

XII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL

21 a 25 de maio de 2007

Belém - Pará - Brasil

UMA METODOLOGIA PARA A OBTENÇÃO DE POSSÍVEIS OBJETIVOS E EIXOS
ESTRATÉGICOS PARA PLANOS DIRETORES A PARTIR DOS DADOS DA

Renato Saboya (UFSC)

Eugenia Karnaukhova (UFSC)

Uma Metodologia para a Obtenção de Possíveis Objetivos e Eixos Estratégicos para Planos Diretores a partir dos Dados da Leitura Comunitária

Resumo

Este trabalho descreve uma metodologia para a obtenção de objetivos gerais e dos possíveis eixos estratégicos da Leitura Comunitária do processo de elaboração do plano diretor de três municípios catarinenses, bem como os resultados de sua aplicação prática. Nos eventos comunitários e setorial foram levantados os dados e informações que representavam a visão da comunidade, utilizando-se para isso técnicas de visualização, problematização, categorização, priorização e trabalho em grupo. Em seguida, os dados foram sistematizados e estruturados pelos técnicos através de uma metodologia que identificou uma possível priorização geral dos temas, obtida através da agregação das prioridades locais, e a transformação desses temas em objetivos gerais para os Municípios e eixos estratégicos preliminares, a serem complementados posteriormente com os dados provenientes da leitura técnica. Os resultados foram considerados bastante satisfatórios, uma vez que a metodologia se mostrou eficiente e operacional, viabilizando a obtenção de subsídios relevantes para a construção da pré-proposta do plano.

1 Introdução

A recente corrida pela elaboração e aprovação de planos diretores no Brasil, em decorrência da aprovação do Estatuto da Cidade em 2001, trouxe novos desafios para os profissionais e representantes do Poder Público. As novas regras mudaram a forma como os planos devem ser elaborados, especialmente no tocante à participação da população em todas as etapas do processo. Arquitetos, geógrafos, engenheiros e os demais profissionais envolvidos perceberam que não possuíam em sua formação um conhecimento aprofundado sobre metodologias participativas e técnicas de interação com a população e de tomada de decisões em grupo.

Diante desse quadro, tornou-se importante a busca por mecanismos e metodologias que possibilitassem a elaboração dos planos diretores de acordo com os princípios de gestão democrática estabelecidos no Estatuto da Cidade. Essa busca envolveu – e ainda envolve, uma vez que o campo está em constante evolução – pesquisas na literatura existente sobre o tema (especialmente na literatura internacional, visto que a experiência na elaboração participativa de planos diretores no Brasil ainda é escassa), busca de estudos de caso concretos que possam dar subsídios sobre experiências bem-sucedidas e, inevitavelmente, processos de tentativa e erro em situações reais.

Nesse sentido, este trabalho apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação de uma metodologia proposta para conduzir a Leitura Comunitária em planos diretores. Especificamente, mostra uma possível metodologia para a sistematização dos dados provenientes dos eventos de

interação com a população, bem como uma série de princípios e procedimentos para a condução desses eventos, como forma de possibilitar a sistematização posterior e a identificação dos objetivos e eixos estratégicos preliminares, que por sua vez podem ser utilizados para a construção da pré-proposta do plano.

A metodologia proposta foi concebida no âmbito de um projeto de extensão universitária, que contou com financiamento do Ministério da Ciência e Tecnologia, do Ministério das Cidades e do CNPq. O projeto foi realizado através de um convênio entre as prefeituras municipais de Alfredo Wagner, Anitápolis e São Bonifácio – todos localizados na Região Metropolitana de Florianópolis (SC) – e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), contando como mediadora a Associação de Municípios da Grande Florianópolis (Granfpolis). No início do convênio os três municípios estavam iniciando seus processos de elaboração do plano diretor, e a associação de municípios estava se preparando para dar apoio técnico e de infra-estrutura. Dessa forma, a colaboração da equipe da UFSC veio ao encontro da situação existente, uma vez que sua contribuição poderia ser disseminada através da associação para os outros municípios (ao todo, eram treze as prefeituras com convênio firmado para o apoio técnico da Granfpolis).

Os três municípios são de pequeno porte (entre três mil e nove mil habitantes) e contam com pouca infra-estrutura para a realização do plano diretor. São essencialmente rurais, com grande parte da economia baseada na agricultura familiar, e possuem pouca experiência com projetos participativos, com exceção do Projeto Microbacias 2.

Os eventos da leitura comunitária descritos neste trabalho ocorreram de agosto a setembro de 2006, e a sistematização e divulgação dos resultados ocorreu entre outubro e dezembro de 2006. Todos os eventos foram organizados e conduzidos pela equipe da UFSC – GTCadastro, contando com a colaboração da Granfpolis e dos membros dos Grupos Executores das prefeituras.

Este trabalho está estruturado em quatro partes: a primeira delas dá uma visão geral da metodologia proposta e dos referenciais teóricos adotados. A segunda descreve os eventos de participação da população, mostrando como foram conduzidos e como os dados foram coletados. A terceira descreve a forma de sistematização dos resultados obtidos e a metodologia de identificação dos objetivos gerais e dos eixos estratégicos preliminares. Por fim, a última seção comenta os resultados finais e faz uma síntese das principais conclusões.

2 Visão geral da metodologia proposta

A metodologia proposta baseia-se, em grande medida, no enfoque participativo (CORDIOLLI, 2001) e na metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA) (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Do enfoque participativo foram utilizados principalmente as técnicas de visualização, problematização, priorização e trabalho em grupos; da MCDA foram utilizadas a categorização e os mapas causais (ou mapas de relações meios e fins) para a estruturação das informações. Além disso, para a sistematização dos dados foram utilizados também alguns subsídios teóricos do planejamento estratégico, em especial Bryson (2004) e Bryson et al (2004).

A Leitura Comunitária foi estruturada a partir da divisão de cada um dos Municípios em áreas. Essa divisão foi feita em conjunto pelos Grupos Executores e pelos Núcleos Gestores, com assessoria do GTCadastro e da Granfpolis, e validadas em audiência pública em cada município. A partir disso, foram definidos os cronogramas dos eventos comunitários, um em cada área, cujo objetivo era colher as informações necessárias à leitura.

Cada um dos eventos funcionou com base em três momentos principais: problematização, categorização e priorização. O primeiro deles estimulou os participantes a refletir sobre as condições do Município, bem como sobre possíveis formas de melhorá-las. As contribuições foram registradas e mantidas visíveis a todos durante toda a duração dos eventos.

O segundo momento, da categorização, buscou tornar mais claro para os participantes o quadro geral das contribuições, agrupando-as em classes ou temas afins. Isso possibilitou a redução da complexidade das informações, facilitando o entendimento.

O terceiro momento foi a priorização preliminar dos temas e das contribuições, como forma de garantir que cada evento comunitário atinja um certo nível de conclusão, dando uma idéia de quais são os temas mais importantes ou urgentes em cada área comunitária.

Um quarto momento, relativamente independente dos três primeiros, foi a eleição dos delegados, responsáveis pela representação da comunidade ou do seu segmento social na continuidade dos trabalhos de elaboração do plano diretor.

