

SUPAM

Articulação com os Municípios

F-480



Governo de Minas Gerais
Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral
Superintendência de Articulação com os Municípios - SUPAM

1978



**Secretaria de Planejamento e
Coordenação Geral
BIBLIOTECA**

S U P A M

Articulação com os Municípios

BELO HORIZONTE, FEVEREIRO DE 1978



SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E
COORDENAÇÃO GERAL
BIBLIOTECA

167415

Publicação em 02/05/1979

**Secretaria de Planejamento e
Coordenação Geral
BIBLIOTECA**

Governador do Estado de Minas Gerais

ANTÔNIO AURELIANO CHAVES DE MENDONÇA

Secretário do Planejamento e Coordenação Geral

HÉLIO BRAZ DE OLIVEIRA MARQUES

Secretário-Adjunto do Planejamento e Coordenação Geral

ALVARO FORTES SANTIAGO

Chefe de Gabinete do Secretário

JOSÉ SEBASTIÃO MOREIRA

Superintendente da SUPAM

BALDONEDO ARTHUR NAPOLEÃO

	PÁGS.
— Projetos :	
— Cooperação Técnica Alemã	57
— Análise Administrativa-Institucional das Prefeituras de Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete e Congonhas	58
— Diagnóstico Institucional-Administrativo das Prefeituras da Micro-Região do Noroeste de Minas	58
— Estudo Micro-Regional de Desenvolvimento para a Micro-Região do Médio Sapucaí	59
— Estudo Micro-Regional de Desenvolvimento para a Micro-Região do Circuito das Águas	59
— Centro de Orientação Técnica Micro-Regional e Municipal — CENTEC	60
— Cursos Realizados	60
— Cursos Programados	61
— Centro de Processamento e Análise de Fundos Federais e Estaduais — CENDEF	62
— Fundo de Participação dos Municípios — FPM	62
— Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano — FNDU	63
— Consultas e Palestras	63
— Reuniões e Seminários	65
— Simpósios Nacionais	65
— Reuniões de Secretários de Planejamento	66
— Encontro Estadual de Prefeitos	66
— Reorgam-Norte	67
— Encontro de Desenvolvimento Integrado do Noroeste de Minas	67
— Intercâmbio	69
— Convênios de Cooperação Técnica	71

	PÁGS.
— SEPLAN/SAREM	71
— SEPLAN/Associações	71
— SEPLAN/MINTER	72
— Projetos	73
— Diagnóstico Institucional	73
— Método	73
— Objetivo	73
— Diagnóstico Institucional	74
— Modernização Administrativa	74
— Implantação	74
— Elaboração do Documento	75
— Treinamento de Pessoal	75
— Comissão Intermunicipal de Rodovias (CIR) ..	76
— Objetivos	76
— Organização	76
— Atuação	76
-- Comissão Intermunicipal de Desenvolvimento Co- munitário	77
— Contrapartida da SUPAM	78
— Associações Micro-Regionais de Municípios	79
— Treinamento de Pessoal	81
— Assistência Técnica	82
— FPM-Análise Prévia	83
— Atividades Diversas	83
— Quadro Atual	85
— Quadro de Pessoal da SUPAM e das Associações . . .	87
— Mapa	99

ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS

Participaram da elaboração desta Publicação:

REDAÇÃO

Jack Siqueira — Coordenador

Romildo Roberto Alves Pereira

Eduardo de Souza Veloso

Antônio Lopes Pinheiro

Antônio Maria Claret Ribeiro

SERVIÇOS AUXILIARES

José Alfredo Moura Fortuna

Carlos Augusto Meireles do Nascimento

Maria Eulália Alvarenga

REVISÃO

Elisa Fonseca e Silva

PRODUÇÃO GRÁFICA

Roberto Hermeto Brandão

APRESENTAÇÃO

A SUPAM apresenta neste volume dois trabalhos sobre articulação com os Municípios. O primeiro refere-se aos conceitos básicos sobre articulação, de acordo com as diretrizes da SAREM. O segundo é uma síntese dos objetivos e estratégia de ação da SUPAM, contendo também a sua estrutura organizacional e um balanço das atividades realizadas no ano de 1977.

Esta publicação espera contribuir para o melhor conhecimento desta função que assume papel cada vez mais importante no contexto da Administração Pública Brasileira, ou seja a da articulação entre os três níveis de governo.

Vale ressaltar que a SUPAM procura promover a articulação com os municípios não só como meio de tornar mais eficaz e eficiente a ação dos governos federal e estadual mas, também, e principalmente como forma de contribuir para o fortalecimento dos Municípios mineiros. O associativismo municipal aqui mostrado em detalhes é a grande resposta que a SUPAM encontrou como estratégia para o atingimento dos objetivos da articulação.

A publicação deste documento coincide com a comemoração do 5.º aniversário da SUPAM: 15 de fevereiro de 1978. Aproveito a oportunidade para agradecer, em nome da equipe e em meu próprio, ao Excelentíssimo Senhor Governador ANTONIO AURELIANO CHAVES DE MENDONÇA e ao Exmo. Sr. Secretário de Estado do Pla-

nejamento e Coordenação Geral, Dr. HÉLIO BRAZ DE OLIVEIRA MARQUES, pelo apoio e estímulo dados ao nosso trabalho e pela confiança em nós depositada.

Nosso agradecimento estende-se também ao Exmo. Sr. Secretário da SAREM, Dr. DELILE GUERRA DE MACÊDO, que com seus assessores tem oferecido significativo suporte e orientação ao trabalho da SUPAM.

