PDRI

Uma Jornada Pelo Desenvolvimento

Sudoeste do Paraná

FICHA TÉCNICA

PDRI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL INTEGRADO DO SUDOESTE DO PARANÁ
2013

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANÁ

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

ENTIDADES PROMOTORAS DA INICIATIVA:

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANÁ

CACISPAR
COORDENADORIA DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO SUDOESTE DO PARANÁ

SEBRAE

AMSOP
ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO SUDOESTE DO PARANÁ

FIEP SESI SENAI IEL
FIEP

EQUIPE TÉCNICA:

Paulo Porsch
Rodrigo Carrijo

COLABORADORES:

Anery Baggio Junior
Célio Wessler Boneti
Celito José Bevilaqua
Cesar Giovani Colini Gonçalves
Guto Silva
Joailson Agostinho
José Krestiniuk
Luiz Carlos Peretti
Roberto Flávio Silva Pecoits
Rodrigo Kummer
Taciana Rodrigues

PATROCÍNIO MATERIAL GRÁFICO:

Fecomércio PR
Sesc | Senac | IFPD

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 04

COMO NASCEU A INICIATIVA 05

ETAPAS 07

LINHA DO TEMPO 20

21 EIXOS ESTRUTURANTES

24 GOVERNANÇA

29 BOAS PRÁTICAS PARA O SUCESSO DO PDRI

1 APRESENTAÇÃO

Quer seja no plano pessoal, familiar e corporativo o ato de planejar se constitui atitude inteligente e de fundamental necessidade. Não é diferente para as nações, territórios e regiões, fato comprovado pelas nações e regiões desenvolvidas, que só alcançaram tal estágio mediante adoção do planejamento regional.

O mesmo, em particular para as regiões periféricas aos centros dinâmicos, passa ser cada vez mais uma prática necessária em função da constatação que a ausência do planejamento regional gera prejuízos estratégicos às mesmas, seja pela perda de percursos ou por não aproveitarem seu potencial.

O planejamento regional se traduz como o esforço metodológico para a celebração da concertação entre os atores públicos, privados, da sociedade e da academia, em torno de um bom conhecimento da realidade da região dada e a partir dela eleger uma visão para um futuro de médio e longo prazo, buscada por meio de estratégias que levem a alterações desejadas da realidade conhecida.

O exercício do planejamento regional no Sudoeste do Paraná iniciou-se em 2011 e contou com a participação de diversas organizações e lideranças. A consolidação dos objetivos estratégicos e linhas de ação prioritárias permitiram a elaboração do plano regional denominado - Plano de Desenvolvimento Regional Integrado - PDRI SUDOESTE 2020, contemplado na presente publicação que, a qualquer tempo, poderá receber contribuições que busquem o seu aperfeiçoamento

É com muita satisfação, portanto, que os dirigentes das organizações idealizadoras, promotoras e financiadoras do PDRI SUDOESTE 2020 apresentam o presente documento à comunidade do Sudoeste e às lideranças públicas e privadas no âmbito estadual e federal, e convidam todos a se engajar na sua implementação e assim podermos sonhar com um sudoeste desenvolvido.

Sudoeste do Paraná, dezembro de 2013.

2 COMO NASCEU A INICIATIVA

Nos últimos anos as abordagens integradas para o desenvolvimento regional vêm ganhando importância, principalmente pelo entendimento da complexa interdependência entre aspectos sociais, econômicos, políticos, ambientais e institucionais.

Para enfrentar os desafios impostos pela necessidade de progresso, uma abordagem de desenvolvimento coletiva e descomplicada é necessária. É por meio da cooperação que forças internas à região podem ser consolidadas, que ideias inovadoras podem ser desenvolvidas e que recursos disponíveis podem ser utilizados de forma mais eficiente.

A parceria torna possíveis resultados que não seriam alcançáveis por meio da gestão convencional.

Nesse contexto, conceitos de desenvolvimento regional integrado complementam os caminhos formais e hierárquicos do planejamento estratégico. E foi com base nessa interpretação que a Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste - AGÊNCIA e a Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná - AMSOP, buscaram a elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado - PDRI Sudoeste - um elemento aglutinador, que promove a sinergia entre instituições e busca o máximo aproveitamento das iniciativas em prol do desenvolvimento regional.

Além da AGÊNCIA e AMSOP, o PDRI teve no seu nascedouro as participações fundamentais do SEBRAE/PR, da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP e da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Sudoeste do Paraná - CACISPAR.

O Plano traz como diretriz:

PENSAR GLOBALMENTE E AGIR LOCALMENTE.

O pensamento global caracteriza a Região Sudoeste do Paraná e aponta caminhos para o seu desenvolvimento. A ação local gera impactos - é dela que parte o verdadeiro poder transformador neste processo.

É objetivo do PDRI:

CONTRIBUIR PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO SUDOESTE DO PARANÁ.

O PDRI estimula o debate sobre temas relacionados ao desenvolvimento econômico, social, ambiental e institucional do Sudoeste do Paraná. Atua sobre problemas ou oportunidades regionais específicas, buscando a formulação de uma estratégia única.

Propõe, ainda, a organização das iniciativas para o desenvolvimento conjunto da região, buscando maior sinergia entre instituições públicas e privadas em suas propostas de ações e projetos.

No âmbito do Plano, as ações regionais de desenvolvimento são guiadas por uma Visão de Futuro e implementadas segundo Eixos Estruturantes.

A definição da Visão de Futuro foi precedida por uma tarefa essencial: a concertação regional! Trata-se de um alinhamento, um olhar conjunto das lideranças, que coletivamente pactuaram a concentração de esforços e criação de uma sinergia coletiva em prol do Sudoeste do Paraná.

Para a construção da Visão de Futuro e identificação dos Eixos Estruturantes contou-se com a participação das lideranças que representam as principais instituições regionais. Nas atividades foram envolvidas as entidades que representam a classe empresarial e o meio agrícola, a sociedade civil, os centros de ensino e universidades, as representações políticas e governamentais, as instituições ambientais, o meio cultural, dentre outros.

Todas as análises realizadas utilizaram a inteligência coletiva e o conhecimento das lideranças regionais para buscar maior representatividade e assertividade para as propostas debatidas. Os elementos extraídos dos temas concertados no âmbito do PDRI apontam as forças e carências da região, bem como as principais necessidades e caminhos do Sudoeste.

Amparado no histórico de ações outrora implementadas, fruto de iniciativas de diversas instituições, em diferentes momentos e circunstâncias, o PDRI pretende alavancar e criar sinergia entre projetos e atividades que são atualmente desenvolvidas ou já foram objeto de aplicação de esforços e recursos.

Não se pretende anular frentes diversas, ao contrário, deseja-se construir uma ideia coletiva, a partir da qual se integram novas ações.

São tarefas do PDRI:

FACILITAR E PROPORCIONAR INCENTIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO CONJUNTO DA REGIÃO E COORDENAR AS DIFERENTES INICIATIVAS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.

O Plano atua, concretamente, sobre questões orientadas para o desenvolvimento em uma perspectiva temporal de médio a longo prazo, e se justifica **porque um dos problemas centrais do desenvolvimento regional é o desperdício de possibilidades por falta de integração das diferentes instituições.**

A AUSÊNCIA DE UM PLANO ÚNICO GERA UMA SÉRIE DE PREJUÍZOS ESTRATÉGICOS PARA O SUDOESTE DO PARANÁ.

3 ETAPAS

A lógica de intervenção do PDRI observou movimentos sucessivos, que permitiram o entendimento sobre a importância do Plano e o engajamento das lideranças para sua execução. Experiências similares, implementadas em outras regiões, inspiraram o PDRI em suas etapas:

3.1 DELIMITAÇÃO DA REGIÃO

Qual é a região e quais são suas características?

3.2 ANÁLISE SOBRE A REGIÃO

Como está a região?

3.3 CONCERTAÇÃO REGIONAL

Formação da aliança estratégica regional.

3.4 DEFINIÇÃO DA VISÃO DE FUTURO E OBJETIVOS

Onde queremos chegar?

3.5 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PRIORIDADES

Como vamos alcançar nossos objetivos?

3.6 IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO

Ações estratégicas.

3.7 CONTROLE E MONITORAMENTO

Alcançamos nossos objetivos?

Por se tratar de um elemento que induz a transformação e a quebra de paradigmas, a apropriação da estratégica pelos atores locais é um dos fatores que tem sido trabalhado ao longo de todo o percurso.

3.1 DELIMITAÇÃO DO TERRITÓRIO

Delimitar o território significa dizer de onde até onde vai a disposição geográfica dos municípios que serão alcançados pelas ações e benefícios do PDRI.

Uma clara delimitação do território de atuação permite o desenvolvimento de estratégias adequadas à realidade local, ensejando maiores possibilidades de sucesso às iniciativas desenhadas. Não se trata apenas de definir geograficamente uma espaço físico, mas sim de identificar fatores que possam influenciar as atividades de desenvolvimento econômico pretendidas.

No caso do PDRI o território não só tem uma clara definição - Região Sudoeste do Paraná, como também os integrantes das principais instituições têm, como consenso, um entendimento de que um processo integrado de desenvolvimento é necessário para elevar o patamar de competitividade da região. Ou seja, essa tarefa é facilitada pelo histórico de conexões sociais, econômicas e culturais tradicionais do Sudoeste do Paraná.

Apoia o entendimento do contexto da Região Sudoeste, a tese defendida por Sarita Albagli:

''O termo território vem do Latim - Territorium, e significa pedaço de terra apropriado. Ele não se reduz à sua dimensão material ou concreta, é também "um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais" (Raffestin, 1993) que se projeta no espaço. É construído historicamente, remetendo a diferentes contextos e escalas: a casa, o escritório, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta. Daí que o território seja objeto de análise sob diferentes perspectivas - geográfica, antropológico-cultural, sociológica, econômica, jurídico-política, bioecológica - que o percebem, cada qual, segundo suas abordagens específicas.

