levantados
19. REDES DE ÁGUA E ESGOTO	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Quilômetros de Rede Executada • Custo de Implementação Previsto x Realizado • Custo de Manutenção Previsto x Realizado • Custo Médio por Quilômetro Beneficiado • Tempo Médio de Realização • Relação Tempo x Quantidade de Quilômetros de Rede Executada

Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

Os indicadores deverão ser agregados por módulos de concentração, compreendendo:

- Desenvolvimento Institucional – Uso do Solo, Informações para o Planejamento, Gestão Regional, Mobilização Social;
- Meio Ambiente;
- Desenvolvimento Econômico – Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços;

- Turismo;
- Transporte e Acessibilidade Regional;
- Infra-estrutura de Suporte Humano – Energia Elétrica, Abastecimento de Água (bruta e tratada), Esgotamento Sanitário, Coleta e Destino Final de Resíduos Sólidos, Drenagem e Comunicações;
- Habitação;
- Equipagem Regional – Educação, Saúde e Segurança;

Deverão ser levadas em consideração as unidades de medida específicas para cada indicador apontado e de suas subdivisões, quando for o caso.

Os sistemas de informação deverão ser desenvolvidos em plataforma compatível com suas necessidades de uso (ex. interface gráfica baseada em janelas), e ser entregues com as fontes dos programas. Além disso, deverão ter as seguintes documentações:

- **Documentação das Ações** – formada por todos os produtos obtidos ao longo do processo do desenvolvimento do sistema (Modelo de Dados e Projeto Lógico do Banco de Dados).
- **Documentação para o Usuário** – deverá ser composta de manualização em papel e *on line*, abrangendo:
 - **Manual de Instalação**, contendo instruções para instalação do Sistema na estação do Cliente;
 - **Manual do Sistema**, contendo o detalhamento do uso das funções do sistema, contendo *layouts* de telas, instruções de preenchimento de campos, glossário, índice remissivo etc.; e
 - **Manual de Procedimentos Operacionais**, contendo descrição de procedimentos de operação do sistema.

O sistema deverá ser desenvolvido com a iniciativa do Governo do Estado, com o apoio das Prefeituras envolvidas no PDR e dos demais membros da AMAB, desde o levantamento de dados até a concepção e a implantação dos produtos. Posteriormente, esse sistema poderá ser utilizado por outras regiões do Estado.

3.2.2.4 REQUISITOS INSTITUCIONAIS COMPLEMENTARES

Dentre os demais elementos de organização da AMAB, as habilidades institucionais precisam estar alinhadas com as tarefas que a mesma se dispõe a executar. Assim deverão ser desenvolvidas competências internas nas áreas a seguir especificadas:

- a. Articulação entre parceiros, para captação de recursos e manutenção da instituição em harmonia;
- b. Marketing, para atração de investimentos públicos e privados;
- c. Jurídica, para orientar municípios, parceiros e investidores sobre as legislações vigentes (físico-territorial e urbanística, ambiental, tributária etc.);
- d. Desenvolvimento econômico e urbanismo, para avaliar as conseqüências das decisões de implementação.

Apesar de internas, não necessariamente essas habilidades precisam inicialmente depender de pessoas que venham a fazer parte do quadro em tempo integral – podem ser complementadas por participantes regulares do Fórum ou consultores.

O estilo do Executivo Geral da futura Unidade Gestora da AMAB deverá incorporar autonomia, dinamicidade, objetividade e flexibilidade para negociar. Os valores de responsabilidade fiscal, de comprometimento regional e de ética no trato das coisas públicas e privadas devem permear a AMAB.

3.2.3 ATIVIDADES DA AMAB

3.2.3.1 AÇÕES INTERJURISDICIONAIS E PARCERIAS

Os acordos interjurisdicionais devem ser negociados entre as municipalidades-participantes, o Governo Estadual, as associações de moradores, outros níveis de governo e outras instituições parceiras, para apoiar a gestão do crescimento da Região e encaminhar soluções compartilhadas, contemplando:

- Criação da Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturité, AMAB, no formato institucional de uma OSCIP, com regimento interno próprio, e estrutura de gestão colegiada e participativa para a implementação, inclusive do PDR. São elementos indispensáveis o

Conselho de Administração, o Fórum, e a Unidade Gestora. Essa atividade será desempenhada necessariamente ainda pela atual AMAB.