Belo Horizonte, fevereiro de 1978.

BALDONEDO ARTHUR NAPOLEÃO

Superintendente da SUPAM

**A SAREM E A ARTICULAÇÃO
INTERGOVERNAMENTAL**

A SAREM E A ARTICULAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL (*)

Ao criar a SAREM, através da Portaria 44, de 5 de junho de 1972, o Governo Federal definiu os objetivos e diretrizes (do processo) de articulação:

- Coordenar, compatibilizar e integrar o planejamento da ação do Setor Público Federal;
- prestar assistência técnica aos Estados na formulação de diretrizes gerais, planos e programas de ação, com vistas a assegurar sua compatibilização com as diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal;
- prestar assistência técnica aos Municípios por intermédio dos governos estaduais, principalmente, no campo do planejamento e modernização administrativa.

Com base nessa Portaria, a própria SAREM definiu a sua atuação junto aos níveis dos Governos Estadual e Municipal que se dará, no primeiro caso, através do fortalecimento dos sistemas estaduais de planejamento, aí situando a função de articulação com os Municípios e a compatibilização das ações dos setores públicos estadual e municipal. E no

(*) (Elaborado com base no trabalho da SAREM. "A FUNÇÃO DE ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA E UMA VISÃO PROSPECTIVA", do qual alguns textos foram reproduzidos na íntegra.)

segundo, através do fortalecimento das estruturas Municipais e da compatibilização das ações intermunicipais, com a seguinte estratégia de trabalho:

- fortalecer junto às Prefeituras o verdadeiro processo de planejamento estabelecendo convênios, sempre que possível, ou criando entidades intermunicipais para integração de ações;
- colaborar para o levantamento das potencialidades dos Municípios e de regiões selecionadas;
- promover o estímulo ao setor privado, inclusive com o levantamento de vocações empresariais e incremento das ações de orientação técnica, visando ao aumento da produção e da produtividade;
- alimentar o Sistema Estadual de Planejamento com informações coletadas junto aos Municípios, objetivando o aprimoramento da política de regionalização;
- oferecer orientação e cooperação técnica ou técnico-financeira para a elaboração de programas e projetos especialmente os de enfoque regional;
- promover a capacitação administrativa das Prefeituras;
- colaborar para a criação de mecanismos financeiros de apoio ao desenvolvimento municipal.

ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS

Entre os diversos aspectos atuais de elevada importância para a articulação com os Municípios, a SAREM destaca a complexidade das relações intergovernamentais, em especial aquelas Estado-Município e União-Município.

A tradicional estrutura político-administrativa brasileira tem-se primado, desde a época do Império e mesmo depois com a República, por uma complexidade crescente nas relações entre os diferentes níveis de governo.

A questão das relações do Município com os outros níveis de governo tem preocupado a SAREM, desde a sua criação, tendo o IBAM, por sua solicitação, realizado dois estudos sobre as relações Estado-Município e União-Município.

De acordo com tais estudos, as relações intergovernamentais como a articulação entre as três esferas político-administrativas, resguardada a autonomia de cada uma delas, têm como objetivo coletar, distribuir e controlar recursos visando a implementação dos fins últimos da sociedade. A articulação, por outro lado, “pressupõe a existência de elos através dos quais se efetua a vinculação entre as esferas de governo e esses elos podem corresponder a instituições, indivíduos, procedimentos, regulamentos e disposições legais”.

A crescente racionalização da administração federal e estadual estaria impedindo o melhor relacionamento entre essas esferas e a administração municipal, menos favorecida está na área da racionalização pela falta de recursos humanos e financeiros.

De outro lado, a tendência ao fortalecimento de relações técnicas entre Estado, União e Município compromete de forma crescente os fluxos de informações, solicitações e prestação de serviços entre os níveis superiores de Governo e o Município.

Para a SAREM esses “fluxos” constituem o objeto por excelência no processo de articulação.

A faixa mais larga no processo de articulação do Governo Federal com os Municípios está ligada aos instrumentos financeiros colocados à disposição do Município.

Afastada a hipótese de uma articulação direta entre o nível federal e os Governos Municipais, estabeleceu-se a intermediação das Administrações Estaduais através dos respectivos Sistemas de Planejamento.

No que diz respeito ao FPM, a SAREM tem-se preocupado com a preparação de documentos contendo normas e instruções sobre procedimentos a serem adotados. Esses documentos elaborados com a participação dos Estados (que levam suas contribuições a SAREM a partir da constatação de dificuldades específicas de cada Unidade da Federação) têm sido discutidos com os técnicos estaduais e estes, posteriormente, realizam trabalho idêntico junto às Administrações Municipais.

No caso de Minas Gerais, a SUPAM, órgão da Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral, tem promovido cursos sistemáticos e regulares sobre FPM junto às Associações Micro-Regionais de Municípios. Durante o ano de 1977, foram realizados 10 desses cursos para uma média de 300 funcionários Municipais.

A SUPAM entende que no processo de articulação do Estado com os Municípios este é um papel que assume maior importância com a delegação de autoridade pela SAREM aos Estados para aprovação, em instância final, dos Programas de Aplicação do FPM referentes aos Municípios de população inferior a vinte e cinco mil habitantes. Em Minas Gerais, o número desses Municípios alcança 84% do total, ou seja, 605 em número absoluto.

CONCEITO E OBJETIVOS

A articulação, segundo o ponto de vista da SAREM, não significa apenas unir, ligar e compatibilizar, mas também participar na solução de problemas, na definição de objetivos, no estabelecimento de estratégias, na mobilização de recursos humanos e financeiros, constituindo-se em um meio ou alternativa para a consecução de determinados objetivos.