O território assume ainda significados distintos em cada formação socioespacial. No mundo ocidental, o conceito de território foi, de início, centralmente associado à base física dos Estados, incluindo o solo, o espaço aéreo e as águas territoriais. Nas sociedades indígenas, apenas para citar um exemplo, o fundamental é o sentimento de identidade com a Terra-Mãe, sentimento esse baseado no conhecimento, no patrimônio cultural e nas relações sociais e religiosas que esses povos guardam com aquela parcela geográfica.

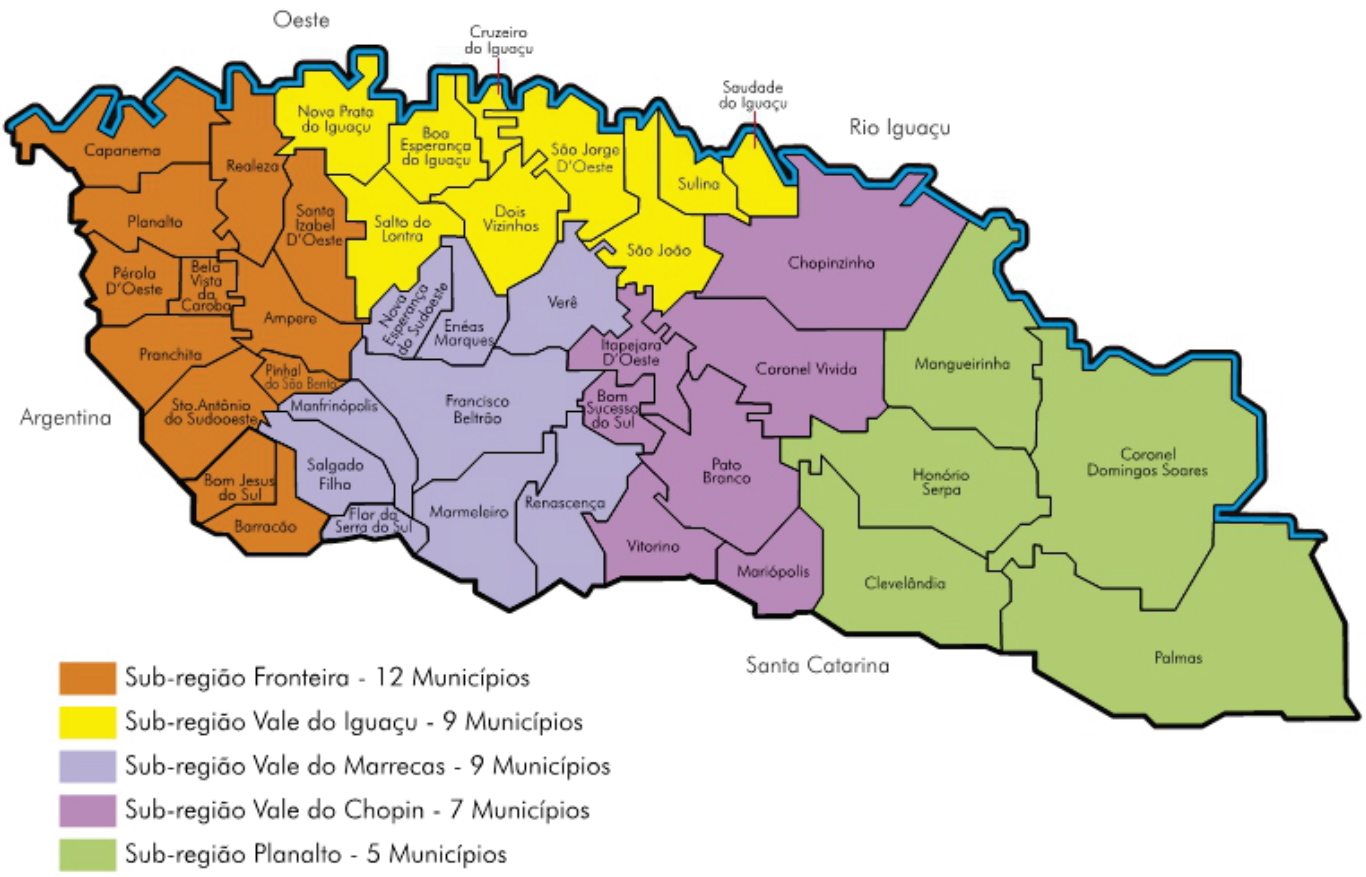
As diferenças e desigualdades territoriais residem tanto em suas próprias características físicas e sociais, como na forma em que se inserem em estruturas mais amplas. Cada território é, portanto, moldado a partir da combinação de condições e forças internas e externas, devendo ser compreendido como parte de uma totalidade espacial.''

[1]Socióloga, doutora em geografia, pós-doutorada ciência da informação. Pesquisadora IBICT e Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação (UFRJ-IBICT).
[2]Trecho extraído da publicação - "Territórios em Movimento: Cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva" - Sebrae Nacional - (LAGES et all, 2004)

Os ensinamentos da professora Albagli, permitiram enxergar o Sudoeste vivamente como um território formado a partir de vários contextos e redes de relações sociais. Em sua maior parte a ocupação do Sudoeste provém de emigrantes Catarinenses e Gaúchos, porém é possível visualizar um Sudoeste mais antigo, formado a partir da ocupação dos campos de Palmas e Clevelândia.

Essa estrutura ocupacional e as redes de relações dela oriundas permite a divisão do Sudoeste em sub-regiões, ou seja, aglomerados de municípios limítrofes constituídos em microrregiões, em que se destacam um ou mais municípios como líderes desse espaço.

O quadro a seguir apresenta o formato sub-regional do Sudoeste do Paraná.



Obs: os nomes das sub-regiões, bem como os municípios que as compõe, são provisórios e passarão pela discussão e validação com as lideranças das respectivas sub-regiões

3.2 ANÁLISE SOBRE O TERRITÓRIO

Conhecer e entender a dinâmica dos territórios é fundamental para que as soluções apresentadas sejam coerentes e exequíveis. A influência da cultura, a direção dos fluxos financeiros, o nível de desenvolvimento do capital social, a densidade e atividade da classe empresarial são fatores, que dentre outros, podem interferir nos resultados que se espera de um plano de desenvolvimento econômico territorial.

Uma análise adequada do território confere maior segurança ao processo de constituição da Visão de Futuro e responde, com critérios objetivos, as seguintes questões:

ONDE NOS ENCONTRAMOS ATUALMENTE?

QUAL É A NOSSA REALIDADE?

No PDRI foram desenvolvidas pesquisas primárias junto às principais lideranças e formadores de opinião da região e também foram avaliados indicadores de desenvolvimento e indicadores relativos à gestão fiscal dos municípios que integram a Região Sudoeste. Os resultados consolidados desta avaliação constituem o diagnóstico socioeconômico regional, apresentado a seguir:

3.2.1 Diagnóstico Socioeconômico Regional

O Diagnóstico Socioeconômico Regional foi realizado com o objetivo de identificar oportunidades e carências do Sudoeste para compor o Plano de Desenvolvimento Regional Integrado.

A busca por informações qualificadas da região agregou pesquisas de dados primários e secundários sobre indicadores de desenvolvimento econômico e social, gestão fiscal, saúde, educação, segurança, dentre outros.

Visando o perfeito alinhamento entre o resultado verificado e a percepção das lideranças do Sudoeste, foi realizada uma pesquisa qualitativa que abordou aspectos sociais, econômicos, ambientais e institucionais. O universo de pesquisa foi formado por mais de 100 líderes de diversas representações regionais.

Com essa atividade foi possível fazer uma caracterização da região, buscando o alinhamento inicial do PDRI e estratégias para o desenvolvimento do plano.

A pesquisa qualitativa concluiu que:

Emprego e renda - apontada como a principal dificuldade a ser enfrentada pelo Sudoeste nos próximos 10 anos. A diversificação produtiva, melhora da mão de obra, qualificação de empregos e agregação de valores são temas transversais nas análises econômicas realizadas.

Ambiental - por se tratar de uma região cuja base econômica [e formada elo agronegócio, a utilização de solo, agrotóxicos e uso racional da bacia hidrográfica faz parte da preocupação das lideranças regionais. Há grande potencial de desenvolvimento tecnológico nessa área, principalmente buscando a aproximação entre academia e setor produtivo.

Infraestrutura - foi apontado como principal fator limitante, porém de difícil intervenção. Investimentos em infraestrutura para construção ou ampliação de estradas, ferrovias e até mesmo aeroporto regional demandam grandes volumes de recursos, geralmente articulados pelo Governo do Estado junto ao Governo Federal.

Institucional - a densidade institucional foi positivamente destacada. Há muitas instituições ativas que representam os interesses públicos e privados. Destacou-se o papel da Agência como indutora do processo de desenvolvimento da região. Foi apontada uma maior necessidade de interação entre os meios empresarial e político, indicando a AMSOP como a articuladora desta ponte, afim de criar uma agenda comum para o desenvolvimento regional integrado. Sobre as demais instituições públicas, a pesquisa apontou deficiência e falta de credibilidade.

Segurança - preocupa as pessoas, mas não é apontada como grande problema da região.

Saúde - necessita ser melhorada (atendimento básico, melhoria da infraestrutura e ampliação das especialidades), principalmente por meio do aproveitamento dos programas governamentais. Os municípios que se destacam nesse quesito são aqueles em que o Programa Saúde da Família está bem organizado e é efetivamente atuante.

Educação - a qualidade da educação oferecida não apresente indicadores satisfatórios e deve ser atentamente acompanhada, buscando melhorias contínuas, sobretudo na educação básica.

A PESQUISA QUALITATIVA CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DE APROXIMADAMENTE 100 LÍDERES REGIONAIS, QUE AVALIARAM AS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E INSTITUCIONAL.