- Articulação, via Conselho de Administração da AMAB, junto ao Governo do Estado e ao Governo Federal, para viabilização técnica e financeira das ações de caráter interjurisdicional recomendadas pelo PDR e seus desdobramentos decorrentes;
- Estabelecimento de sistemática de consultas permanentes entre as Prefeituras da Região e entre as agências setoriais dos governos Estadual e Federal, via AMAB, para fins de integração das ações de planejamento setorial, sempre pautadas nas metas e políticas estabelecidas no PDR; e
- Incentivo, via AMAB, a projetos em parceria entre os municípios da Região.

3.2.3.2 AÇÕES DE ÂMBITO LEGISLATIVO

A partir de solicitação do Fórum do PDR, constituinte da AMAB, os Prefeitos Municipais da Região deverão encaminhar Mensagem e Projeto de Lei às Câmaras Municipais respectivas, acompanhando os Relatórios que integram o PDR acima referido. Essa medida destina-se a institucionalizar o conjunto de diretrizes do PDR em nível de cada território municipal.

Essas diretrizes deverão, por sua vez, orientar eventuais ajustes nos PDDUs, quando existentes, desses municípios. No caso de municípios que ainda não dispõem de PDDU, o conjunto de recomendações do PDR deverá, automaticamente, orientar a sua confecção.

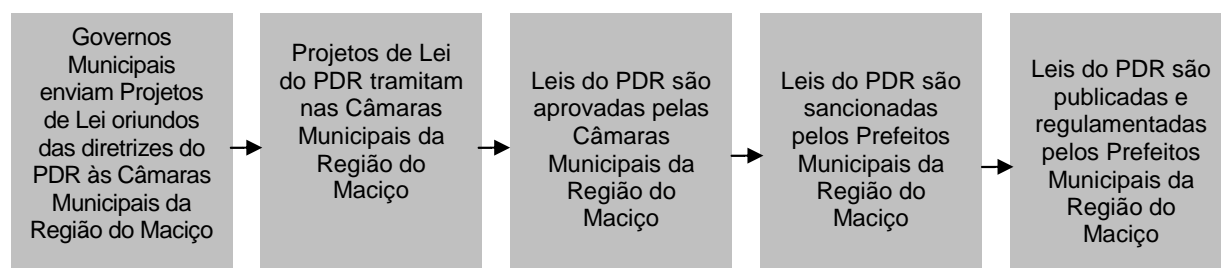
Os projetos de lei encaminhados pelos respectivos Prefeitos às Câmaras Municipais terão a tramitação e as rotinas previstas nas Leis Orgânicas desses Municípios e nos Regimentos Internos dos Legislativos Municipais.

Uma vez encerrada a fase de discussão e aprovação das Leis pelas Câmaras Municipais, estas serão encaminhadas para serem sancionadas e promulgadas pelos Chefes do Poder Executivo dos municípios envolvidos.

Após a promulgação das Leis oriundas das diretrizes do PDR em nível de cada município, os respectivos Poderes Executivos Municipais providenciarão a sua publicação oficial, de acordo com o que dispõem suas Leis Orgânicas. As leis entram em vigor depois de cumprida a formalidade de sua publicação (FIGURA N° 03).

As ações legislativas que couberem à alçada estadual, (ex: 1. Diretrizes Regionais para a Região Administrativa Nº 08 – Maciço de Baturité; 2. Criação do Corredor Ecológico dos Rios Choró / Aracoiaba / Castro etc.) ou mesmo federal, devem seguir trajetória semelhante nas casas legislativas correspondentes, porém o encaminhamento dos projetos pode ser de iniciativa do Executivo Estadual ou dos deputados estaduais ou federais.

FIGURA Nº 03 – SEQÜÊNCIA DAS AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DE CARÁTER LEGISLATIVO



Fonte: Equipe Técnica do Consórcio Fausto Nilo / Espaço Plano

3.2.3.3 AÇÕES TÉCNICAS

As ações técnicas a serem objeto de esforço da AMAB devem contemplar:

- Solicitação, via Comitê, ao Estado e às Prefeituras, no que lhes for peculiar, das seguintes medidas implementadoras do PDR:
 - a. Viabilização de um PROURB II, com o qual o Estado realizará aportes financeiros específicos para investimentos em ações estruturadoras do PDR, com recursos financeiros assegurados nos orçamentos públicos anuais e plurianuais;
 - b. Criação de grupos técnicos capacitados, próprios, terceirizados ou ambos, para monitorar e avaliar sistematicamente a implementação do PDR nos municípios envolvidos; e
 - c. Patrocínio de estudos para aprofundamento do conhecimento da realidade regional com a qual os Municípios mantêm relações, dependem e influenciam, e têm peculiaridades que impactarão as cidades.
- Solicitação à União, como medidas implementadoras do PDR, de aportes financeiros específicos para investimentos em projetos estruturantes previstos, com recursos financeiros assegurados no Orçamento da União.