Desta forma, a articulação visa o desenvolvimento de ação cooperativa entre os diversos níveis de governo, consistindo em função desempenhada por órgão que ocupará determinada posição no contexto administrativo.

Para se atingir os objetivos propostos, salienta a SAREM que a função de articulação deverá localizar-se em alguma parte da estrutura administrativa que tenha as seguintes características:

- raio de ação global no espaço multi-setorial;
- visão global da atuação de Governo;
- domínio de mecanismos de coordenação das ações de Governo.

A capacidade de reunião dessas características nos Estados acha-se com os Órgãos de Planejamento, motivo por que a SAREM elegeu esses Sistemas para as tarefas de articulação.

ASPECTOS POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

A função de articulação traz em seu cerne, componentes básicos de natureza política e técnica, ocorrendo segundo as circunstâncias do panorama político e institucional onde se efetua. Ao agente articulador faz-se imprescindível para o exercício da articulação desfrutar de certo status na estrutura governamental, como pré-requisito à manipulação favorável desses componentes políticos e técnicos, uma vez que a função de articulação requer, por parte do órgão específico, acesso a níveis superiores de decisão e circulação fácil nas diversas áreas setoriais da estrutura governamental.

O gozo dessas prerrogativas ligam-se fortemente ao status de que desfruta o órgão específico do Governo, resultante da validade dos produtos por ele apresentados no cenário das ações transformadoras, bem como do conhecimento consistente, por parte daquele órgão, dos problemas da administração e dos objetivos perseguidos pelo Governo no tratamento dos problemas dos Municípios.

De outro lado, o sucesso da articulação será difícil de ser alcançado sem o suporte institucional, técnico e até mesmo financeiro da SAREM, junto aos órgãos articuladores, na definição de diretrizes, objetivos, metas, execução de atividades, avaliação e valorização de seu desempenho.

FREQUÊNCIA E FORMAS

Os Órgãos Estaduais de Articulação, segundo a SAREM e de acordo com o conceito de articulação, deverão promover o contato entre duas ou mais unidades de modo a possibilitar um diálogo em torno das intenções e propósitos das unidades envolvidas, do qual se objetivaria o mútuo entendimento para uma atuação conjunta no tratamento dos problemas locais.

Quanto à frequência, a SAREM classifica a articulação em *ocasional* e *sistemática*. No primeiro caso, a articulação é efetuada quase sempre através de solicitação ao órgão articulador e, no segundo, o caráter da articulação é permanente como função integrada no projeto do órgão articulador.

Quanto à forma, a articulação se divide em *informal* e *formal*. Na definição da SAREM, a primeira é processada sem o respaldo de instrumentos normatizadores das atividades efetuadas no exercício da função e a outra é realizada com base em registros ou instrumentos normatizadores ou disciplinadores do exercício da função.

PRESSUPOSTOS BÁSICOS

A efetivação de articulação, de acordo com a SAREM, é condicionada a três pressupostos básicos em seu aspecto teórico-formal:

- à definição do papel que caberia às três esferas de Governo envolvidas na articulação, para uma ação conjunta no tratamento de determinado problema-propósito da articulação;

- à existência de instrumentos ou dispositivos disciplinadores ou orientadores das medidas hábeis, para se efetivar a articulação e garantir o alcance dos objetivos por ela pretendidos;
- a motivação faz-se necessária para que ocorra a articulação seja de maneira espontânea ou induzida.

A experiência vivida, nestes últimos três anos, pelos Órgãos Estaduais de Articulação, pela SAREM e Superintendências Regionais já pode permitir um tratamento mais adequado para os dois primeiros itens acima indicados.

Pela circunstância de terem sido muitos daqueles órgãos institucionalizados e implantados, neste período, tal processo de articulação relevou-se em detrimento da precisa definição daqueles papéis e da identificação mais acurada dos instrumentos de ação típicos desses órgãos.

Até agora, o exame dos Programas de Aplicação do FPM tem sido um instrumento compulsório, constituindo-se em instrumentos ocasionais a cooperação técnica, a sistemática e o treinamento de recursos humanos, estes também sem uma base mais concreta de planejamento.

POLÍTICA E ESTRATÉGIA

A consolidação da política de descentralização da articulação com os Municípios, através de uma ação seletiva, intensiva e extensiva dos Órgãos Estaduais específicos, parece depender do atendimento adequado dos seguintes aspectos:

- a garantia de dar ao Município condições que lhe permitam ser parte ativa no processo de articulação;

- a efetiva integração política e programática dos Órgãos Estaduais que desempenham papéis no relacionamento com os Municípios, com a superação de remanescentes disputas concorrenciais;
- a abertura para uma cooperação técnica interestadual mais intensa com a disseminação de estratégias, metodologias, instrumentos e técnicas, já tratadas e aprovadas por órgãos governamentais de articulação com os Municípios;
- a internalização pelos Estados da relevância da análise e aprovação delegadas dos Planos de Aplicação do FPM, como instrumento eficaz para uma articulação substantiva com os Municípios;
- a capacitação dos Órgãos Estaduais de Articulação com os Municípios para o seu papel na definição e implantação de uma política realista de recursos humanos para o Setor Público Municipal;
- a estruturação e operacionalização modular de sistemas de informações municipais, adequados à realidade administrativa dos Estados, para o planejamento setorial e espacial;
- a implantação, nos Órgãos Estaduais de Articulação, de uma célula com a memória organizacional e programática das Administrações Federal e Estadual, destinada a assegurar informações de interesse dos Municípios;
- a discussão a nível político e técnico, da viabilidade regional das Associações e Consórcios Municipais, adotando-se medidas necessárias à implantação de decisões aprovadas;
- a cooperação técnica, sistemática, seletiva e orientada aos Municípios para as funções asseguradas por eles.