DESTACA-SE A POSIÇÃO DA AGÊNCIA COMO INSTITUIÇÃO LÍDER DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.

Em resumo:

- O **atual formato da base econômica** do Sudoeste tem sido um fator **limitante** para o seu desenvolvimento, apontando grande necessidade de agregação de valor e diversificação produtiva;

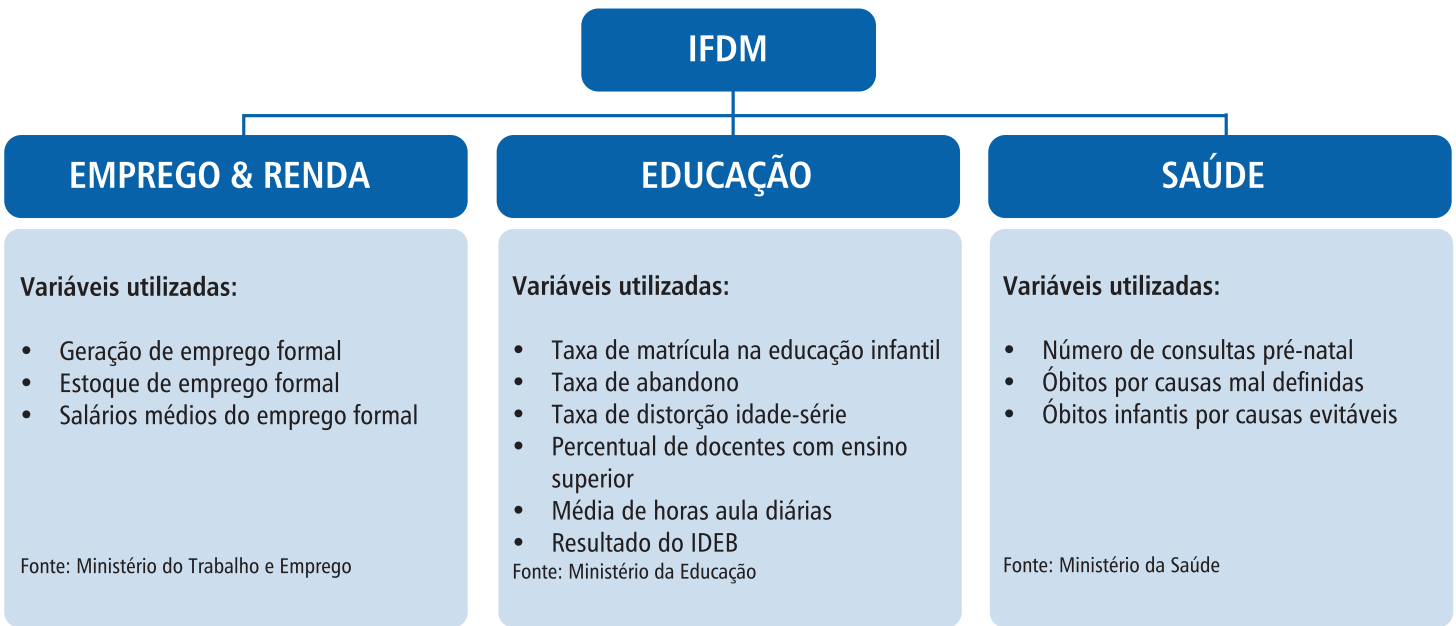
- O incentivo à **inovação e tecnologia** representa uma grande **oportunidade**, pois há na região a presença de centros universitários e tecnológicos. Ressalta-se a necessidade de **criar maior interação** entre o segmento **empresarial** e os **ativos tecnológicos**, de forma a desenvolver soluções sob medida para as necessidades da região.

A constituição sociocultural do Sudoeste aponta o **associativismo** como a **principal força** interna que pode estimular o desenvolvimento da região, embora, de forma paradoxal, haja **baixa densidade cooperativista**.

Quanto aos dados secundários avaliados, foram tomados por base os índices IFDM e IFGF gerados pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN, atualizados anualmente e que sintetizam por um lado as dimensões saúde, educação e renda, e de outro, uma análise detalhada a cerca da qualidade da gestão municipal, cujos dados são oriundos de informações oficiais transmitidas a cada bimestre pelas Prefeituras dos Municípios para o Tribunal de Contas e deste, para a Secretaria do Tesouro Nacional, vinculada ao Ministério da Fazenda.

A composição e os respectivos dados estão retratados nos quadros a seguir:

QUADRO-RESUMO DAS VARIÁVEIS COMPONENTES DO IFDM - POR ÁREA DE DESENVOLVIMENTO -

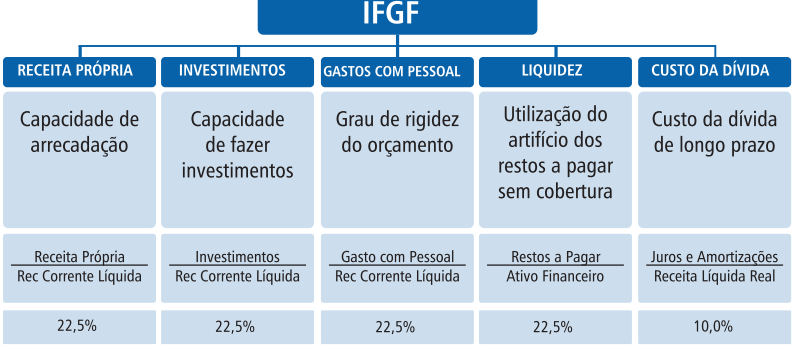


IFDM - INDICE FIRJAN DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL
ANO BASE - 2010

SUDOESTE PR		IFDM	Emprego & Renda	Educação	Saúde
	PARANÁ	0,8427	0,8376	0,7957	0,8948
	Mediana	0,7059	0,4370	0,7783	0,9037
Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal	Máximo	0,8299	0,7553	0,9125	0,9937
	Mínimo	0,6126	0,2718	0,6639	0,8067

Ranking IFDM Nacional	Ranking IFDM Estadual	UF	Ranking IFDM Ano Base 2010	IFDM	Emprego & Renda	Educação	Saúde
195º	10º	PR	Francisco Beltrão	0,8299	0,7285	0,8231	0,9380
208º	13º	PR	Pato Branco	0,8256	0,7553	0,8518	0,8696
415º	28º	PR	Dois Vizinhos	0,7879	0,6534	0,8172	0,8932
518º	35º	PR	Realeza	0,7771	0,4812	0,8886	0,9614
585º	44º	PR	São João	0,7707	0,5101	0,9012	0,9009
775º	66º	PR	Saudade do Iguaçu	0,7531	0,4889	0,8591	0,9115
816º	68º	PR	Bom Sucesso do Sul	0,7502	0,5049	0,8016	0,9440
848º	71º	PR	Bom Jesus do Sul	0,7780	0,3854	0,9070	0,9516
893º	81º	PR	Boa Esperança do Iguaçu	0,7450	0,5088	0,8414	0,8847
920º	87º	PR	Chopinzinho	0,7428	0,4493	0,8743	0,9046
938º	90º	PR	Vitorino	0,7419	0,5014	0,7968	0,9277
1073º	104º	PR	Pinhal de São Bento	0,7334	0,2939	0,9125	0,9937
1128º	113º	PR	Coronel Vivida	0,7300	0,5114	0,7678	0,9108
1165º	122º	PR	Enéas Marques	0,7274	0,4878	0,7857	0,9087
1188º	126º	PR	Marmeleiro	0,7264	0,5042	0,7780	0,8970
1304º	139º	PR	Santa Izabel do Oeste	0,7207	0,4391	0,7708	0,9521
1388º	146º	PR	Capanema	0,7155	0,5085	0,7752	0,8629
1393º	147º	PR	Cruzeiro do Iguaçu	0,7153	0,4527	0,8457	0,8475
1417º	150º	PR	Renascença	0,7138	0,4514	0,7599	0,9301
1522º	165º	PR	Santo Antônio do Sudoeste	0,7086	0,4912	0,7507	0,8838
1525º	166º	PR	Flor da Serra do Sul	0,7084	0,3759	0,7719	0,9774
1636º	185º	PR	Honório Serpa	0,7033	0,4375	0,7415	0,9310
1657º	189º	PR	Mariópolis	0,7026	0,4272	0,7721	0,9085
1760º	205º	PR	Salgado Filho	0,6979	0,4020	0,7785	0,9132
1808º	212º	PR	São Jorge d'Oeste	0,6954	0,3326	0,8159	0,9378
1827º	217º	PR	Barracão	0,6946	0,3795	0,8020	0,9024
1837º	218º	PR	Ampére	0,6942	0,4536	0,8044	0,8247
1892º	232º	PR	Clevelândia	0,6915	0,4572	0,6998	0,9175
1893º	233º	PR	Nova Prata do Iguaçu	0,6915	0,4102	0,7615	0,9028
1911º	237º	PR	Verê	0,6907	0,3563	0,8050	0,9108
1981º	251º	PR	Pérola d'Oeste	0,6873	0,3968	0,7722	0,8931
2013º	257º	PR	Pranchita	0,6857	0,3818	0,7920	0,8831
2056º	262º	PR	Bela Vista da Caroba	0,6834	0,3577	0,7376	0,9549
2302º	292º	PR	Mangueirinha	0,6713	0,4365	0,7352	0,8422
2384º	301º	PR	Sulina	0,6678	0,4136	0,6870	0,9028
2502º	316º	PR	Planalto	0,6626	0,3750	0,8062	0,8067
2620º	327º	PR	Nova Esperança do Sudoeste	0,6562	0,2718	0,7316	0,9653
2666º	330º	PR	Manfrinópolis	0,6538	0,3377	0,7394	0,8843
2733º	337º	PR	Palmas	0,6510	0,3692	0,7051	0,8788
2772º	340º	PR	Salto do Lontra	0,6492	0,2895	0,7782	0,8799
3132º	370º	PR	Itapejara d'Oeste	0,6311	0,3241	0,7508	0,8182
3482º	383º	PR	Coronel Domingues Soares	0,6126	0,3172	0,6639	0,8569