O evento setorial, contendo representantes dos segmentos representativos da sociedade em nível municipal, estadual e federal, aconteceu seguindo basicamente os mesmos moldes. Isso foi considerado importante para facilitar o cruzamento dos dados posteriormente. Esse cruzamento foi feito pelo GT Cadastro, com base nos dados brutos levantados nos eventos da leitura comunitária e nas priorizações preliminares.

Em síntese, essa sistematização identificou os temas prioritários para o Município segundo a visão comunitária, agregando as priorizações parciais em uma priorização geral, e espacializou esses resultados para facilitar o entendimento por parte da população. A seguir, estruturou as informações segundo uma ordem de especificidade / generalidade, como forma de identificar os objetivos mais gerais para o Município e os possíveis eixos estratégicos a serem adotados para alcançá-los.

Os resultados da sistematização foram submetidos à apreciação da população, em uma audiência pública, de forma a validar os resultados e permitir que a população fizesse questionamentos, críticas, sugestões, etc.

A seguir, esses passos serão explicados de forma mais detalhada.

3 Eventos comunitários e setorial

A primeira etapa da Leitura Comunitária foi a realização dos eventos comunitários e do evento setorial. Os objetivos estabelecidos para esses eventos foram:

- a) prestar esclarecimentos e fornecer informações a respeito do andamento do processo de elaboração do PDP do Município;
- b) mobilizar a população para a participação dos trabalhos do plano diretor;
- c) coletar idéias e informações sobre os problemas e potencialidades do município e da região, definindo possíveis ações de gestão territorial e de desenvolvimento municipal;
- d) definir as prioridades locais na realização das ações de gestão territorial e de desenvolvimento municipal;
- e) definir os delegados de cada área e seus suplentes, responsáveis pela continuidade do processo (especialmente a construção da estrutura inicial da pré-proposta).

O desenvolvimento das atividades dos eventos comunitários apoiou-se nas seguintes etapas gerais:

- 1) Aspectos introdutórios;
- 2) Coleta de idéias e informações sobre os problemas, pontos fortes e ações necessárias;
- 3) Priorização preliminar dos temas levantados;
- 4) Eleição dos delegados da área comunitária.

Nos **aspectos introdutórios** a intenção era contextualizar a realização do evento comunitário, definindo com clareza aos participantes o papel do evento em relação ao processo de elaboração do PDP como um todo. Além disso, era importante sensibilizar os participantes quanto à importância do seu papel no processo e motivá-los a se engajar.

Por fim, foram explicadas a metodologia e a sequência das atividades do dia, e estabelecidas as normas de convivência como forma de garantir que os trabalhos se desenvolvessem a contento. Essas normas se referiam basicamente à total liberdade que os participantes tinham para falar, à proibição de críticas às idéias apresentadas e à disposição dos moderadores para ouvir o que a comunidade tinha para dizer.

O passo seguinte, da coleta de idéias e informações, tinha como objetivos:

- a) realizar o diagnóstico municipal sob o ponto de vista da comunidade;
- b) introduzir a população aos objetivos do planejamento participativo;
- c) promover integração e mobilização para o processo participativo;
- d) sensibilizar a população para as matérias do Plano Diretor e Estatuto da Cidade.
- e) incentivar o conhecimento mútuo das diferentes visões sobre os problemas e as expectativas para o futuro do Município;

Para operacionalizar a coleta de idéias foi utilizada a problematização, que consistiu na apresentação de três perguntas aos participantes como forma de estimular a reflexão e o debate:

- 1) Quais são os problemas da sua região?
- 2) O que você considera bom e que deve ser mantido?
- 3) O que pode ser feito para melhorar a situação?

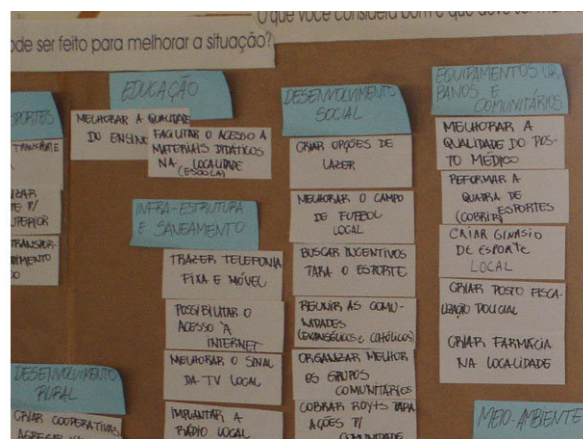
Essas questões foram respondidas pelos participantes na forma de *brainstorming*. A intenção era obter o maior número possível de idéias, ainda que estas estivessem representando visões fragmentadas do problema. As respostas não precisavam ser dadas na mesma ordem em que as perguntas foram feitas. Entretanto, verificou-se que os participantes sentiam-se mais à vontade para iniciar falando sobre os problemas.

As respostas dadas pelos participantes foram registradas em tarjetas e afixadas em um painel de visualização (Foto 1), sendo que cada tarjeta continha apenas uma idéia. Caso o participante sugerisse duas idéias (ou mais) numa mesma intervenção (ou, em outras palavras, numa mesma

“fala”), cada idéia era registrada em uma tarjeta diferente. Além disso, cada tarjeta deveria ser registrada como uma ação, ou seja, contendo um verbo no infinitivo, para que fosse possível:

- a) melhorar o entendimento sobre o ponto de vista do participante, uma vez que o verbo utilizado dava maior clareza às idéias (assim, “saneamento” deveria ser registrado como “implementar saneamento” ou “melhorar saneamento”, de acordo com a visão do participante);
- b) adotar uma visão pró-ativa, mais direcionada às ações a serem executadas e menos limitada somente aos problemas existentes;
- c) facilitar, nas fases posteriores de sistematização e de desenvolvimento das estratégias, o cruzamento entre as idéias apresentadas.

A seguir, as ações foram **classificadas** em grandes temas (Foto 2), com o objetivo de facilitar o entendimento e a posterior complementação das idéias. Nesse processo, optou-se por utilizar temas pré-definidos como forma de facilitar a integração dos resultados de cada área em uma única lista de ações.



Fotos 1 e 2 – Registro das discussões em tarjetas e classificação por temas – São Bonifácio – SC.

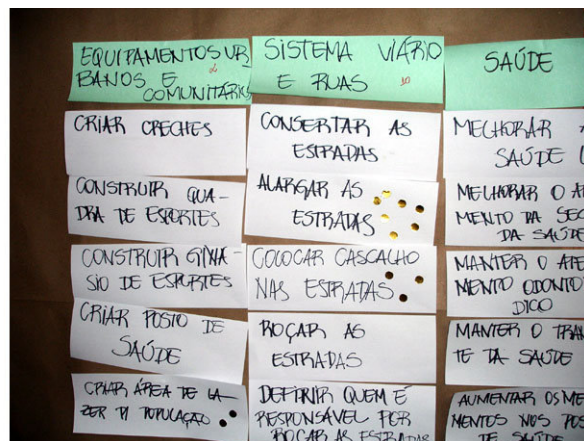
Os temas e ações correspondentes foram lidos e conferidos com os participantes, de forma que fosse possível a avaliação sobre a classificação de cada ação, bem como a complementação das ações faltantes. Nesse sentido, a classificação em temas tornou explícitos aqueles que não estavam muito desenvolvidos e que possuíam poucas ações, o que acabou por facilitar o processo de complementação das idéias.