Do ponto de vista da ação dos Órgãos Estaduais junto aos Municípios, deveriam estes orientar sua ação para assegurar que:

- a cooperação técnica vise instrumentar o Município e implantar, da melhor forma possível, a decisão política do Governo do Estado;
- nessas condições, a preocupação com a implantação do “processo de planejamento” seja mais a do processo de planejamento e não simplesmente de planos ou projetos como produtos concretos;
- a definição de uma metodologia de ação por parte do Órgão Estadual leve em conta, como elementos dela:
 - o conhecimento da realidade local;
 - o conhecimento das diretrizes políticas do Governo Municipal e o Plano de Ação dos Prefeitos;
 - o projeto como unidade de operacionalização das providências estabelecidas;
 - a capacitação de recursos humanos da Prefeitura, como gerentes das áreas específicas em que se desenvolverão os projetos escolhidos.

FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Procurou-se até deixar claro que a articulação preconizada é função bem mais ampla do que a tradicional assistência técnica dispensada aos Municípios. A própria cooperação técnica, descaracterizada da tônica de assistencialismo paternalista, é uma das formas de que se reveste a articulação.

Cabe assinalar que a cooperação é uma forma mais evoluída que a assistência técnica, onde quase nada se exige do assistido além de uma atitude passiva. Na cooperação procura-se dar ao cooperado condições de encaminhar ele próprio, construtivamente, a solução dos seus problemas.

Em se tratando de Órgãos Estaduais de Articulação, os propósitos que motivam o início dos programas de assistência técnica por eles desenvolvidos, decorrem geralmente, da necessidade de orientar os Municípios para o cumprimento de dispositivos legais. Em outros casos, para adequar a máquina institucional dos Municípios e Planos Federais.

Vale frisar que a obtenção de resultados compensadores do esforço dispendido por aqueles Órgãos se faz bastante difícil, sobretudo, se considerarmos os obstáculos do bom desenvolvimento dos programas encontrados pelos Órgãos Estaduais, no universo de sua atuação. Dentre tais obstáculos, merecem ser citados:

- baixo nível cultural dos quadros funcionais das Prefeituras;
- falta de cooperação técnica ao Município;
- dificuldades de ordem política, ao localizar as áreas prioritárias;
- limitação de recursos financiáveis;
- inexistência nos Municípios de infra-estrutura que lhes possibilite assimilar a assistência técnica prestada.

Considerados os obstáculos acima, sente-se a necessidade de incrementar programas de cooperação técnica e de melhoria gradativa e contínua dos níveis de desenvolvimento dos Governos locais.

Como subsídio a uma identificação das possíveis linhas de ação, na área de cooperação técnica, faz-se pertinente uma apreciação sobre os múltiplos pontos a considerar em um programa de assistência técnica.

Entre tais pontos vale citar:

— Aspectos do Programa de Assistência Técnica:

- Técnico — aqui são considerados os problemas de natureza eminentemente técnica, inerentes às atividades da assistência prestada como suas implicações de natureza legal, administrativa, política, financeira, econômica e social.
- Administrativo — diz respeito à estrutura montada como suporte organizacional à efetivação dos projetos componentes do programa de assistência técnica;
- Financeiro — de considerável importância, uma vez que o desempenho dos órgãos (na prestação da assistência técnica) estará condicionado não só pelo montante dos recursos a eles alocados, bem como pelo caráter de permanência ou intermitência dos fluxos de recursos.

— Área de Incidência do Programa de Assistência Técnica:

- Área Adjetiva — engloba todas as atividades de assistência técnica, desenvolvidas no sentido de capacitação de pessoal das Prefeituras e racionalização da estrutura organizacional e dos procedimentos administrativos necessários à melhoria do nível de desempenho dos Governos locais.

Acrescentem-se as atividades para a articulação entre os agentes transformadores, pertencentes a diferentes esferas de Governo, mas atuantes a nível local de modo a fornecer uma ação conjunta no tratamento e solução dos problemas locais.

- Área Substantiva — engloba todas as atividades de assistência técnica, desenvolvidas no sentido de adequar a máquina administrativa à prestação dos serviços públicos locais e a desempenhar funções

de suporte aos programas setoriais desenvolvidos pelos Governos Estadual e Federal, a nível local, tais como: orientar os Governos locais no planejamento e na programação para execução de serviços locais, nos casos em que tais funções não sejam desenvolvidas por órgãos setoriais de estrutura do Governo Estadual; desenvolver atividades de articulação, com os propósitos descritos acima.

— Características das Atividades de Assistência:

- Atividades Permanentes — consistem naquelas atividades que segundo seu efeito multiplicador geram resultados de certo modo imediatos e com custo de execução relativamente baixo. São exemplos típicos dessas atividades: treinamento, consultoria jurídica, divulgação de informação de interesse dos Municípios;
- Atividades Temporárias — são atividades efetuadas em determinados períodos do ano. Esta característica facilita a atuação dos órgãos de assistência, em termos de planejamento de programação de suas atividades, no tempo e no espaço Estadual. Constituem exemplos típicos dessas atividades: laboração orçamentária, prestação de contas, planos de aplicação de recursos transferidos, etc.;
- Atividades Complementares Derivadas — consistem nas atividades de racionalização de procedimentos administrativos e modernização das administrações municipais como um todo. São atividades complexas, que requerem o emprego de mão-de-obra especializada, por um período relativamente longo e, conseqüentemente, de elevado custo operacional. Contudo, os condicionamentos ecológicos culturais das comunidades atendidas é que determinarão o êxito ou fracasso dos esforços dispendidos.