- Garantia de contrapartida aos aportes estaduais e federais em projetos pactuados com o Estado e com a União. Para tanto, os Executivos Municipais deverão incluir em suas diretrizes orçamentárias as rubricas referentes ao desenvolvimento regional integrado.
- Definição imediata das competências das Secretarias Estaduais e Municipais envolvidas na implementação do PDR, assegurando, como medidas viabilizadoras do PDR, a inserção na Proposta Anual e Plurianual de Programação Orçamentária Setorial os recursos específicos para as ações estruturadoras do PDR na respectiva área programática.
- Revisão e adequação da estrutura técnica e administrativa dos órgãos municipais e estaduais envolvidos com o suporte técnico e comunitário para a implementação do PDR, compreendendo:
 - a. Fortalecimento das estruturas responsáveis pelas áreas de Desenvolvimento Urbano, Industrial, Turístico e de Meio Ambiente, como órgãos de acompanhamento, monitoramento e avaliação técnica do PDR, mediante reforço de seu quadro técnico, capacitação técnica e gerencial; e
 - b. Fortalecimento das estruturas responsáveis pela área de Articulação e Promoção Social, como órgãos de articulação entre as Prefeituras e a sociedade civil para o fortalecimento da participação popular no acompanhamento, monitoramento e avaliação participativa do PDR, mediante reforço de seu quadro técnico, capacitação técnica e gerencial.
- Revisões periódicas do Sistema Fiscal Tributário dos Municípios da Região, com o objetivo de se obter atualizações sistemáticas do mesmo e, conseqüentemente, um aumento da arrecadação de tributos municipais, tornando-o um instrumento mais adequado à implementação do PDR, dentro de uma perspectiva de médio e longo prazos.
- Implantação de um Sistema de Informações Gerenciais para o monitoramento do PDR, a partir da elaboração de um Manual do Sistema de Informações Gerenciais do PDR.
- Divulgação ampla e permanente do PDR junto a todas as instâncias da sociedade civil organizada dos municípios envolvidos, como forma de fortalecer o processo de acompanhamento das ações previstas no PDR e estimular o engajamento das lideranças não-governamentais na sua estrutura de gestão colegiada e participativa.

3.2.3.4 AÇÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

A Unidade Gestora da AMAB será institucionalizada e deverá reforçar seus quadros técnicos para alcançar *a racionalidade e a agilidade executiva* na implementação do PDR.

Os recursos financeiros para implementação do PDR deverão originar-se dos Orçamentos dos Municípios da Região e dos Orçamentos Estadual e Federal, mediante dotações inseridas em seus orçamentos anuais ou por intermédio de programas especiais. Além desses recursos, geralmente limitados, as Prefeituras poderão buscar financiamento em programas oriundos de acordos de cooperação técnica e financeira bilaterais ou de programas especiais de organismos internacionais (exemplo: ONU/PNUD), em agências e bancos de desenvolvimento nacionais (BNDES) e internacionais (BID, BIRD e agências européias) ou mesmo ONGs. Os recursos financeiros para financiamento das ações propostas no PDR poderão ser:

1. **Recursos Oriundos de Fontes Internas** – Somente se considera fonte interna quando oriunda das receitas próprias municipais (impostos e taxas) ou das transferências correntes federais. As fontes de financiamento interno só poderão ser consideradas quando previstas em orçamento anual e plurianual das Prefeituras, de acordo com a Lei. É importante a aceleração dos mecanismos de modernização da máquina arrecadadora dos municípios da área do Projeto, para que haja uma expectativa de aumento de receitas próprias, a médio e longo prazos, proporcionando às Prefeituras as receitas de que necessitarão para assegurar a sustentabilidade do PDR, com aportes financeiros próprios ao longo dos próximos 20 anos.
2. **Recursos Oriundos de Fontes Externas** – As alternativas de financiamento dos projetos por dotações orçamentárias estaduais e federais, deverão lançar os Executivos Municipais e a Sociedade Civil Organizada da Região, na mobilização de suas forças políticas, bem como dos seus representantes políticos (estaduais e federais), no sentido de assegurar parcelas substantivas para o financiamento das ações estruturadoras naqueles orçamentos. Essa providência deverá se renovar e se fortalecer anualmente. As alternativas de financiamento externo por empréstimo a agências e bancos nacionais e internacionais dependem da capacidade de arrecadação tributária dos municípios, do equilíbrio orçamentário e financeiro anual entre receitas e despesas, da projeção da margem de endividamento municipal e de sua capacidade de formação de poupança interna. Essas estimativas são muito importantes por ser o PDR um plano de longo prazo, exigindo igualmente empréstimos de longo prazo. Por essa razão, os municípios devem

munir-se imediatamente de estudo demonstrativo detalhado e atualizado destes indicadores de gestão financeira, com os quais apresentarão seus pleitos de apoio financeiro e empréstimos.