Com base nos temas e ações classificadas, procedeu-se à **priorização preliminar**, cujos objetivos eram induzir a população a refletir sobre quais os aspectos considerados mais importantes e

urgentes a serem enfrentados, bem como chegar-se a uma visão conjunta, ainda que aproximada, sobre quais são as prioridades locais (por área comunitária).

Para isso, cada participante recebeu três “votos”, na forma de pequenos adesivos coloridos, com os quais deveria expressar sua opinião sobre que temas deveriam ser tratados como prioritários pelo Plano Diretor. Eles foram instruídos a colar os adesivos naqueles temas considerados prioritários, na proporção que achassem adequada. Isso quer dizer que poderiam colar um voto em cada tema, ou dois votos em um tema e um voto em outro, ou ainda colar os três votos em um mesmo tema, caso esse tema fosse considerado muito mais importante que os outros.

Ao final do processo, os votos foram contabilizados e os temas foram afixados em um local separado, já ordenados segundo a prioridade estabelecida. As fotografias a seguir (3 e 4) mostram a realização desse processo.



Fotos 3 e 4 – Priorização das ações – Alfredo Wagner – SC.

4 Sistematização dos dados

A sistematização dos dados provenientes dos eventos comunitários e setorial obedeceu ao seguinte esquema geral:

- 1) Obtenção de uma priorização geral para os temas levantados;
- 2) Mapeamento dos resultados preliminares da Leitura Comunitária;
- 3) Estruturação dos temas por nível de generalidade / especificidade (mapas causais);
- 4) Identificação dos objetivos prioritários segundo os temas;
- 5) Identificação dos eixos estratégicos, avaliando a relação entre os objetivos e sua possível integração em estratégias;
- 6) Diferenciação das ações por sub-temas;

7) Desenvolvimento das estratégias preliminares, contendo objetivos específicos, programas e ações.

Para calcular a **prioridade geral dos temas** (1), foram somadas as porcentagens de votos que cada tema recebeu nos eventos comunitários e setorial. É importante notar que esse procedimento gerou valores maiores que 100%, visto que a somatória diz respeito aos resultados de eventos diferentes. Os resultados estão ilustrados no Gráfico 1.

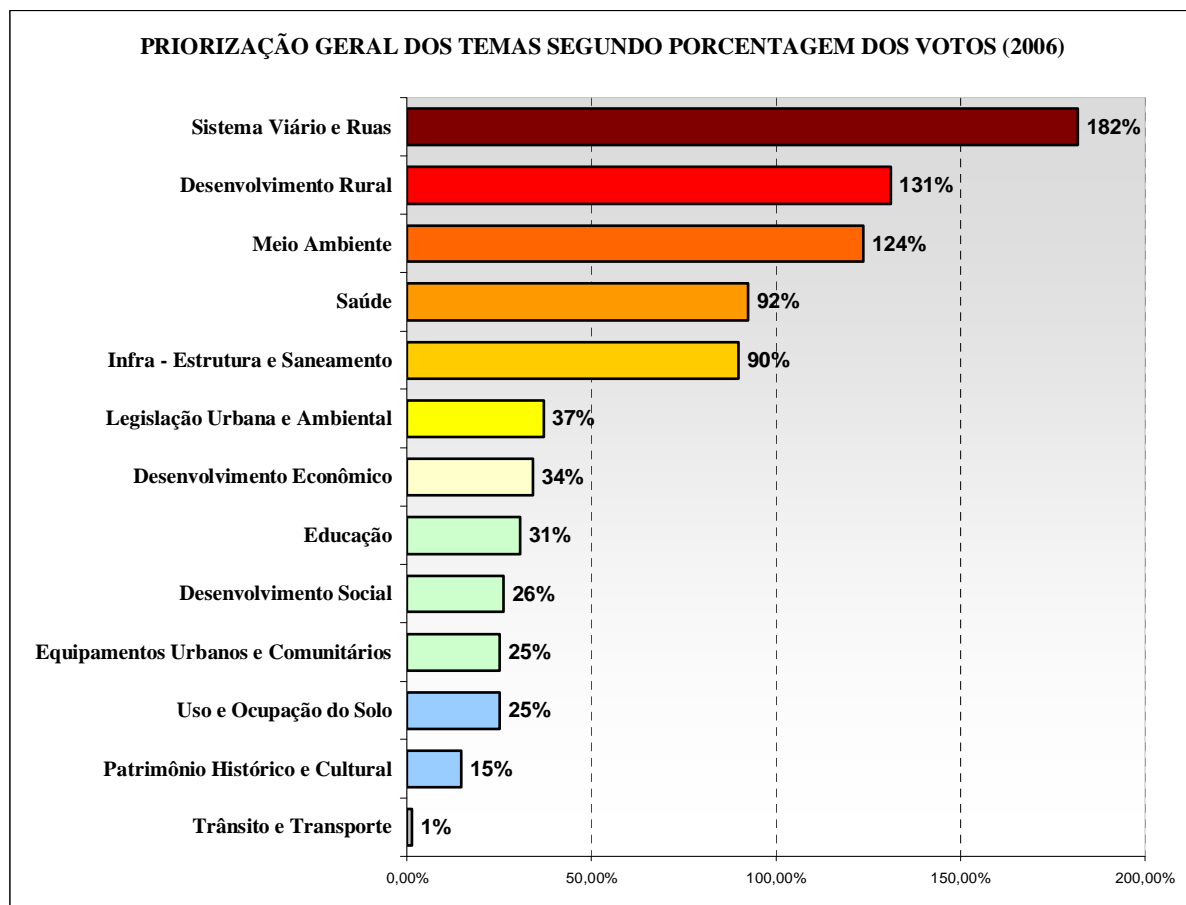


Gráfico 1 – Priorização geral dos temas – Leitura Comunitária Alfredo Wagner – PDP – 2006.

O **mapeamento dos resultados** (2) foi feito de acordo com três tipos de mapas. O primeiro deles mostrou a diferenciação das prioridades comunitárias por áreas, ou seja, para cada área mostrava quais eram os temas considerados mais importantes. A Figura 1 mostra um exemplo.