— Formas de Prestação ou Assistência:

Secretaria de Planejamento e
Coordenação C-21
M.P. 10. 11

- Centralizada — forma de prestação dos serviços que, dada a sua natureza, requer amplo suporte de infra-estrutura a fim de serem prestados nos níveis qualitativos desejáveis. São exemplos típicos os cursos de treinamento, os serviços de consultoria jurídica, divulgação e comunicação de assuntos de interesse da clientela, elaboração de modelos de manuais;
- Descentralizada — forma típica de prestação de modernização administrativa, racionalização de serviços técnicos e administrativos, implantação de mais trabalho, treinamento em serviço;
- Gratuita — forma de prestação de serviço que, considerados seu baixo custo operacional, o interesse que encerra para a clientela e, por conseguinte, a necessidade de chegarem indistintamente a todos os Municípios e ainda o fato positivo de levarem a imagem do Órgão de Assistência e toda a clientela, deve ser prestada gratuitamente. São exemplos típicos: consultoria jurídica, divulgação de informações, treinamento, articulações;
- Financiada — forma de prestação de serviços de interesse individualizado (dado o raio de amplitude dos resultados) que implica um elevado custo operacional e cujos resultados estão fortemente condicionados pelo interesse que a administração do Município atendido lhes passe a dispensar.

— Abrangência Especial da Assistência:

- Generalizada — abrangência dos serviços que geram resultados imediatos e de representatividade em termos de transformação que possam causar o in-

verso de atuação dos Órgãos de Assistência. São exemplos típicos os serviços de consultoria, treinamento, etc;

- Concentrada — direcionamento a ser dado a projetos que, por requererem mão-de-obra especializada e elevado custo operacional para sua execução, bem como períodos de maturação ou menos longos para gerarem efeitos transformadores, devem ser concentrados em áreas prioritárias definidas pelo Governo Estadual e de preferência como trabalhos de suporte a atuações setoriais das esferas de Governo Estadual e/ou Federal;
- Espaços Selecionados — modalidade alternativa de direcionamento de assistência técnica nas mesmas condições explicitadas no item anterior. Nas considerações pertinentes aos pontos acima identificados, há o objetivo principal de servir de referência para análise de confronto e apreciações valorativas dos dados obtidos pela pesquisa junto aos Órgãos Estaduais de Articulação, visando uma configuração do estágio de desempenho em que se encontram na prestação da assistência técnica a Municípios.

A partir da análise, acreditou-se ser relevante lançar mão de outros elementos que pudessem contribuir para a configuração do estágio de desempenho dos órgãos, no que diz respeito às alternativas por eles adotadas em cada Estado, tais como: número de Municípios a atender, extensão territorial do Estado, infra-estrutura de comunicação, características das administrações municipais do Estado. Mas, as mesmas considerações servem à melhor caracterização, por parte dos Órgãos Estaduais de Articulação, de uma das suas possíveis formas de atuação, a cooperação técnica.

PROJETO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Entendidas as relações intergovernamentais — entre elas as que dizem respeito ao Município — como imprescindíveis num País com a estrutura político-administrativa do Brasil, o processo de articulação se transforma em desafio permanente a políticos e administradores.

Dada a densidade e amplitude dessas relações, a articulação passa a representar um campo específico de conhecimento e uma área de intervenção com características próprias.

As considerações expedidas neste documento pretenderam demonstrar como a Secretaria de Articulação com os Estados e Municípios, órgão titular dessa responsabilidade, a nível Federal, percebe a complexa problemática da articulação com os Municípios e como ela atua direta e indiretamente sobre a realidade das relações União-Município e Estado-Município.

O regime federativo brasileiro, dadas as suas características atuais com as instituições e mecanismos vigentes, não pode dispensar o esforço de reequilibrar situações hoje heterogêneas como as da União, dos Estados e dos Municípios, sob pena de comprometer, em razão dessa heterogeneidade, os resultados positivos alcançados em qualquer daqueles três níveis.

A articulação aparece, pois, não como uma ideologia pessoal ou institucional, mas por ser ele, de fato, uma necessidade fundamental do projeto nacional de desenvolvimento integrado.

Dos elementos aqui alinhados parece decorrer que o aperfeiçoamento da articulação com os Municípios está a exigir um esforço de todos aqueles técnicos, órgãos e entidades, de qualquer modo responsáveis pelo processo, no sentido de:

- assegurar aos Órgãos Estaduais de Articulação com os Municípios, através da conquista de um status, de fato, as condições necessárias à aquisição e sistematização de conhecimento e recursos imprescindíveis à adequada intervenção no processo de articulação;
- orientar, estimular e cooperar com esses Órgãos para que as formas de expressão desse processo de articulação sejam mais sistemáticas, formalizadas, seletivas e multiplicadoras;
- garantir que a articulação e em especial a cooperação técnica, sejam asseguradas dentro de uma visão realista do contexto do planejamento em que ambas se inserem;
- caracterizar essa articulação como uma preocupação de fortalecer nos Municípios o ingresso dos recursos, sua mais ordenada alocação a prioridades diretamente ligadas às funções próprias dos Municípios, orientando-a, portanto, para os aspectos substantivos da ação administrativa Municipal.