QUADRO-RESUMO DOS INDICADORES COMPONENTES DO IFGF



IFGF - INDICE FIRJAN DE GESTÃO FISCAL
ANO BASE - 2011

Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal 2012	SUDOESTE PR	IFGF	Receita Própria	Pessoal	Investimentos	Líquidez	Custo da Dívida
	Média	0,5891	0,1929	0,7529	0,7576	0,5892	0,7334
	Mediana	0,6009	0,1724	0,7583	0,7938	0,6351	0,7495
	Máximo	0,7631	0,5247	0,9189	1,0000	1,0000	1,0000
	Mínimo	0,3730	0,0521	0,5564	0,2489	0,0000	0,1989

Ranking IFGF Nacional	Estadual	UF	Município	IFGF	Receita Própria	Pessoal	Investimentos	Líquidez	Custo da Dívida
207º	10	PR	Realeza	0,7631	0,2791	0,8403	1,0000	0,9018	0,8333
301º	16	PR	Marlópolis	0,7472	0,2313	0,2620	0,8885	0,9688	0,8328
375º	23	PR	Coronel Vivida	0,7353	0,3597	0,6873	1,0000	0,9203	0,6766
381º	24	PR	Francisco Beltrão	0,7349	0,4683	0,8089	0,7869	0,8898	0,7021
569º	36	PR	Chopinzinho	0,7125	0,2447	0,7912	0,8201	0,9605	0,7882
682º	42	PR	Renascença	0,7016	0,1340	0,7764	0,8824	1,0000	0,7321
800º	51	PR	Pinhal de São Bento	0,6918	0,0619	0,9189	0,7026	0,9998	0,8810
1005º	56	PR	Marmeleiro	0,6717	0,3117	0,7512	1,0000	0,5559	0,8242
1042º	61	PR	Bom Jesus do Sul	0,6677	0,0966	0,7199	1,0000	0,7068	1,0000
1071º	64	PR	Nova Esperança do Sudoeste	0,6653	0,1260	0,6601	1,0000	0,8043	0,8245
1217º	72	PR	Pato Branco	0,6539	0,5247	0,8507	0,3326	0,8541	0,7746
1321º	82	PR	Bom Sucesso do Sul	0,6448	0,1312	0,7588	1,0000	0,6591	0,7126
1500º	97	PR	Cruzeiro do Iguaçu	0,6309	0,1975	0,7870	0,6576	0,8552	0,6899
1578º	106	PR	Coronel Domingos Soares	0,6246	0,0887	0,8657	0,8008	0,7042	0,7121
1594º	108	PR	Boa Esperança do Iguaçu	0,6234	0,0601	0,7534	0,6719	0,9317	0,7958
1625º	111	PR	Barracão	0,6206	0,2405	0,7309	1,0000	0,4756	0,7006
1667º	113	PR	Santa Izabel do Oeste	0,6180	0,3837	0,7102	1,0000	0,3809	0,6116
1709º	117	PR	Itapejara d'Oeste	0,6149	0,1647	0,9167	1,0000	0,3454	0,6884
1756º	119	PR	Capanema	0,6113	0,2550	0,5779	0,6605	0,8226	0,9023
1874º	128	PR	Nova Prata do Iguaçu	0,6031	0,2411	0,7853	1,0000	0,3950	0,5825
1903º	132	PR	São João	0,6010	0,2246	0,7253	1,0000	0,4071	0,7067
1906º	133	PR	Verê	0,6007	0,1126	0,7947	1,0000	0,4503	0,7026
1983º	137	PR	São Jorge d'Oeste	0,5957	0,1147	0,9124	0,4735	0,8780	0,6058
1993º	138	PR	Santo Antônio do Sudoeste	0,5948	0,1801	0,7391	0,8908	0,5139	0,7197
2035º	144	PR	Pérola d'Oeste	0,5916	0,1553	0,7248	0,6048	0,7359	0,9191
2202º	155	PR	Salgado Filho	0,5791	0,1230	0,6409	0,6037	0,7721	0,9762
2294º	162	PR	Clevelândia	0,5725	0,1978	0,5664	0,6663	0,8514	0,5909
2386º	170	PR	Planalto	0,5642	0,1327	0,7825	0,6114	0,6111	0,8318
2609º	187	PR	Pranchita	0,5468	0,1440	0,6788	0,7591	0,4866	0,8139
2627º	191	PR	Honório Serpa	0,5456	0,0607	0,6644	0,7026	0,6064	0,8799
2731º	203	PR	Ampére	0,5369	0,2692	0,8195	0,3401	0,6647	0,6590
2827º	208	PR	Vitorino	0,5295	0,1881	0,6892	1,0000	0,1790	0,6687
3104º	235	PR	Sulina	0,5072	0,1005	0,7608	0,6134	0,4116	0,8279
3107º	236	PR	Palmas	0,5070	0,3339	0,8399	0,3824	0,5569	0,3158
3265º	249	PR	Flor da Serra do Sul	0,4936	0,1276	0,7804	0,9082	0,0000	0,8497

3360º	258	PR	Manfrinópolis	0,4857	0,0521	0,7656	1,0000	0,0000	0,7670
3491º	270	PR	Enéas Marques	0,4744	0,1055	0,6625	0,2489	0,7442	0,7821
3820º	304	PR	Saudade do Iguaçu	0,4422	0,0897	0,6856	0,8336	0,0000	0,8018
3827º	305	PR	Dois Vizinhos	0,4413	0,3313	0,6761	0,4782	0,2192	0,5777
3888º	310	PR	Bela Vista da Caroba	0,4363	0,0599	0,7578	0,3958	0,3607	0,8210
4302º	341	PR	Mangueirinha	0,3879	0,1841	0,8448	0,3862	0,0776	0,5207
4407º	348	PR	Salto do Lontra	0,3730	0,2111	0,5564	0,7153	0,0868	0,1989

A partir da análise dos índices pode-se observar que, apesar da situação favorável, grande parte dos municípios do Sudoeste do Paraná têm grande espaço para evolução. Em termos de desenvolvimento municipal, o melhor avaliado ocupa a 10ª posição no ranking estadual e 195a no ranking nacional. Fator que chama a atenção, porém, não é o desempenho dos melhores municípios, mas sim a discrepância entre as melhores avaliações e as piores, que se posicionam abaixo da linha da posição número 350 no ranking estadual e abaixo de 3.000 no ranking nacional.

Quando o olhar se volta para o índice de gestão fiscal a situação se destaca ainda mais - o município com melhor avaliação também ocupa a 10a posição no ranking estadual e 207a nacional. Já o pior ocupa a posição 4.407 no ranking nacional e 348 no Paraná.

Esses elementos - índice de desenvolvimento municipal e índice de gestão fiscal, serão a base da análise constante (anual) de evolução dos municípios do Sudoeste. O IFDM, em particular, foi escolhido pelas lideranças como o indicador que retratará a evolução do processo de desenvolvimento regional, como poderá ser observado no item **Visão de Futuro**.

3.3 Concertação Regional

Após as etapas iniciais de alinhamento e análise sobre a realidade da região, a concertação regional promoveu o compromisso para a construção de uma visão de Visão de Futuro compartilhada e para a identificação de estratégias, alinhados às transformações desejadas.

Concertar vem de pôr em boa ordem, compor, ajustar. Significa harmonizar, conciliar: concertar opiniões divergentes. Em outros termos pode-se dizer concordar, anuir, soar acordemente, em concerto!

O certo é que a proposta da Concertação nada mais é que um convite para elevação do debate político entre as lideranças Sudoestinas. E quando se fala em politico, está se tratando da política lato sensu, ou seja, a conformação dos interesses de todos em torno de um projeto maior de desenvolvimento (econômico, social, ambiental e institucional) para a Região Sudoeste do Paraná.

Nesta fase propunha-se:

- Rever e aprofundar o conhecimento sobre a base histórica de constituição do Sudoeste, buscando compreender as razões que levam o seu povo a agir e a ser como é;
- Criar condições para o desenvolvimento de uma Visão de Futuro compartilhada pelos representantes do Sudoeste, projetando a realidade desejada para o ano de 2020;
- Criar condições para a identificação de Estratégias indutoras do Desenvolvimento Regional Integrado.

Em resumo, com a concertação regional e a partir dela nascem a visão e a consciência de que:

SÓ COM O PROTAGONISMO LOCAL E COM O VERDADEIRO ENGAJAMENTO DAS ENTIDADES O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SUDOESTE TORNA-SE UMA REALIDADE.

3.4 VISÃO DE FUTURO

Inúmeros são os projetos e inciativas, Brasil afora, que se originam de problemas concretos e em comunidades que se organizam em busca de soluções. Recursos são mobilizados, pessoas alocadas e esforços realizados.

À medida que o processo evolui, no entanto, percebe-se a falta de clareza em relação aos objetivos pretendidos. Ao mesmo tempo ficam no ar as questões: O que queremos com esta iniciativa? Onde pretendemos chegar? Qual é a transformação que queremos ver concretizada?

Neste ponto é fundamental compreender a importância de definir a **Visão de Futuro**, cujo objetivo final é determinar qual será o grande resultado a ser atingido com a junção dos esforços mobilizados em prol de uma causa.

Definir uma Visão de Futuro significa imaginar hoje como queremos que o Sudoeste esteja no futuro. Não é tarefa simples, ao contrário, exige um grau de abstração elevado: cabeça na lua, mas com os pés no chão!

A concepção da Visão de Futuro não trata apenas do exercício de projetar, para um determinado período de tempo, o que se deseja ser. Trata-se de materializar um desejo **coletivo** de progresso. Ela pode ser descrita como uma situação desejada, que pode ser alcançada por intermédio de ações coordenadas e intencionais (LENDI, 1996). Ela fornece orientação para o desenvolvimento de um plano, mas não dá concretas instruções para a ação (WEISBAUER, 1998).