A Unidade Gestora da AMAB será responsável pelo controle orçamentário do FDR, baseado no orçamento anualmente aprovado pelo Conselho de Administração da entidade regional, apresentando relatórios semestrais de execução orçamentária ao referido Conselho e à sociedade em geral. O acompanhamento e controle do cumprimento orçamentário e de convênios e contratos de financiamento das ações estruturantes será objeto de um Subsistema de Acompanhamento e Controle Administrativo, Contábil e Financeiro, que será realizado pela Unidade Gestora com relatórios mensais aos membros do Fórum (que é também o Conselho Fiscal), constando de:

- Elaboração de planilhas de progresso dos trabalhos e ajustes aos cronogramas de execução;
- Revisão de cronogramas de execução física e financeira;
- Comparação entre avanços físicos e avanços financeiros das ações estruturadoras conveniadas ou contratadas;
- Verificação do cumprimento de cláusulas contratuais; e
- Realização de inspeções locais à execução das ações estruturadoras, com descrições circunstanciadas das mesmas.

Os procedimentos de repasse de recursos e prestações de contas são específicos de cada fonte financiadora do PDR. Para tanto, os quadros administrativos municipais com essas atribuições deverão receber treinamento adequado.

O Subsistema de Acompanhamento e Controle Administrativo, Contábil e Financeiro será parte integrante do Sistema de Organização e Estruturação Técnica e Administrativa, com desempenho monitorado pelo Sistema de Informações Gerenciais, uma base de dados permanentemente atualizada, que permita a verificação contínua do estágio de execução do PDR como um todo, de cada um de seus componentes, de suas diretrizes, metas, custos e cronogramas originalmente propostos.

Recomenda-se a elaboração de um Manual do Subsistema de Acompanhamento, Monitoramento e Controle Administrativo, Contábil e Financeiro para o PDR.

3.2.3.5 AÇÕES PARA A ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Além do esforço para inclusão dos projetos estruturantes nos orçamentos governamentais, garantindo assim investimentos públicos, a tarefa mais visível da AMAB deverá ser a atração de capital privado para gerar renda na Região. Dentre estas ações, destacam-se as seguintes:

- Implantação de uma política de incentivo fiscal a investidores estrangeiros, com o objetivo de atrair novos empreendimentos e maior geração de empregos.
- Pesquisa minuciosa sobre empresas que tem interesse na Região, visando beneficiar aquelas que mais se enquadram no perfil desejado para os municípios da área do PDR.
- Divulgação, em nível nacional e internacional, das vantagens de se investir na área do Maciço de Baturité;
- Realização de Seminários e Palestras sobre o Plano Regional proposto para o Maciço de Baturité;
- Incentivo ao turismo, realçando as diferentes potencialidades da área (serra, sertão etc.); e
- Veiculação, através de todos os meios de comunicação - televisão, *internet*, rádio, jornais, *releases*, revistas, *folders* etc. - de todas as potencialidades existentes no Maciço de Baturité.

3.3 TRANSIÇÃO PARA O NOVO MODELO DE GESTÃO

Embora a definição do modelo de gestão regional possa ser aplicada para uma região independente das demais do Estado, seria mais eficaz se as demais regiões adotassem modelo semelhante. Para tanto, será preciso uma ação articulada com os órgãos do Estado e com os demais parceiros envolvidos. Sugere-se aqui a utilização da Região do Maciço de Baturité como *Unidade Piloto* para esse novo modelo, dentro de uma compreensão global de que poderia ser adotada no resto do Estado, com os ajustes eventuais que forem necessários, num futuro próximo.

Atualmente, a Região do Maciço de Baturité possui uma das mais atuantes associações de municípios do Estado, a AMAB. Por isso, a AMAB tem condições de se tornar o embrião da futura Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturité, convertendo-se institucionalmente em uma OSCIP e incorporando os elementos organizacionais complementares.