Para a SAREM, como órgão fomentador do processo de articulação com os Municípios e um dos principais suportes de sua execução, permanece o desafio do seu contato com o desempenho real dessa função para, mediante um processo analítico permanente, assegurar-lhe o aperfeiçoamento que o estágio atual da administração pública brasileira exige.

A SUPAM E A ARTICULAÇÃO
COM OS MUNICÍPIOS

A SUPERINTENDÊNCIA DE ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS

OBJETIVOS

A Superintendência de Articulação com os Municípios — SUPAM foi criada através do Decreto n.º 15.274, de 15-02-73, com o objetivo específico de articular o planejamento a nível municipal e micro-regional com o planejamento estadual.

O Decreto n.º 18.406 de 04-03-77, que reestrutura a SEPLAN/MG, assim define as ações que deverão ser empreendidas pela SUPAM para o cumprimento de sua função:

- coordenar, compatibilizar e integrar o planejamento municipal com o estadual;
- colaborar com os Municípios na formulação de diretrizes, planos e programas de ação, com vistas a assegurar sua compatibilização com as diretrizes dos governos estadual e federal;
- transmitir aos Municípios normas e instruções para a elaboração de Programas de Aplicação do Fundo de Participação dos Municípios, emitidos pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República;
- coordenar as atividades de órgãos e entidades responsáveis pela elaboração e execução de planos municipais de desenvolvimento integrado;

- analisar os Programas de Aplicação do Fundo de Participação dos Municípios em conjunto com a Superintendência de Planejamento;
- estabelecer sistema de troca de informações entre Municípios e o Estado, visando o aperfeiçoamento do processo de planejamento;
- promover reuniões de Prefeitos com o propósito de realizar intercâmbio de experiências no campo do planejamento e do desenvolvimento municipal e micro-regional;
- concorrer para o estabelecimento nos Municípios de sistemas de elaboração, acompanhamento, controle e avaliação de planos, projetos e financiamentos;
- analisar o processo de vinculação de quotas de FPM e contratos de financiamentos;
- promover ou participar de congressos, seminários, simpósios e conferências, relacionados com temas de interesse municipal, na área específica de objetivos do Sistema Estadual de Planejamento;
- promover a articulação da administração municipal com a estadual para a formulação de políticas a serem executadas pelo Estado, pelos Municípios ou através de cooperação entre si;
- elaborar mediante convênios, planos, programas e projetos de interesse das administrações municipais e participar da implantação desses trabalhos ou dos preparados por outros órgãos;
- criar Associações Micro-Regionais de Municípios, como estratégia de articulação com as Administrações Municipais.

ESTRUTURA

Com base no Decreto n.º 18.400 a SUPAM foi estruturada em Centros e Coordenações expostos da seguinte forma:

— *CENTRO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E MICRO-REGIONAL — CENDEMI*

— OBJETIVOS

- Promover e coordenar a elaboração de planos, programas, estudos e pesquisas que visem o desenvolvimento Municipal e Micro-Regional, articulado com o planejamento estadual e federal.

— COMPETÊNCIA

- Promover estudos de micro-regionalização do Estado como base para a criação e o funcionamento de Associações Micro-Regionais de Municípios.
- Promover estudos que visem ao aprimoramento e fortalecimento das Associações Micro-Regionais de Municípios como órgãos intermediários de articulação e cooperação técnica com os Municípios.
- Promover, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades de elaboração e execução de planos, programas e projetos Municipais e Micro-Regionais.
- Propor normas de ajustamento, medidas e subsídios, visando a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos Municipais e Micro-Regionais.
- Elaborar estudos e análises técnicas de interesse dos Órgãos do Sistema Estadual de Planejamento, no campo do desenvolvimento Municipal e Micro-Regional.

- Realizar estudos, pesquisas e trabalhos técnicos, juntamente com as Associações Micro-Regionais.
- Fornecer aos órgãos competentes subsídios para a definição e orientação da política econômica e social do Estado.
- Proceder estudos para o aperfeiçoamento de normas para a elaboração de planos, programas e projetos Municipais e Micro-Regionais.
- Orientar as Associações Micro-Regionais e os Municípios na execução de seus planos, programas e projetos, de conformidade com o planejamento estadual e federal.
- Propor a contratação de serviços de terceiros para a realização de estudos, pesquisas e projetos da Superintendência.
- Acompanhar estudos técnicos, de desenvolvimento Micro-Regionais em âmbito Nacional e Internacional, mantendo informações sobre a evolução das metodologias utilizadas.
- Apresentar o relatório anual das atividades e outros pertinentes à sua área de atuação.
- Exercer outras atividades correlatas.

O CENDEMI se divide em duas Coordenações:

— *COORDENAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS* — CEP

— OBJETIVOS

- Realizar estudos e pesquisas na área do planejamento Municipal e Micro-Regional.

— COMPETÊNCIA

- Elaborar e fornecer às Associações de Municípios e às Prefeituras instrumentos técnicos que possibilitem a ação integrada entre Municípios e órgãos estaduais, federais e instituições privadas.
- Pesquisar a solução de problemas encontrados na implantação de planos, programas e projetos municipais e micro-regionais.
- Realizar os estudos necessários à atuação das Associações de Municípios, visando melhores resultados na ação dos governos municipais.
- Apresentar o relatório anual das atividades e outros pertinentes à sua área de atuação.
- Executar outras atividades correlatas.

— *COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS MICRO-REGIONAIS*
— *CPM*

— OBJETIVOS

- Coordenar a implantação de planos, programas e projetos de desenvolvimento micro-regional de acordo com as diretrizes do planejamento estadual e federal.