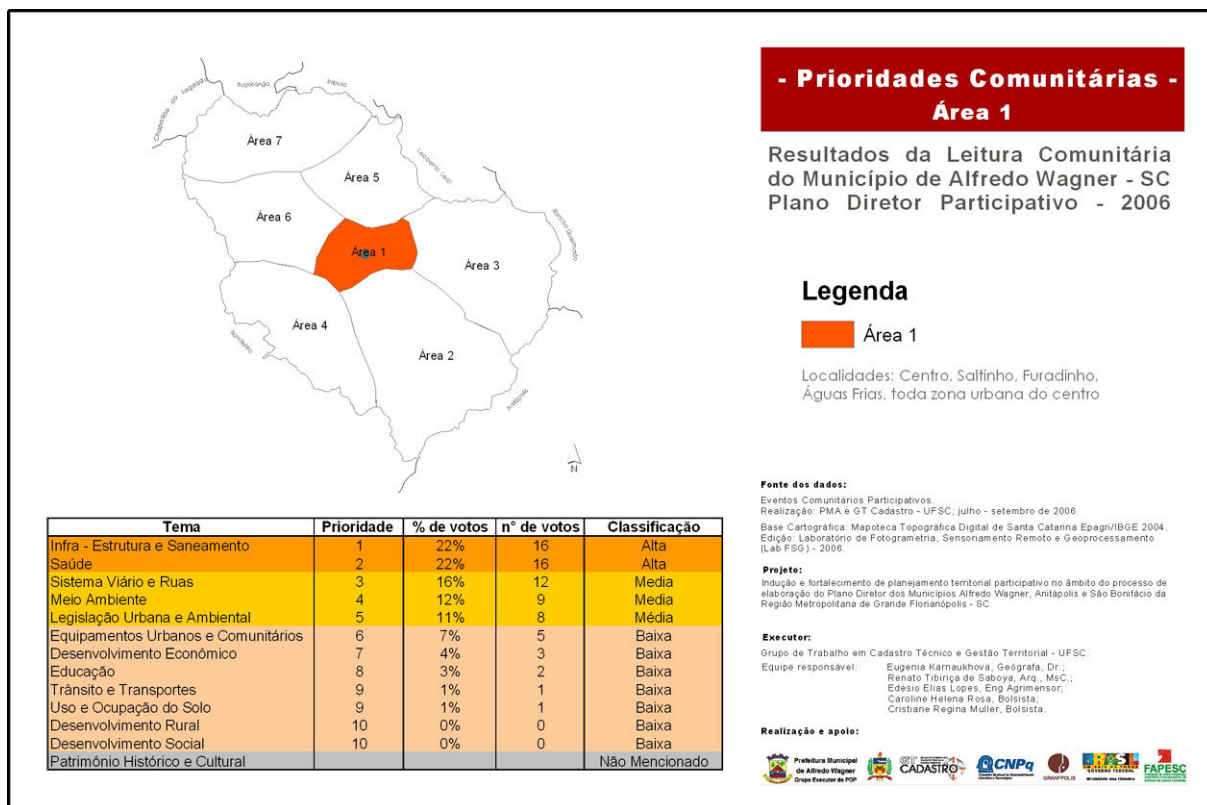


Figura 1 – Temas prioritários para a Área 1 – Leitura Comunitária de Alfredo Wagner – SC. Elaboração: GT Cadastro.

Outro conjunto de mapas mostrou a diferenciação das prioridades comunitárias por tema discutido. Essas prioridades foram classificadas em Alta, Média e Baixa, e assim foi possível visualizar o quanto cada tema era considerado prioritário em cada uma das áreas. A Figura 2 mostra um exemplo desse tipo de mapa para o tema “Legislação urbana e ambiental”.

O terceiro tipo de mapa foi o de espacialização das ações. Esses mapas mostraram a localização das ações propostas pelos participantes dos eventos comunitários e setorial, dando uma indicação visual da distribuição e da concentração espacial das demandas da população. A Figura 3 mostra um exemplo desse tipo de mapa para os equipamentos de esporte e lazer.

A definição dos objetivos gerais e dos eixos estratégicos foi feita com base na priorização preliminar feita nos eventos comunitários e em uma visão das inter-relações entre os temas, mostrada mais adiante. O primeiro passo para isso foi transformar cada um dos temas em uma ação contendo um verbo que a explicasse com maior precisão. O resultado está descrito no Quadro 1.

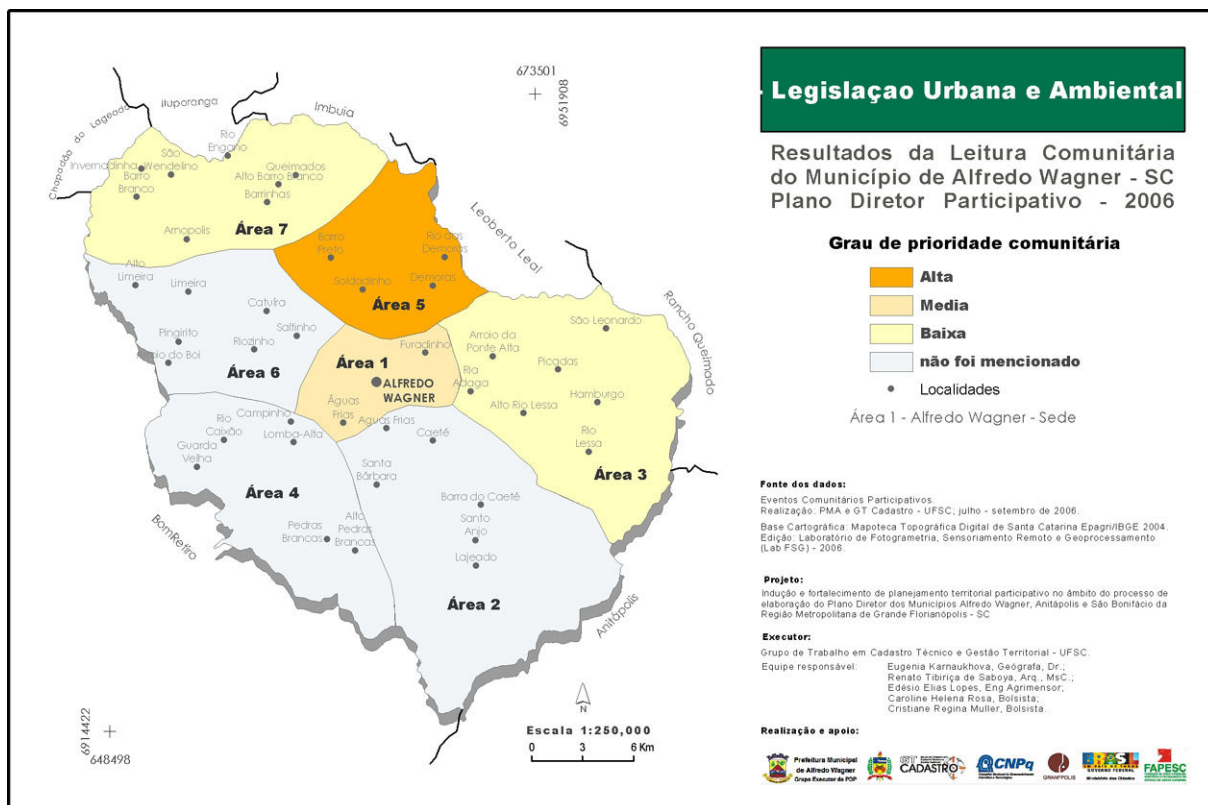


Figura 2 – Grau de prioridade Comunitária do tema “Legislação urbana e ambiental” – Leitura Comunitária de Alfredo Wagner – SC. Elaboração: GT Cadastro.