São questões centrais da Visão de Futuro:
- Quem somos?
- De onde viemos?
- Onde queremos chegar?

Ao responder, objetivamente, às questões acima, o Sudoeste está preparado para construir um consenso em torno do grande resultado de desenvolvimento pretendido.

A Visão de Futuro é um modelo mental claro **de um estado ou situação desejada, de uma realidade futura (possível), descrita de forma simples e objetiva** (COSTA, 2002). No caso do PDRI o que se pretende é:

"MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO SUDOESTE DO PARANÁ, GARANTINDO QUE 60% DOS MUNICÍPIOS ATINJAM ALTO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO ATÉ O ANO DE 2020"

Nota: O índice selecionado para avaliação e quantificação das metas estabelecidas foi o IFDM - Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal.

3.5 ESTRATÉGIAS E PRIORIDADES

Por definição, estratégia é a arte de utilizar os meios de que se dispõe para conseguir alcançar certos objetivos. Trata-se, portanto, de identificar caminhos possíveis que levem ao resultado pretendido.

A noção de estratégia é bastante antiga, suas primeiras conceituações se associam com as compilações de Sun Tzu (400 ac.) na arte da guerra, onde se realizou um esforço de síntese de um conjunto de ensinamentos populares. Assume-se, portanto, o conceito de estratégia aplicado à guerra. Na Grécia antiga, por sua parte, se considerou como a arte de conduzir as tropas a vitória. É interessante que as primeiras manifestações do conceito de estratégias guardem relação direta com aspectos relacionados ao território.

A noção de planejamento estratégico e da estratégia mesma se compõe de dois grandes fatores que é necessário se destacar: um orientado à definição dos passos necessários para alcançar o objetivo, ou seja, o "Como vai se realizar o cumprimento do objetivo? E outro relacionado a priorização das ações de acordo com o grau de relevância ou incidência no cumprimento do plano, de maior a menor.

Pensar estrategicamente consiste, em boa medida, na capacidade de identificar as ações ou meios principais que permitam conseguir maiores resultados no menor tempo possível. Ao mesmo tempo uma boa estratégia deve ter algumas características importantes como:

- Ter um nexo entre o ambiente e os recursos de um território.
- Ser capaz de proporcionar uma vantagem competitiva ao território que deveria ser única e sustentável no tempo.
- Ser dinâmica, flexível e capaz de adaptar-se a situações mutáveis

COMO COMEÇA O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS REGIONAIS?

O conhecimento acumulado durante as primeiras etapas nos permite responder a uma das questões balizadoras do processo de desenvolvimento, que é: **onde estamos?**

Com a elaboração da Visão de futuro, avalia-se o desejo coletivo de mudanças e a direção que se pretende assumir. Nesta etapa se reponde a outra questão fundamental do desenvolvimento, que é: **onde se pretende chegar?**

Na etapa de definição de Estratégias e prioridades, busca-se resposta para outra questão: **como podemos chegar lá?**

As respostas a esse questionamento não indicam especificamente o que fazer, mas sim as principais linhas de atuação que se pode assumir para a promoção do interesse coletivo. A consolidação dos temas debatidos e caminhos prioritários é apresentada na seção Eixos Estruturantes.

3.6 IMPLEMENTAÇÃO

Em um processo de desenvolvimento econômico a implementação é a fase em que as atividades ganham vida e buscam as transformações desejadas, alinhadas a identificação e priorização das estratégias.

A etapa de implementação, que trata da execução das atividades programadas, deve estar alinhada aos eixos estratégicos identificados e colocados como prioridade pelo conjunto de representantes da região.

Partindo-se de uma análise menos detalhada, a etapa de Implementação não apresenta maiores dificuldades, porém, na prática **as ações são desenvolvidas em seu domínio**. Assim, observa-se que além do acompanhamento constante, a implementação exige forte componente motivacional.

A implementação exige recursos financeiros e humanos para o desenvolvimento das ações planejadas, participação dos atores locais relacionados, integração para que as iniciativas caminhem lado a lado, empenho para que os resultados alcançados sejam os melhores possíveis e **muito esforço para que as transformações sejam efetivas**.

Antes, porém, de iniciar a execução de um plano de atividades é importante que se faça uma avaliação das iniciativas em desenvolvimento no âmbito da região. Com isso pretende-se reduzir a quantidade de energia e recursos necessários para impor a dinâmica do PDRI.

Trata-se de somar esforços, aumentar a sinergia e participação, ampliando assim as chances de sucesso para as atividades que se pretende desenvolver.

Objetivamente, a etapa 5 deve responder ao seguinte questionamento:

O QUE, QUANDO E COMO VAMOS FAZER?

Cabe aqui relembrar que, a implementação de um plano de desenvolvimento regional integrado só pode ser efetiva com a verdadeira participação dos atores locais.

Não há um desenho correto para implementação das Estratégias de Desenvolvimento regional - essa particularidade surgirá naturalmente com a **articulação da governança**, porém, certamente deve-se prever recursos para acompanhamento e constante animação das atividades.

Avaliações externas periódicas são recomendadas - a visão de um agente externo pode provocar a movimentação positiva dos atores locais envolvidos. Eventos de avaliação e alinhamento estratégico também devem fazer parte da implementação de ações.

Ressalta-se que, independente da forma como as estratégias são implementadas, acordos realizados no âmbito da articulação da governança devem ser respeitados.

3.7 CONTROLE E MONITORAMENTO

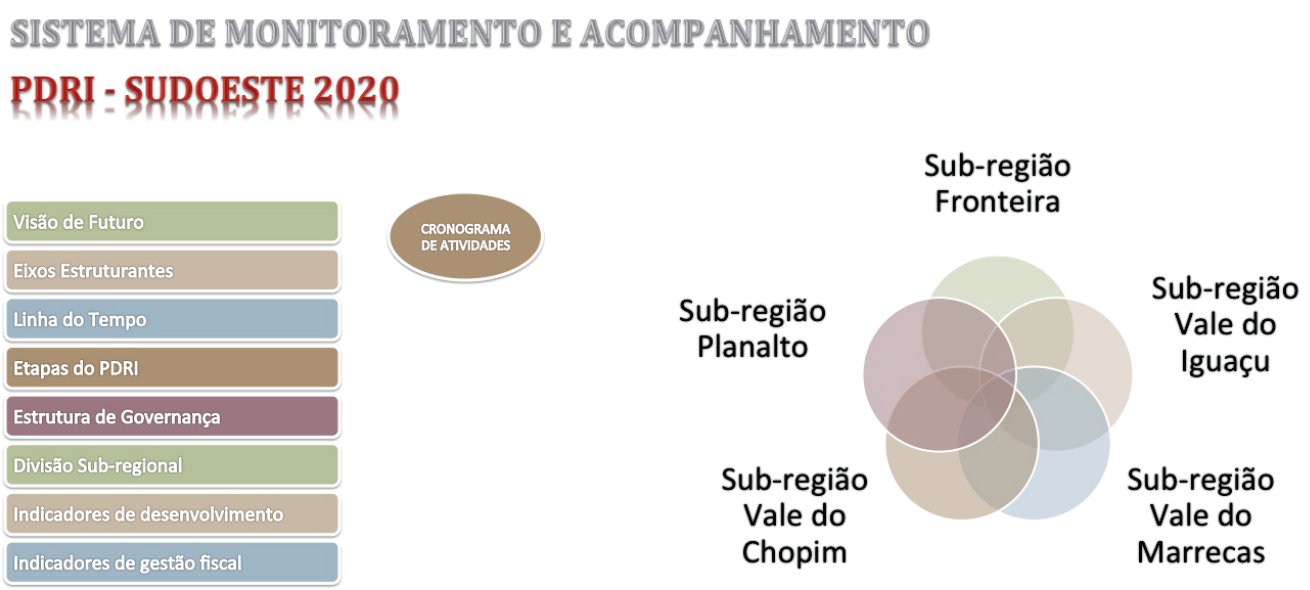
O controle e monitoramento é realizado ao longo de toda a etapa de implementação. A avaliação de atividades superadas e resultados obtidos deve alimentar, sempre, um processo de melhoria e alinhamento do PDRI.

Essa etapa busca:

- Integração das estratégicas - Por intermédio da correta coordenação entre os elementos que compõem o PDRI.
- Manutenção do escopo - Garantindo que todos os esforços relacionados à estratégia de desenvolvimento mantenham seu propósito.
- Gerenciamento de tempo - Buscando a execução das atividades conforme prazos determinados - sincronia entre tempo-atividades-qualidade-resultados.
- Gerenciamento de custos - Manutenção do controle orçamentário para realização das ações programadas.
- Gerenciamento da qualidade - Qualidade das ações trazendo retorno em satisfação e resultados.
- Gerenciamento dos recursos humanos - Buscando o desenvolvimento das pessoas envolvidas nos projetos, ensejando maior qualidade e retorno em resultados efetivos.
- Gerenciamento das comunicações - Em programas dessa natureza o processo de comunicação é fundamental para o sucesso das iniciativas.
- Gerenciamento dos recursos humanos - Buscando o desenvolvimento das pessoas envolvidas nos projetos, ensejando maior qualidade e retorno em resultados efetivos.
- Gerenciamento dos riscos - Identificar, analisar e responder aos riscos das iniciativas propostas.

De forma geral, a etapa de controle e monitoramento preocupa-se em acompanhar o passo-a-passo da implementação das atividades, criando meios para avaliar a execução do PDRI e os resultados dele decorrentes.

A evolução dos indicadores, avaliados ao longo do horizonte de planejamento, pode apontar a eficiência e eficácia das iniciativas, ou a sua deficiência e necessidade de realinhamento. Por intermédio das ferramentas de controle e monitoramento pode-se definir com maior precisão o nível de intensidade de gestão necessário para o bom andamento e acompanhamento dos projetos ligados PDRI.