— COMPETÊNCIA

- Promover a implantação, o acompanhamento e a avaliação de planos, programas e projetos de desenvolvimento micro-regional.
- Cooperar com os órgãos federais e estaduais na implantação de planos, programas e projetos nos Municípios.
- Cooperar com as Associações Micro-Regionais de Municípios na implantação de planos, programas e projetos.

- Apresentar o relatório anual das atividades e outros pertinentes à sua área de atuação.
- Exercer outras atividades correlatas.

— *CENTRO DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA MICRO-REGIONAL E MUNICIPAL — CENTEC*

— OBJETIVOS

- Orientar e assistir as Prefeituras Municipais nas suas atividades de planejamento e modernização administrativa, diretamente ou através das Associações Micro-Regionais de Municípios.

— COMPETÊNCIA

- Prestar cooperação técnica às Prefeituras Municipais, diretamente ou através das equipes técnicas das Associações, nas suas atividades de planejamento, reforma e/ou modernização administrativa.
- Organizar, coordenar e supervisionar as atividades de cooperação técnica com os Municípios e as Associações Micro-Regionais de Municípios.
- Editar publicações sistemáticas de orientação e informação às administrações municipais e às Associações Micro-Regionais de Municípios.
- Promover, organizar e supervisionar as atividades de formação e treinamento de recursos humanos da Superintendência, das Prefeituras Municipais e das Associações Micro-Regionais, objetivando melhor desempenho de suas atribuições.
- Elaborar a programação anual de trabalho da Superintendência.
- Acompanhar os trabalhos técnicos dos Centros da Superintendência, compatibilizando-os com as diretrizes da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral e do Sistema Estadual de Planejamento.

- Elaborar manuais de operações relativas às atividades desenvolvidas e coordenadas pela Superintendência.
- Elaborar os relatórios de atividades da Superintendência.
- Propor a contratação de serviços de terceiros para a realização de atividades ligadas à cooperação técnica com os Municípios e as Associações Micro-Regionais de Municípios.
- Manter intercâmbio de experiência na área da administração municipal, com órgãos da administração pública e particular.
- Apresentar o relatório anual de atividades e outros pertinentes à sua área de atuação.
- Exercer outras atividades correlatas.

— CENTRO DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE FUNDOS FEDERAIS E ESTADUAIS — CENDEF

— OBJETIVOS

- Organizar e coordenar as atividades relacionadas com os programas e vinculações de cotas dos diversos fundos e com a emissão de pareceres sobre pedidos de financiamento.

— COMPETENCIA

- Organizar e coordenar as atividades para o processamento, montagem, organização, execução e análise dos programas de financiamento.
- Emitir pareceres sobre os programas de aplicação, as reformulações dos programas e vinculações de cotas do Fundo de Participação dos Municípios

- (FPM) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano (FNDU) e sobre pedidos de financiamento, através do Financiamento de Planos de Desenvolvimento Local Integrado (FIPLAN).
- Analisar os programas, as propostas de reformulação e vinculação de cotas do FPM e FNDU.
 - Analisar os pedidos de financiamento através dos recursos do FIPLAN.
 - Analisar a execução dos programas de financiamento, em especial quanto aos seus aspectos físico-financeiros, revendo-os periodicamente e propondo ajustamentos.
 - Encaminhar os programas, reformulações e vinculações de cotas do FPM e FNDU à Secretaria de Planejamento da Presidência da República, através da Secretaria de Articulação com os Estados e Municípios — SAREM e da Secretaria Executiva da Comissão Nacional de Regiões Metropolitanas e Políticas Urbanas — SE/CNPU, bem como à Inspeção Regional de Controle Externo do Tribunal de Contas da União.
 - Orientar os Municípios sobre a aplicação dos recursos do FPM e FNDU.
 - Orientar as Prefeituras sobre financiamento através do FIPLAN.
 - Apresentar relatório anual das atividades e outros pertinentes à sua área de atuação.
 - Exercer outras atividades correlatas.

ESTRATÉGIA DE ARTICULAÇÃO

Desde sua criação, a SUPAM se preocupou em não desenvolver atividades estanques. Procurou, desde o início, definições e conceitos que pudessem garantir um mínimo de substância e conseqüência à sua ação.

Nesta linha, procurou respeitar a realidade em que iria atuar. De um lado, considerou o grande número de Municípios do Estado, as diferenças interregionais, os diversos níveis de polarização e de interesses, os diferentes níveis de participação das lideranças políticas locais e regionais, a participação das comunidades, etc.; de outro, esteve sempre atenta às diretrizes superiores do planejamento nacional e estadual, manteve estreito contato com a SAREM e o IBAM e procurou conhecer de perto as experiências de órgãos congêneres de outros Estados.

Por proposta do IBAM, o “I Simpósio Nacional de Órgãos de Articulação com os Municípios”, realizado no Rio de Janeiro, em 1975, adotou a seguinte definição de “articulação”:

“Articulação consiste em identificar interesses e agregá-los em termos de alternativas claras de políticas públicas em benefício da administração municipal, estabelecendo formas de ação conjunta entre o governo federal, estadual e municipal consistentes com a filosofia de federalismo cooperativo”.

Para definir o seu programa de trabalho e a forma de abordar a realidade municipal, a SUPAM se propôs a tarefa de avaliação do planejamento municipal, no Estado, através de uma pesquisa que forneceu elementos importantes.