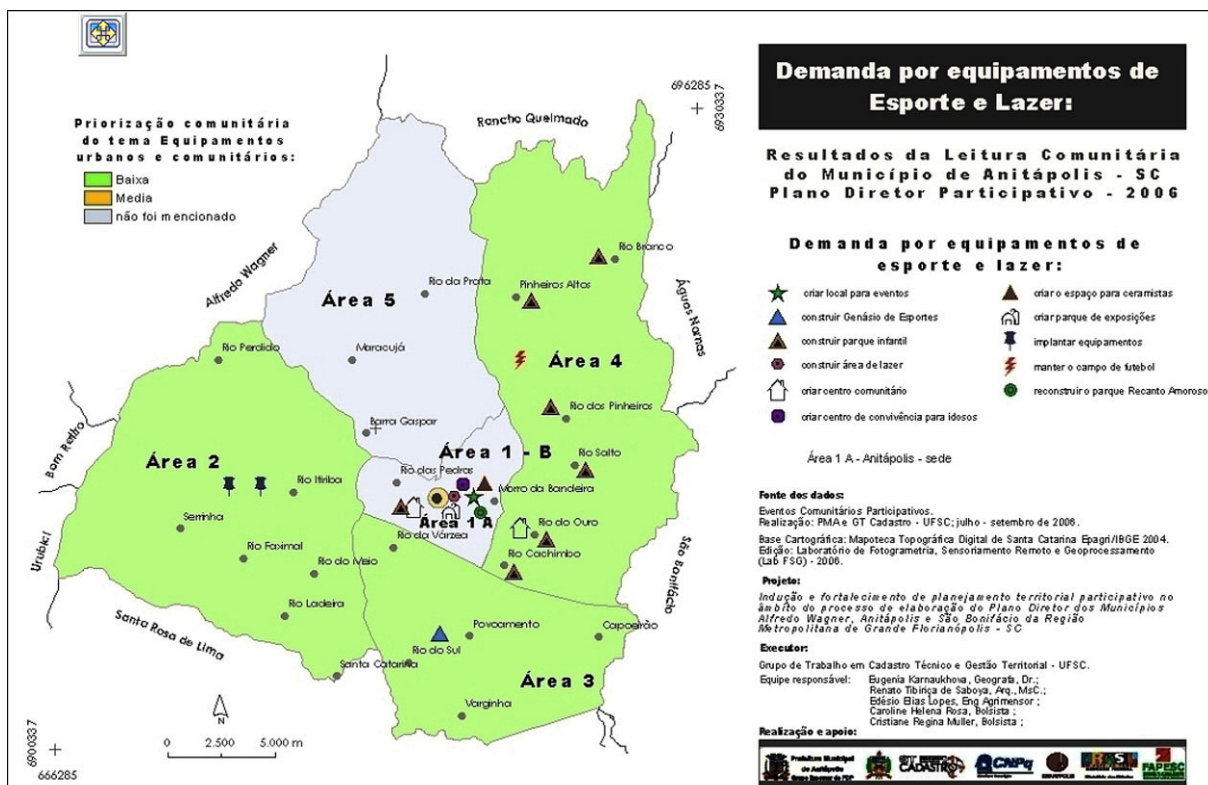


Figura 3 – Espacialização das ações relativas aos equipamentos urbanos e comunitários – Leitura Comunitária de Anitápolis – SC. Elaboração: GT Cadastro.

Quadro 1 – Transformação dos temas para orientação à ação.

Tema	Tema orientado à ação
1 Sistema Viário e Ruas	Melhorar o sistema viário e as ruas
2 Desenvolvimento Rural	Promover o desenvolvimento rural
3 Meio Ambiente	Conservar o meio ambiente
4 Saúde	Melhorar as condições de saúde da população
5 Infra - Estrutura e Saneamento	Implementar infra-estrutura básica
6 Legislação Urbana e Ambiental	Gerar desenvolvimento econômico
7 Desenvolvimento Econômico	Criar e implementar legislação urbana e ambiental
8 Educação	Aumentar o nível de educação da população
9 Desenvolvimento Social	Gerar desenvolvimento social
Equipamentos Urbanos e	
10 Comunitários	Implementar equipamentos urbanos e comunitários
11 Uso e Ocupação do Solo	Organizar o uso e ocupação do solo
12 Patrimônio Histórico e Cultural	Valorizar o patrimônio histórico e cultural
13 Trânsito e Transporte	Melhorar o trânsito e os transportes

O passo seguinte foi a **estruturação dos temas por nível de generalidade e especificidade** (3). Para isso, os temas orientados à ação, agora chamados de objetivos, foram distribuídos em um mapa esquemático, de forma que os mais específicos ficaram mais abaixo e os mais gerais ficaram posicionados mais acima. A seguir, foram desenhadas linhas que representaram relações de causa e efeito entre os objetivos. Com isso, pretendia-se identificar quais objetivos influenciavam os outros, como forma de obter um conhecimento mais profundo sobre o conjunto de objetivos levantados pela Leitura Comunitária. Como convenção, as setas saem dos conceitos “meio” e vão em direção aos conceitos “fim”. O resultado está ilustrado na Figura 4.