Legenda: Tela principal do sistema de acompanhamento e monitoramento das atividades e indicadores do PDRI Sudoeste.

4 LINHA DO TEMPO

Diversas etapas já foram superadas!

Atualmente o PDRI encontra-se na fase de implantação da governança regional e posteriormente das governanças sub-regionais. A figura abaixo apresenta os principais eventos que marcaram a história desta iniciativa.

M BUSCA DA INICIATIVA - JAN 2012
AMSOP, AGENCIA, FIEP E SEBRAE ALINHAM-SE PARA O ESTABELECIMENTO DA PARCERIA ORIGINAL QUE VIABILIZARÁ O PDRI

IDENTIFICAÇÃO DO TERRITÓRIO - MAR 2012
''O PROGRAMA SERÁ REGIONAL E INTEGRADO!! TODO O SUDOESTE SE BENEFICIARÁ DELE...''

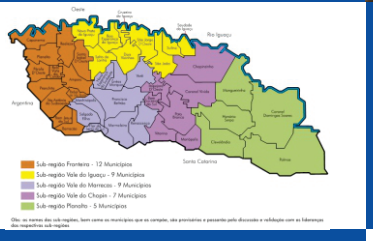
DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO REGIONAL - ABR 2012
AS PRINCIPAIS LIDERANÇAS DA REGIÃO PARTICIPAM DE UM PROCESSO QUE LEVARÁ A UM DIAGNÓSTICO SOBRE O SUDOESTE ATUAL

CONCERTAÇÃO REGIONAL - JUN 20
NO MOMENTO MAIS IMPORTANTE D PROCESSO, ENTIDADES E PESSOAS S ALINHAM PARA QUE O PROCESSO D DESENVOLVIMENTO TRAGA MELHORI REAIS PARA SUAS VIDAS

VISÃO DE FUTURO - AGO 2012
SUDOESTE É LEVADO À REFLEXÃO... QUE QUEREMOS PARA NOSSAREGIÃO NO FUTURO?

MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS EM ANDAMENTO NO SUDOESTE - OUT 2012
O QUE ESTÁ SENDO FEITO? O QUE PRECISAMOS FAZER?

APRESENTAÇÃO PDRI AOS ATORES PÚBLICOS E PRIVADOS E CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO - FEV 2013



DIVISÃO SUB-REGIONAL - OUT 201

VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA - NOV 2013
COMO O SUDOESTE SE ORGANIZARÁ PARA CONDUZIR SEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

5 EIXOS ESTRUTURANTES

Os Eixos Estruturantes formam a base de sustentação do que se pretende com o PDRI - são pilares estratégicos que indicam as grandes questões a serem atacadas regionalmente.

Definidos os Eixos Estruturantes, o foco passa a ser a elaboração das Estratégias, ou seja, identificar os possíveis caminhos que levarão ao resultado pretendido (Visão de Futuro).

O debate e direcionamento sobre as possíveis soluções para as Estratégias escolhidas, darão origem aos programas, projetos e ações, estes sim os elementos concretos da transformação da realidade do Sudoeste.

5.1 EIXO ESTRUTURANTE: VOCAÇÕES ECONÔMICAS

- Desenvolver, articular e implementar programas de capacitação permanentes, para empresários, empreendedores e trabalhadores, visando qualificar e valorizar a produção e, por consequência, elevar a renda da região.
- Estimular a inovação e a adoção da tecnologia para inserção competitiva do Sudoeste no mercado.
- Apoiar a implantação e oferecer a estrutura necessária para que o Pólo Sudoeste do Parque Tecnológico Virtual do Paraná (PTV-PR/SRI) torne-se um importante instrumento para a inovação e tecnologia regional.
- Promover estudos sobre as características das principais cadeias produtivas do Sudoeste, a fim de identificar gargalos, fortalecer elos dinâmicos entre as cadeias existentes e criar ações para desenvolver a competitividade empresarial.
- Estimular a incorporação da cultura regional como forma de diferenciar os produtos do Sudoeste e agregar valor à produção.
- Consolidar o projeto Queijo Típico Regional e atuar no desenvolvimento de outros produtos diferenciados, como salame e outros.
- Atuar na criação de programas e projetos, mesmo os já existentes, que alavanquem as vocações regionais, a melhoria do ambiente de negócios, os modelos de gestão e os setores competitivos ou com potencial.
- Ampliar os esforços na consolidação do programa de Regionalização do Turismo.
- A oferta tem de ser melhorada continuamente, a fim de suportar a concorrência de outras regiões;
- A possibilidade de vincular atrações turísticas diferentes, de acoro com temas ou grupos-alvo, trará enormes potenciais para o futuro.
- Implantar a Bolsa de Mercadorias do Sudoeste - BMS, para estimular a comercialização da produção interna e externa.
- Apoiar e promover estratégias que promovam a diversificação de produtos nos setores econômicos predominantes (agricultura, indústria transformadora, turismo) e estimular a ampliação da gama de produtos.
- Desenvolver um programa para melhoria do acesso às áreas industriais dos municípios, incluindo redes de água, esgotos e eletricidade.
- Melhorar o ambiente de negócios por meio de uma revisão da legislação e dos serviços municipais, revendo as regulamentações e as solicitações feitas às empresas.
- Desenvolver um programa de incentivo ao uso do poder de compras públicas viabilizando negócios regionais.
- Produzir e distribuir um guia de ''como fazer negócios com município''.
- Implementar um programa de bolsas vocacionais para estimular o treinamento e a educação voltados para o trabalho.
- Estabelecer um treinamento específico, em âmbito regional, e programas de aconselhamento profissional para professionais de baixa renda.

5.2 EIXO ESTRUTURANTE: CULTURA E DESENVOLVIMENTO

Estimular e promover a valorização das manifestações culturais para viabilizar atividades produtivas.
Criar uma agenda regional para a realização de eventos de forma a estimular o turismo, gastronomia, etc.
Incentivar a Cultura Empreendedora por meio da educação.
Introduzir a temática Empreendedorismo nas escolas fundamentais e nos cursos de graduação.
Desenvolver e oportunizar a inserção de novas lideranças.
Criar programas (cursos, seminários) que estimulem o surgimento de novos líderes.
Propiciar a ampliação do entendimento sobre o que é o Desenvolvimento Local e o protagonismo dos municípios.
Realizar palestras com o tema Desenvolvimento Local, incluindo as estratégias do PDRI, em todos os municípios, para todos os públicos.
Realizar ações itinerantes, participando de outros eventos, para levar ao conhecimento de toda a população as ações e contexto do PDRI.
Provocar o desenvolvimento de artigos científicos e teses acadêmicas a respeito do desenvolvimento regional com ênfase no PDRI.

5.3 EIXO ESTRUTURANTE: INFRAESTRUTURA

Definir um modelo de matriz logística para o Sudoeste, a fim de criar estratégias e programas de melhorias para a malha viária, defesa de um ramal ferroviário e estudos para o aeroporto regional.
Realizar um estudo para mapear a movimentação e os fluxo das rodovias que cortam a região, a fim de promover a modernização das estradas.
Elaborar uma estratégia política junto aos representantes da região e iniciativa privada em busca da extensão de um ramal ferroviário para o Sudoeste.
Elaborar uma estratégia política junto aos representantes da região e iniciativa privada para viabilizar um Aeroporto Regional para o Sudoeste.
Articular a instalação de um ramal de gás natural para o Sudoeste, a fim de baratear os custos de produção e dar competitividade à indústria regional.
Incentivar a criação de uma matriz regional para o planejamento urbano.
A matriz regional dará um tratamento urbano e ambiental único para a região, além de facilitar a adoção e implementação de diretrizes de planejamento para os pequenos municípios. Será um caso inédito em âmbito nacional!
Incentivar a elaboração e implementação de planos municipais de desenvolvimento, alinhados ao PDRI Sudoeste.
Criar um programa de asfaltamento das principais estradas que ligam as sedes municipais aos distritos, buscando fontes de recursos para viabilizar a iniciativa.

5.4 EIXO ESTRUTURANTE: SOCIEDADE

Estimular estratégias que promovam a melhoria do IDEB nos municípios.
Criar uma ferramenta (painel) para acompanhamento sistemático do IDEB, elencando os indicadores por escola, por município, por sub-região para obter um mapa global do indicador para todos os municípios do Sudoeste.
Usar o painel de indicadores para realizar um plano de melhorias, por escola e por município, para elevar a qualidade do ensino e da estrutura oferecida nas escolas
Avaliar a adoção do Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde (COAP), que é um acordo de colaboração firmado entre entes federativos, cujo objetivo é a organização e a integração das ações e dos serviços, em uma Região de Saúde, com a finalidade de garantir a integralidade da assistência aos usuários. O COAP define as responsabilidades individuais e solidárias dos entes federativos com relação às ações e serviços de saúde, os indicadores e as metas de saúde, os critérios de avaliação de desempenho, os recursos financeiros que serão disponibilizados, a forma de controle e fiscalização da sua execução e demais elementos necessários à implementação integrada das ações e serviços de saúde.
Criar uma ferramenta (painel) para acompanhamento sistemático dos indicadores da saúde, elencando os indicadores por município e por sub-região, comparando-os com indicadores do Estado, para obter um mapa global da saúde nos municípios do sudoeste.
Buscar integração com o Programa Saúde da Família - PSF.
Fomentar práticas de desenvolvimento sustentável na região, com ênfase no saneamento e tratamento de resíduos.
Implantar ou disseminar um programa regional de coletiva seletiva de materiais recicláveis.
Elevar a qualidade da gestão pública dos municípios.
Criar programas e ações que incentivem a melhoria dos indicadores municipais, como: indicadores e ações de melhoria da gestão fiscal, desenvolvimento de lideranças no setor público, entre outros.
Elaborar um planejamento estratégico municipal para cada Prefeitura, a fim de definir metas e programas da gestão e do município.
Criar programas de capacitação para gestores públicos conforme suas pastas (Gestores da área de saúde, educação, mobilidade urbana, etc.
Incentivar o desenvolvimento de um ambiente legal favorável aos negócios.
Implementar a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em todos os 42 municípios do Sudoeste.
Ampliar as relações do Sudoeste com suas fronteiras.
Promover ações de aproximação com os municípios da fronteira Argentina e buscar maior integração com os municípios catarinenses, a fim de integrar as realidades.