Enquanto isso não acontece, a AMAB pode articular com instituições parceiras e órgãos do Estado para participar da implementação dos projetos listados pelo PDR, com o Comitê Supramunicipal do Maciço, CSM fazendo as vezes do Fórum Regional, cabendo ao Estado o papel de apoiar as ações da AMAB, mesmo sem a transferência direta de recursos, ainda. Essa conversão de associação de municípios para agência de desenvolvimento poderia ser pensada para as demais regiões do Estado, com as devidas definições de limites regionais e com a inclusão de todos os municípios, mais adiante.

3.4 MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

Deve ser estabelecido um programa para monitorar a qualidade de vida regional e a eficácia da estratégia do PDR na Região, a fim de melhorar a implementação e garantir o cumprimento da legislação. O monitoramento ajudará a descobrir se a estratégia está funcionando através do uso de indicadores (para ver o quanto o processo está indo bem) e indicadores (medidas-chave) para cada elemento da estratégia de desenvolvimento.

Devem ser consideradas duas formas de monitoramento: a primeira, já prevista e regular, de cinco em cinco anos; e a segunda, mais dependente dos eventos ou choques externos que tenha impacto significativo nos rumos das propostas, sempre que considerada necessária pelos gestores do PDR e pelos habitantes da Região.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da aplicação da estratégia orientadora que visa conduzir as gestões de desenvolvimento regional, no tocante ao conteúdo dos procedimentos e produtos, as ações básicas de caráter operacional para implementação das diretrizes do PDR deverão ser discriminadas, desdobradas e matricialmente articuladas.

Após a preparação dos Planos Setoriais, o Governo do Estado e as municipalidades envolvidas terão os elementos técnicos (pré-dimensionamentos, *layouts* orientadores da concepção, estimativas de custo etc.) para desenvolvimento dos projetos básicos e projetos executivos

setoriais, previamente priorizados em assembléias sistemáticas de acompanhamento da implantação do PDR com a sociedade regional.

Seqüencialmente, sob a supervisão do Fórum Regional, estará configurado o processo de implementação, inclusive o processo de atualização quinquenal do PDR.

Ressalte-se que esse processo, sinteticamente descrito acima, caracteriza fluxo de ações distintas, complementares, interdependentes e com nível de intensidade e simultaneidade diferenciadas, face às possibilidades técnicas e financeiras do conjunto de agentes envolvidos.

A implementação de iniciativa do porte do PDR, por conta dessas peculiaridades e do seu elevado nível de complexidade, deverá, finalmente, demandar processo intenso de reciclagem dos agentes participantes, tanto públicos quanto privados, capacitando-os para o gerenciamento pioneiro de ações de âmbito regional no Estado do Ceará.

RELAÇÃO DE FIGURAS E QUADROS

- **FIGURAS**

01 – Áreas Estratégicas de Ação do PDR	2.6
02 – Proposta de Organograma para a AMAB	3.7
03 – Seqüência das Ações de Implementação de Caráter Legislativo	3.20

- **QUADROS**

01 – Proposta de Quadro de Pessoal para a AMAB	3.9
02 – Centro de Informações Gerenciais e Orçamentário-Financeiras	3.10
03 – Centro de Informações Técnicas	3.11
04 – Indicadores para Operacionalização do Sistema de Informações Gerenciais	3.12

4.0 - BIBLIOGRAFIA

1. Bar-El, R. et alli. PROMOTING ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE INTERIOR OF CEARÁ. Fortaleza, May 2001.
2. Ferrarezi, E., Rezende V. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: A Lei 9.790 como Alternativa para o Terceiro Setor – Comunidade Solidária. Brasília, 2001.
3. Governo do Estado do Ceará. PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 1995-1998. Fortaleza, 1998.
4. Governo do Estado do Ceará. PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 1999-2002. Fortaleza, 2000.
5. Peters, T., Waterman, R. IN SEARCH OF EXCELLENCE, New York, 1982.
6. Porter, Michael E. A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES, São Paulo, Ed. Campus, 1989.
7. Scherer, F. M., Ross, D. INDUSTRIAL MARKET STRUCTURE AND ECONOMIC PERFORMANCE. Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990.
8. Secretaria de Assuntos Estratégicos. BRASIL 2020 – CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS. Brasília, Maio de 1998.
9. SEPLAN. A REESTRUTURAÇÃO ESPACIAL COMO COMPONENTE DA ESTRATÉGIA DE COMBATE À POBREZA RURAL (SÍNTESE). Fortaleza, Abril de 2002.
10. SETUR. O TURISMO: UMA POLÍTICA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO ESTADO DO CEARÁ 1995 - 2020. Fortaleza, 1998.
11. South Florida Regional Planning Council. STRATEGIC REGIONAL POLICY PLAN FOR SOUTH FLORIDA. Miami, FL. August 1995.