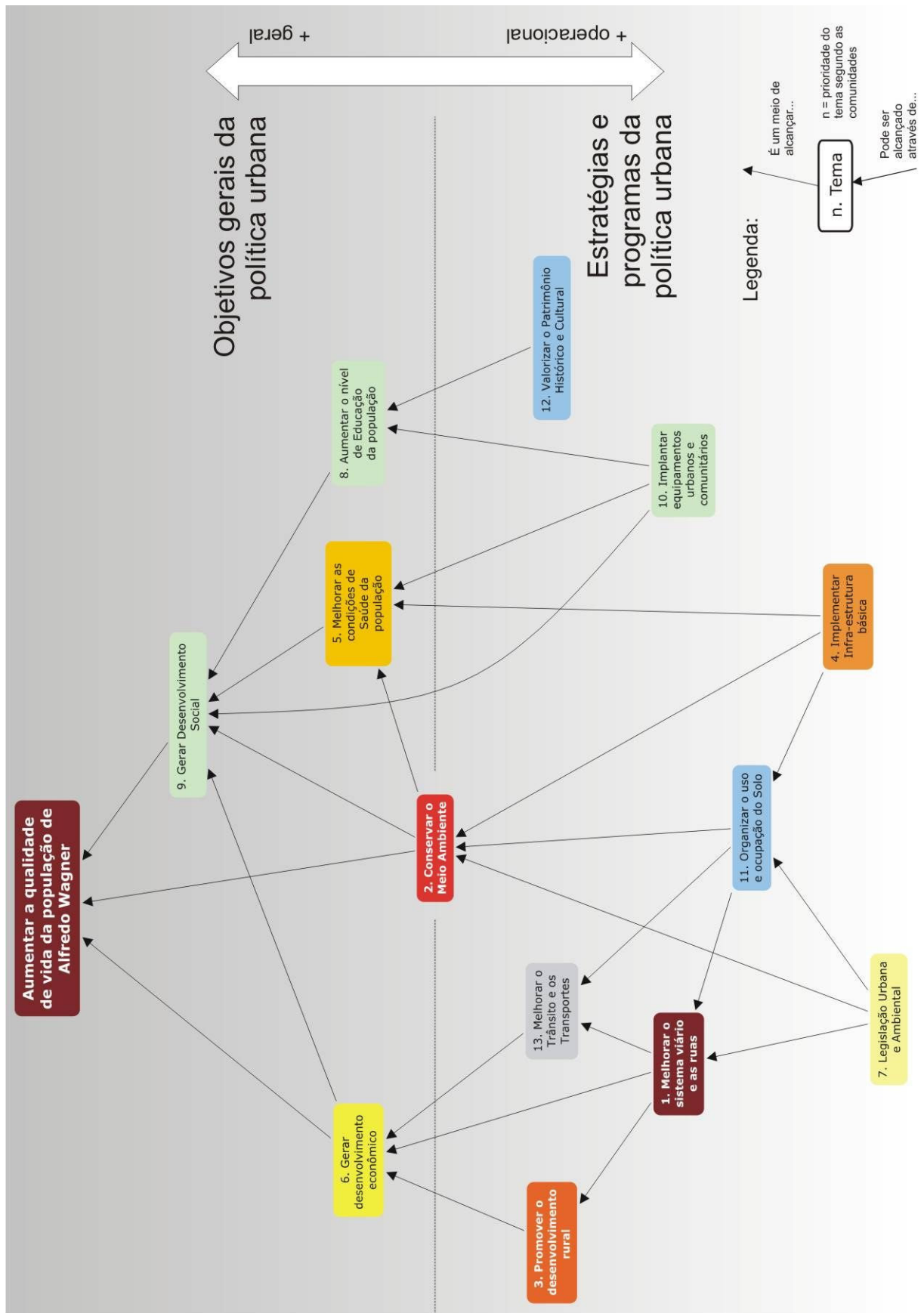


Figura 4 – Mapa de relações meios e fins entre os temas provenientes da Leitura Comunitária – Alfredo Wagner – SC. Fonte: GT Cadastro (2006).

A partir do mapa de causa e efeito ilustrado na Figura 4, foi possível **identificar os objetivos gerais** (4) para o desenvolvimento municipal. Estes são os objetivos posicionados mais acima, ou seja, aqueles objetivos considerados mais “fins”, e foram sintetizados da seguinte maneira (GTCADASTRO, 2006):

Objetivos gerais preliminares:

1. Obter alto nível de desenvolvimento social no Município, criando um ambiente com saúde, educação, segurança, lazer, cultura e oportunidades de renda para toda a população;

2. Promover a conservação e recuperação do meio ambiente, preservando os recursos hídricos e a cobertura vegetal, assim como promovendo a educação e a conscientização ambiental, através do ordenamento do uso e ocupação do solo e, principalmente, da implementação de infra-estrutura de saneamento básico;

3. Proporcionar à população facilidade de acesso às diversas partes do território, às propriedades rurais e urbanas, ao emprego, às escolas e aos equipamentos de saúde;

4. Promover o desenvolvimento econômico gerando emprego e renda para a população, através principalmente da diversificação da produção agrícola e da melhoria das condições de trabalho dos agricultores, bem como da exploração do potencial turístico do Município.

Para a **definição dos eixos estratégicos** (5), entendidos como aquelas áreas (ou temas) considerados cruciais para atingir os objetivos mais gerais do Município, foram considerados os temas priorizados pelas comunidades e a inter-relação entre os temas, ilustrada na Figura 4. Além disso, essa análise permitiu também avaliar a possibilidade de integrar objetivos complementares em uma única estratégia (conforme ilustrado na Figura 5). O resultado obtido foi o seguinte conjunto de eixos estratégicos preliminares:

Eixos estratégicos preliminares:

1. Estratégia de promoção do desenvolvimento rural

2. Estratégia de promoção das condições de saúde

3. Estratégia de acessibilidade e mobilidade urbana

4. Estratégia de qualificação ambiental.

As estratégias construídas para cada um dos eixos são compostas por um conjunto de objetivos específicos e possíveis programas e ações a serem implementados para atingir esses objetivos. Para definir esses conjuntos de programas e ações foi necessário **diferenciar as ações por sub-temas** (6), de forma a identificar grupos de ações afins que pudessem ser agregadas em programas nas estratégias. Esse diferenciação resultou em 56 sub-temas. Um exemplo dessa subdivisão está ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de divisão em sub-temas para o tema “Desenvolvimento Econômico”. Fonte: GT Cadastro (2006).

Tema	Sub-tema	Ações citadas nos eventos
Desenvolvimento econômico	Desenvolver e explorar o potencial turístico	Divulgar o turismo Explorar mais o turismo Investir no turismo
	Desenvolver o potencial econômico e industrial	Incentivar a instalação de indústrias
	Gerar emprego e renda	Incentivar o artesanato no município Criar oportunidade de emprego
		Criar ponto de venda de artesanato - área 2 Incentivar geração de empregos para população do município

Com isso, foi possível **desenvolver as estratégias preliminares** (7) para cada eixo estratégico. Cada estratégia contou com um conjunto de objetivos específicos e um conjunto de programas e ações advindos diretamente dos resultados dos eventos comunitários e setorial. As figuras 6 e 7 mostram duas das estratégias desenvolvidas.

Com relação à estratégia de qualificação ambiental (Figura 7), é importante ressaltar a presença de um programa que, originalmente, não pertencia ao tema do meio ambiente. Entretanto, conforme pôde ser observado na Figura 5, o tema do saneamento está diretamente ligado ao do meio ambiente, e por isso foi utilizado como um dos meios de se atingir os objetivos da estratégia.