6 GOVERNANÇA

Governança é o processo de decisão e o mecanismo pelo qual as decisões são implementadas (ONU, 2009).

Na mesma direção, o Banco Mundial considera governança "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções".

Apropriando os conceitos ao universo regional, a Governança tem o papel máximo de conduzir o Plano de Desenvolvimento Regional Integrado. É a instância de decisão, é quem tem a batuta em mãos para conduzir o desenvolvimento regional. É a Governança que define as prioridades e indica as estratégias a serem adotadas para colocar em prática os programas, projetos e ações definidos.

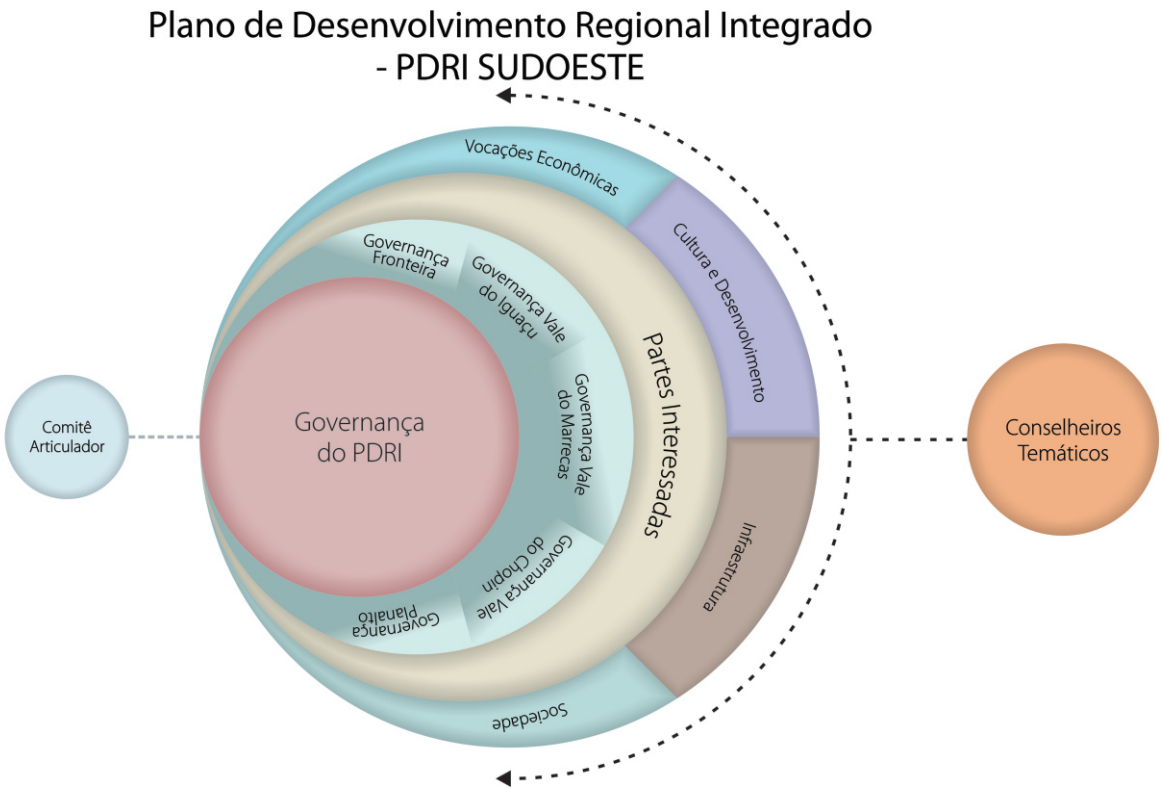
Para o professor de Ciências Políticas da Universidade de Gotemburgo, Jon Pierre, governança refere-se à coordenação sustentável e coerente entre uma grande variedade de atores com diferentes propósitos e objetivos.

A Governança possui caráter democrático, multi-institucional, suprapartidário. É ela a legítima mesa representativa, em que se debatem as iniciativas planejadas. É ela quem dá ritmo ao desenvolvimento regional, que imprime a velocidade necessária para que as coisas aconteçam. Cabe também à Governança atribuir as responsabilidades.

Uma boa estrutura de governança é a base de uma iniciativa orientada para o sucesso, sustentabilidade e integridade.

No contexto do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste, propõe-se integrar atores regionais e sub-regionais em torno de eixos estruturantes de desenvolvimento. Elementos adicionais como o Comitê Articulador, as Partes Interessadas e os Conselheiros Temáticos completam a arquitetura da Governança do PDRI, conforme mostra a figura abaixo:

[3]Para um entendimento amplo dos conceitos adotados pela ONU - Organização das Nações Unidas, consulte http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf
[4]Para mais informações sobre como o Banco Mundial entende a governança, visite:
http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/EXTMNAREGTOPGOVERNANCE/0,,contentMDK:20513159~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:497024,00.html
[5]Pierre, Jon. Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy, Oxford University Press, 2000.



Legenda: A

No âmbito da iniciativa do PDRI a governança terá o papel de conduzir tanto as atividades regionais quanto aquelas relativas às sub-regiões, criadas para dar maior representatividade e velocidade às ações.

6.1 GOVERNANÇA DO PDRI: CONCEPÇÃO E FUNCIONAMENTO

I. O que é a Governança do PDRI

É a instância máxima de tomada de todas as decisões relativas ao PDRI - Plano de Desenvolvimento Regional Integrado.
A governança coordenará e promoverá o alinhamento para a implementação das ações regionais e sub-regionais, sempre com foco no processo integrado de desenvolvimento. Dentre suas atribuições estão:

- Definição de prioridades;
- Acompanhamento de linhas de ação regionais e sub-regionais;
- Avaliação sistêmica de eficiência e eficácia do Plano;
- Acompanhamento, mobilização e sensibilização para implementação de ações;
- Redirecionamento e realinhamento, quando necessário.

II. Qual é a sua função

A função da Governança é exercer um papel de gestão de todas as atividades pertinentes ao Plano, fazendo com que as iniciativas elencadas saiam do papel e tornem-se realidade.

É função da Governança articular todas as forças: políticas, empresariais e sociais, em favor das ações priorizadas. Cabe à Governança a palavra final sobre todas as questões que digam respeito ao PDRI.

III. Quem compõe a Governança

A composição da Governança do PDRI será de caráter multi-institucional, abrigando representantes das esferas pública, privada, do meio acadêmico e do terceiro setor, oferecendo espaço para que todos os segmentos da sociedade Sudoestina tenham a possibilidade de se manifestar e participar ativamente do processo de construção do desenvolvimento regional.

A adesão formal à Governança do PDRI dar-se-á por meio da assinatura de Termo de Compromisso e registro em ata na data da efetiva adesão.

Cabe ressaltar que, em qualquer momento, outras instituições e órgãos interessados poderão ter representantes incorporados à Governança do PDRI. Assim como, as instituições que aderiram e que por ventura, por razões próprias, queiram se desligar do processo, poderão fazê-lo em qualquer momento.

IV. Qual é a sua estrutura e atribuições

A Governança do PDRI será realizada por meio de reuniões plenárias, ordinárias ou extraordinárias, e a sua estrutura terá os seguintes elementos:

- Um Coordenador Regional
- Um Secretário
- Um Coordenador de cada sub-região
- Um Secretário de cada sub-região
- Membros (demais participantes)
- Conselheiros Temáticos

A definição do Coordenador Regional e do Secretário será feita por escolha dos membros da Governança, em processo a ser definido pelos mesmos. Assim como os Coordenadores e Secretários das sub-regiões também serão escolhidos pelas entidades representadas localmente.

Recomenda-se que as escolhas sejam feitas de forma amplamente transparente e aberta.

O tempo de permanência dos mesmos nas funções será de no mínimo 1 ano, até o máximo de 2 anos. A definição do tempo e validação dos ocupantes ficará a cargo da plenária.

ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR REGIONAL:

- Conduzir as reuniões de forma a facilitar a participação dos membros
- Dirigir os trabalhos sempre buscando encaminhamentos concretos para os temas debatidos
- Ser um facilitador do processo participando ativamente das reuniões e estimulando a participação de todos os membros
- Apoiar-se no Secretário para registro e encaminhamento das decisões
- Interagir, estimular, cooperar com todas as instituições e membros representantes
- Articular agendas junto aos organismos públicos e privados dos quais depende a execução das iniciativas propostas no PDRI
- Conduzir a avaliação das ações em andamento, cobrando resultados e encaminhando mudanças de estratégias, quando necessário
- Verificar o andamento, junto aos Coordenadores das Governanças sub-regionais, das ações de cada um dos territórios, certificando-se de que as atividades estejam acontecendo e tomando as medidas cabíveis.

ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO:

- Apoiar o Coordenador da Governança em todas as questões relativas ao PDRI
- Ser um facilitador do processo participando ativamente das reuniões e estimulando a participação de todos os membros
- Registrar em ata todas as questões debatidas e encaminhamentos dados.

A Governança Regional poderá também escolher responsáveis para cada um dos Eixos Estruturantes, a fim de dinamizar as estratégias situadas em cada Eixo e conferir maior velocidade e capilaridade nas iniciativas.

ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS:

- Deliberar, opinar e participar ativamente dos debates
- Questionar a viabilidade e condução das ações
- Integrar os programas, projetos e ações, contribuindo para que os mesmos tornem-se reais
- Articular forças e recursos para viabilizar as iniciativas
- Colocar seu nome à disposição do grupo para ocupar as funções de Coordenação e Secretaria.

PAPÉIS DOS CONSELHEIROS TEMÁTICOS:

Os Conselheiros Temáticos são pessoas do Sudoeste do Paraná notórias conhecedoras dos temas que envolvem o PDRI, como saúde, educação, infraestrutura, questões econômicas, entre outras.

São Sudoestinos que, pela sua trajetória pessoal e conhecimento técnico especializado, serão chamados a opinar sobre projetos e ações em debate na Governança, a fim de contribuir com sua experiência para que os temas alcancem soluções melhores.

Os Conselheiros Temáticos poderão compor grupos de trabalho que tratarão de temas específicos ou serem chamados pela Governança a opinar em reuniões técnicas sempre que se considerar que sua opinião poderá ser um importante balizador na implementação de soluções.

6.2 GOVERNANÇAS SUB-REGIONAIS

A Governança sub-regional tem a função de implementar, no seu território de abrangência, as iniciativas e estratégias elencadas no PDRI, constituindo-se em uma instância local de deliberações e encaminhamento das decisões relativas ao Plano.

A Governança sub-regional tem a missão de colocar em prática as decisões estratégicas em torno do PDRI.

Além disso, essa instância de Governança deve também conceber as estratégias do seu território com base nas necessidades dos municípios que a compõem, defendendo-as junto à Governança Regional.

A composição da Governança sub-regional do PDRI será de caráter multi-institucional, abrigando representantes das esferas pública, privada, do meio acadêmico e do terceiro setor, oferecendo espaço para que todos os segmentos da sociedade Sudoestina tenham a possibilidade de se manifestar e participar ativamente do processo de construção do desenvolvimento regional.

No caso da Governança sub-regional é muito importante a presença de ao menos um representante de cada município, a fim de estimular a presença de todos no debate.

ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR SUB-REGIONAL:

- Conduzir as reuniões de forma a facilitar a participação dos membros
- Dirigir os trabalhos sempre buscando encaminhamentos concretos para os temas debatidos
- Ser um facilitador do processo participando ativamente das reuniões e estimulando a participação de todos os membros
- Apoiar-se no Secretário para registro e encaminhamento das decisões
- Interagir, estimular, cooperar com todas as instituições e membros representantes
- Articular agendas junto aos organismos públicos e privados dos quais depende a execução das iniciativas propostas no PDRI no seu território
- Conduzir a avaliação das ações em andamento, cobrando resultados e encaminhando mudanças de estratégias, quando necessário
- Ser o interlocutor da sub-região junto à Governança Regional, defendendo as propostas levantadas e buscando encaminhamentos concretos.

ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO DA SUB-REGIÃO:

- Registrar em ata todas as questões debatidas e encaminhamentos dados
- Apoiar o Coordenador da Governança sub-regional em todas as questões relativas ao PDRI
- Ser um facilitador do processo participando ativamente das reuniões e estimulando a participação de todos os membros.

6.3 PARTES INTERESSADAS

A teoria das Partes Interessadas, oriunda das matérias sobre o gerenciamento de negócios e da ética nos negócios, provém do inglês stakeholder. Foi criada e usada originalmente de forma mais ampla pelo filósofo americano da Universidade da Virgínia, Robert Edward Freeman, para se referir aos elementos essenciais ao planejamento estratégico, em outras palavras, os intervenientes ou todos os envolvidos em um processo.

Diz respeito a todos as partes envolvidas, direta ou indiretamente, no processo em questão e refere-se àqueles que devem estar de acordo com os programas e ações comandadas pela governança.

Para fins do PDRI, consideram-se Partes Interessadas todas as instituições, públicas, privadas e do terceiro setor, que participam atualmente ou desejem participar no futuro, das iniciativas voltadas ao desenvolvimento integrado do Sudoeste do Paraná, sob a perspectiva do PDRI.

Para alcançar seus objetivos o PDRI depende da participação das partes interessadas e por isso, propõe-se assegurar que as expectativas dessas instituições sejam previstas e tratadas no conjunto das suas estratégias.

Ao mesmo tempo, participar do PDRI na qualidade de Parte Interessada implica atuar de forma integrada, defender suas ideias e propostas, buscar espaços, adotando e defendendo as estratégias que, coletivamente, forem definidas pela governança.

Assim, é fundamental que haja presença e participação ampla de todos os segmentos da sociedade representada, o que se não garante o sucesso do Plano, permite encontrar um equilíbrio de forças e reduzir eventuais impactos negativos na execução das suas iniciativas.

[6]FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach (em inglês). [S.l.: s.n.], 1984.

6.4 COMITÊ ARTICULADOR

Em princípio a existência de uma estrutura de Governança garante que o debate sobre os principais temas regionais estejam alinhados a um foco único e democrático. No entanto, boas práticas ao redor do mundo recomendam que haja uma instância de articulação para implementação das deliberações.

Trata-se de um Comitê Articulador a quem deve ser prestado contas do processo como um todo.

Dessa forma, além da Governança Regional que congrega as principais entidades do Sudoeste, o PDRI terá um outro mecanismo de checagem da qualidade dos resultados, uma espécie de voz crítica que, uma vez acionada, produzirá uma análise transparente sobre a evolução do Plano.

Esse Comitê Articulador será formado pelas entidades que inicialmente promoveram o PDRI e que continuam exercendo um papel de relevo, tendo em vista as missões para as quais foram criadas e o alcance das suas ações em âmbito regional. São elas:

- **AMSOP**
- **AGÊNCIA**
- **SEBRAE**
- **FIEP**
- **CACISPAR**

Ressalta-se que a esse Comitê não caberá papel executivo, contudo sua existência é vital para promover a articulação necessária ao desdobramento das estratégias desenhadas no âmbito do PDRI.

7 BOAS PRÁTICAS PARA O SUCESSO DO PDRI

As boas práticas na implementação do PDRI requerem abordagens delineadas para as condições locais. Boas práticas em iniciativas semelhantes, mostram que os itens apresentados a seguir são excelentes princípios norteadores, sendo responsabilidade da Governança fazer com que estejam sempre presentes:

- Ter em mente uma abordagem integrada, incluindo as questões econômicas, institucionais, sociais e ambientais.
- Uma estratégia de desenvolvimento cuidadosamente construída por todos os parceiros considerados relevantes e baseada em pontos de vista comuns a todos.
- Um conjunto de iniciativas de curto, médio e longo prazo para catalisar as parcerias e construir a confiança das partes interessadas (ou todos os parceiros do Plano).
- Participação de líderes regionais comprometidos, com credibilidade na comunidade e habilidade para reunir as partes interessadas.
- Construção de capacidade gerencial e disponibilidade de equipes já estabelecidas são essenciais para a implementação do Plano.
- A estratégia para o desenvolvimento regional não deve ser propriedade da esfera pública e deve contar com forte vontade política e clara demonstração do desejo de implementar o PDRI.
- Apoio político, técnico e financeiro de outras esferas de governo agregam valor.
- Uma abordagem integrada de monitoramento e avaliação do PDRI.

Associadas às Boas Práticas, elencam-se algumas considerações estratégicas para que a implementação do PDRI atinja objetivos concretos:

- O PDRI Sudoeste necessitará de constantes verificações quanto à pertinência dos projetos e ações escolhidos como prioritários, tendo em vista a dinâmica de transformações característica de um processo de desenvolvimento
- Além disso é imprescindível um constante monitoramento das iniciativas em andamento, para que não se perca de vista o horizonte aqui pretendido e não se desperdicem esforços em atividades cujos resultados sejam difíceis de atingir ou que não produzam impactos significativos para o desenvolvimento
- A interlocução com organismos de Governo, tanto no âmbito Federal quanto no Estadual, além da interação com organismos do meio empresarial, é imprescindível à medida que a captação de recursos junto a esses é que dará vida ao PDRI
- Um dos fatores críticos de sucesso para o PDRI é a capacidade de agregar esforços do meio empresarial com as forças políticas. Assim, a condução do Plano deverá ficar a cargo da Governança Regional, contudo, a participação da AGÊNCIA e da AMSOP é que dará movimento às iniciativas, tendo em vista a fundamental necessidade de participação dos Prefeitos do Sudoeste
- Todas as entidades que até aqui atuaram devem continuar participando do processo, porque já demonstraram seu interesse e capacidade dentro das atividades realizadas. À medida que as ações evoluírem o painel de monitoramento deverá identificar outras instituições, presentes ou não na região, que serão necessárias para concretizar os resultados
- Sem qualidade na educação não haverá qualidade de vida no futuro. O Sudoeste deve utilizar o IDEB na condução obsessiva de melhorias na educação básica
- Segundo os dados já informados que resultaram do IFGF – Índice Firjan de Gestão Fiscal, é urgente a realização de investimentos em qualificação dos processos de gestão das Prefeituras do Sudoeste, para fazer com que estas sejam de fato alavancadoras do desenvolvimento local e regional. Deve ser dada ênfase especial às secretarias de administração, finanças, educação, saúde, agricultura e indústria e comércio
- É absolutamente relevante que o Sudoeste seja capaz de promover ações para atacar os problemas da baixa qualificação dos trabalhadores e da baixa média salarial
- O estímulo aos mecanismos de oferta e garantia de crédito, específicos para capital empreendedor, constituem-se como ferramentas igualmente centrais para a resolução dos problemas ligados à baixa geração de emprego e renda
- Por fim, convém lembrar que experiências em âmbito mundial, principalmente na Europa, indicam que um bom início é sempre incentivar as ações cujo potencial na região já foi identificado, pois trabalhar nos problemas é mais custoso e em geral leva mais tempo para apresentar resultados (pode gerar desânimo). Portanto, soluções para agronegócios e outras atividades primárias serão um bom começo para o Sudoeste.