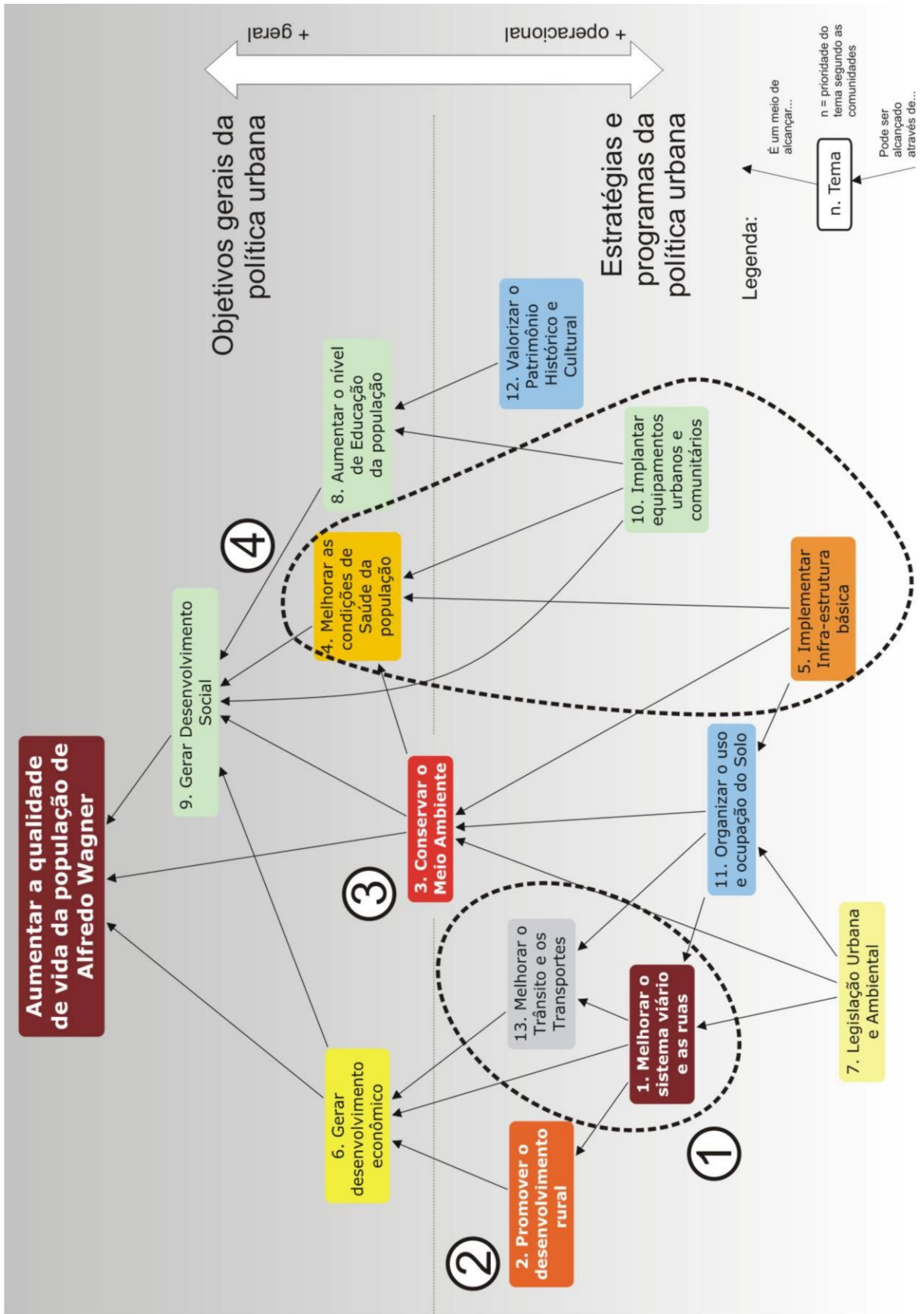


Figura 5 – Localização dos eixos estratégicos em relação ao conjunto dos objetivos provenientes da *Leitura Comunitária. Alfredo Wagner – SC*. Fonte: GT Cadastro (2006).

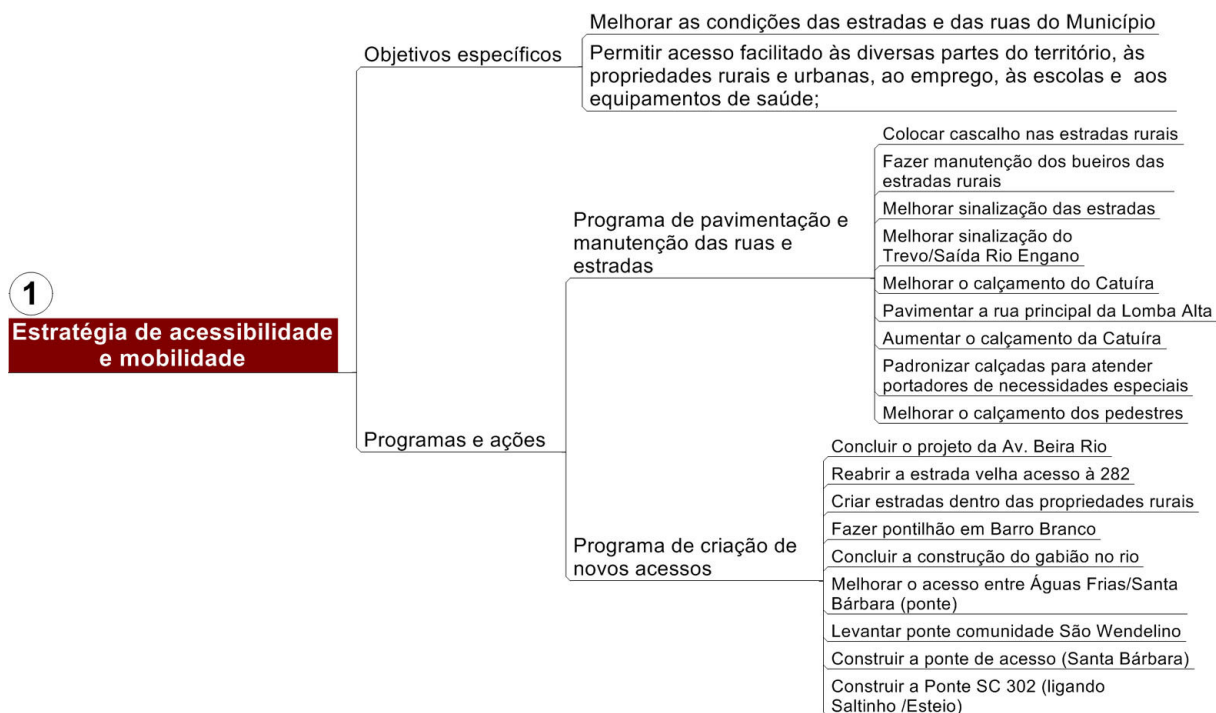


Figura 6 – Estratégia preliminar 1: “Estratégia de Qualificação acessibilidade e mobilidade” – Alfredo Wagner. Fonte: GT Cadastro (2006).

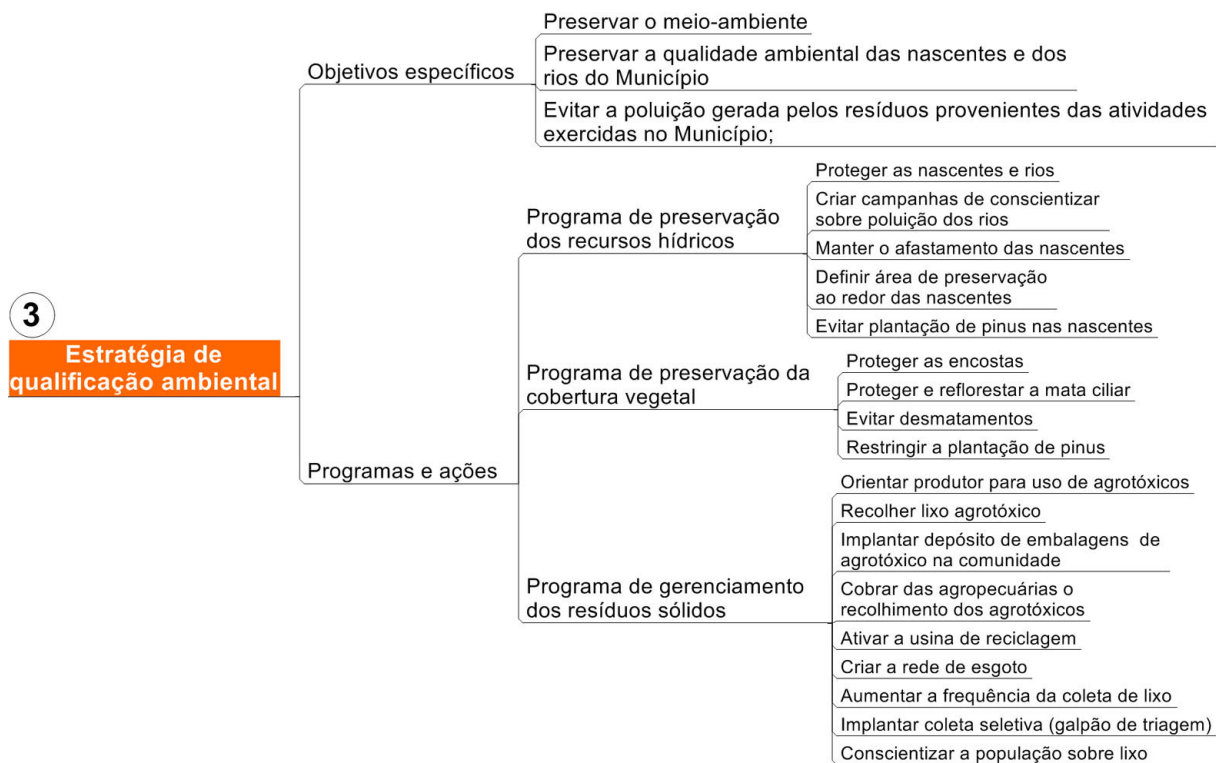


Figura 7 – Estratégia preliminar 3: “Estratégia de Qualificação Ambiental” – Alfredo Wagner. Fonte: GT Cadastro (2006).

5 Resultados e conclusões

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que as estratégias esboçadas estão incompletas, uma vez que não foram complementadas pela leitura técnica, que certamente será capaz de agregar muitos aspectos e ações a serem contemplados e transformados em novos programas ou até mesmo em novas estratégias. Nesse sentido, uma omissão significativa nas estratégias provenientes da Leitura Comunitária de Alfredo Wagner diz respeito ao crescimento e ordenamento do uso do solo. Pelo fato de ser um município pequeno, esse aspecto não foi considerado prioritário pela população. Os técnicos, entretanto, podem considerá-lo prioritário numa perspectiva mais a longo prazo, considerando a tendência de crescimento. Em Anitápolis, por outro lado, em que essa tendência é mais visível pela iminência da instalação de um grande equipamento extrativista, a questão do ordenamento do uso do solo foi considerada estratégica.

Quanto à Leitura Comunitária, os resultados foram considerados satisfatórios, tanto pela população quanto pelos técnicos envolvidos na condução do processo. Durante os eventos comunitários foi visível o envolvimento crescente dos participantes nos debates, que começavam de maneira tímida e iam progressivamente mobilizando os cidadãos. Nesse sentido é importante o papel do moderador, para que não surjam constrangimentos ou outros tipos de impedimentos à livre participação.

A visualização permanente de tudo o que foi discutido também contribuiu para a realização do evento, uma vez que permitia aos participantes revisarem e relembrem o que havia sido dito por outros, e complementar ou mesmo apresentar argumentos conflitantes. Além disso, os intervalos entre as atividades eram utilizados com frequência para um estudo mais detalhado do que estava sendo produzido.

A padronização das contribuições em forma de ação (com um verbo no infinitivo) funcionou muito bem. Durante os eventos, a partir de um certo momento os próprios participantes já buscavam naturalmente formular suas contribuições dessa forma, o que facilitou bastante o processo e permitiu uma uniformidade valiosa entre os itens, além de maior clareza quanto às intenções contidas em cada uma delas. Além disso, espera-se, numa etapa posterior, construir o mapa causal para cada um dos eixos estratégicos, o que será facilitado pelo fato de as contribuições já estarem em forma de ação.

O exercício de priorização também foi considerado adequado, apesar de (ou talvez por isso mesmo) muitas vezes gerar algum tipo de reclamação por parte dos participantes. Eram comuns reclamações do tipo “Mas tudo o que foi dito aí é importante, não dá para escolher apenas alguns

itens”. A esses argumentos respondia-se que, apesar de tudo ser considerado importante, não era viável resolver todos os problemas ou implementar todas as ações de uma só vez. Portanto, era necessário ter-se uma idéia sobre por onde começar. Os resultados foram satisfatórios, uma vez que pôde-se perceber o surgimento de uma consciência mais elaborada sobre a dificuldade de se enfrentar os problemas urbanos.

Um aspecto negativo foi a não utilização de mapas para a interação com a população, por conta da inexistência de material cartográfico em escala adequada para o trabalho com as comunidades. Por isso, as ações que poderiam ter sido espacializadas durante os eventos, com a participação direta da população, tiveram que ser posteriormente localizadas em um mapa em escala menor pelos técnicos, e só então ser disponibilizadas para correção e ajuste pela população.

Quanto à sistematização da leitura, ela foi favorecida pela metodologia empregada na realização dos eventos. O fato de os temas serem padronizados, por exemplo, facilitou a estruturação e o cruzamento das informações de cada área. Experiências passadas (GTCADASTRO, 2004), em que essa padronização não foi feita, mostraram-se de difícil sistematização.

A utilização do mapa causal relacionando os temas também foi considerada útil para a identificação dos objetivos gerais e dos eixos estratégicos. Essa identificação pode ser feita sem a ajuda do mapa causal, mas este facilita o entendimento do quadro geral por parte dos técnicos e da população em geral, o que diminui a sensação de “subjetividade” e aumenta a capacidade de justificar os eixos estratégicos selecionados.

Para as próximas etapas, como já foi mencionado, pretende-se ampliar a utilização dos mapas causais de duas maneiras: em primeiro lugar, agregando as contribuições advindas da Leitura Técnica, o que certamente enriquecerá o entendimento sobre as relações entre os temas e a relevância de cada um e, por conseqüência, aumentará o entendimento sobre o problema como um todo. Segundo, construindo o mapa não apenas com os técnicos, mas com a participação direta dos representantes eleitos durante a Leitura Comunitária, para que sejam definidos coletivamente os eixos estratégicos finais para o Município.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil.

Referências bibliográficas

BRYSON, John. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. SanFrancisco: Jossey-Bass, 2004.

BRYSON, John; ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin; FINN, Charles. Visible thinking. West Sussex: John Wiley & Sons, 2004.

CORDIOLI, Sérgio. Enfoque participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Gênese, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; MOTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. Apoio à decisão. Florianópolis: Insular, 2001.

GTCADASTRO. Projeto de revisão do Plano Diretor de São José - SC: relatório dos problemas e objetivos do Município sob o ponto de vista da comunidade. Florianópolis: LABFSG - UFSC, 2004.

GTCADASTRO. Leitura municipal comunitária: processo de elaboração participativa do Plano Diretor do Município de Alfredo Wagner - SC. Florianópolis: LABFSG - UFSC, 2006. Relatório Técnico.