Conforme se transcreve do relatório (*) sobre tal pesquisa “pela consulta direta aos Municípios mineiros que se haviam engajado em experiências de planejamento, foi possível avaliar a receptividade dos planos, o grau de institucionalização do planejamento, as realizações decorrentes dos planos e o nível das articulações intergovernamentais em termos de planejamento”.

Com base nessa pesquisa foi possível formular um conjunto de sugestões que, por sua vez, marcaram a elaboração do programa de trabalho da SUPAM.

Concluiu-se em tal pesquisa que um número reduzido de Municípios, em relação ao total de Municípios do Estado, iniciaram atividades de planejamento, nos últimos anos. Na sua maioria, tratavam-se de atividades originadas nos trabalhos desenvolvidos com o concurso do extinto Serviço Federal de Habitação e Urbanismo — SERFHAU.

Observou-se, ainda, que o Planejamento Municipal com a metodologia até então aplicada, não oferecia respostas efetivas e sistemáticas ao desenvolvimento local, micro-regional ou regional, em Minas Gerais. Os planos elaborados consideravam os Municípios como entidades administrativas estáveis, assumindo feições de planos de perspectivas e não de planos de ação dos Prefeitos.

O tratamento dos planos, para o nível municipal, vinha seguindo de modo implícito o modelo de definições globais que caracteriza os Planos do Governo Federal. No caso do Governo Federal, essas definições funcionam como parâmetros, que com os ajustes de cada administração orientam a atuação dos diversos órgãos governamentais e as transações destes com a iniciativa privada, em termos de incentivos.

(*) COSTA, Jorge Gustavo da — Desenvolvimento Micro-Regional e Associativismo Municipal — A Experiência da SUPAM — 1976.

Consta de outro trabalho da SUPAM (*) que “os planos de perspectiva, em relação ao Governo Municipal, apresentam duas questões pragmáticas. A primeira, de natureza extrínseca, refere-se à variação político-administrativa a que está sujeita a vida comunitária municipal. A segunda, mais relevante no caso, refere-se à própria característica intrínseca dos planos, cujas proposições não são tratadas segundo uma abordagem operacional. Assim colocados, esses planos oferecem reduzidas condições de execução por três motivos principais:

- os Prefeitos têm dificuldades de interpretar a linha de perspectiva do plano e ajustá-la à sua perspectiva imediata, balizada pelo prazo de seu mandato e pelos compromissos políticos que orientaram sua campanha eleitoral e continuarão a orientar, em seu entendimento, sua trajetória política;
- o Governo local tem dificuldade para interpretar as proposições de perspectivas e dar-lhes um sentido operacional, sob a forma de programas de ação do Governo;
- o Governo local detém reduzidos instrumentos de comando conjuntural que lhe garantam interferência a nível de perspectiva de desenvolvimento, de forma a poder determiná-la e manter sob análise permanente o quadro de resultados, ou de forma a afetar, com grande margem de intencionalidade e previsibilidade, os fatores exógenos regionais e micro-regionais influentes no quadro conjuntural imediato e no quadro de perspectivas”.

O problema do Planejamento Local tem sido objeto de estudo constante por parte da SUPAM que procura en-

(*) COSTA, Jorge Gustavo da — Planejamento Municipal em Minas Gerais — SUPAM — 1975.

contrar um caminho objetivo e pragmático para institucionalizar o planejamento a nível municipal.

Nesse sentido, a SUPAM promove com apoio financeiro da SAREM, a elaboração de estudos micro-regionais que pretendem tornar o processo de planejamento mais dinâmico, efetivo e conseqüente.

A SUPAM parte do princípio básico de que se deve considerar o planejamento como uma estratégia de ação que começa a ser implementada a partir de decisões político-administrativas e não como um mecanismo operacional marginalizado.

Sendo assim, torna-se necessário oferecer subsídios para que os programas de ação — expostos em termos de metas e objetivos, a partir de definições político-administrativas — possam ser operacionalizados.

Num sentido amplo, todos os programas da SUPAM são desenvolvidos nessa direção.

PLANEJAMENTO MICRO-REGIONAL

O início das atividades de Planejamento Micro-Regional faz-se após a definição do espaço físico da Micro-Região e depois de criada a Associação de Municípios, entidade a ser abordada adiante.

O plano divide-se em duas fases distintas e interligadas abrangendo os quatro setores clássicos: econômico, social, institucional-administrativo e físico-territorial.

A primeira fase intitula-se “Estudo Preliminar” e se compõe de diagnósticos exaustivos dos setores mencionados.

A segunda fase são as “Diretrizes de Desenvolvimento” quando são elaboradas as proposições de caráter local (a nível de cada Município) e micro-regional para uma ação comum dos Municípios, através da Associação.

A opção da SUPAM para o Planejamento Micro-Regional tem suas origens em uma crítica ao planejamento local clássico que sempre considerou o Município como entidade desvinculada da região e do Estado, sem ligações com as políticas e diretrizes estaduais e nacionais, onde os fatores exógenos de desenvolvimento não eram computados, ao mesmo tempo em que não guardavam relação com as variáveis endógenas.

De outro lado, o próprio conceito básico de planejamento integrado abrange não só a idéia de interação e ajustamento entre os setores econômico, social, político, administrativo e territorial, que geralmente compõem um plano, como também sugere a sua coerência com os diversos níveis superiores de planejamento estadual e nacional.

O trabalho de elaboração dos planos segue metodologia própria cujo conteúdo em grandes linhas consta de:

- Diagnóstico da situação dos setores Econômico, Social, Institucional-Administrativo e Físico-Territorial.
- Levantamento e escolha das alternativas de desenvolvimento desses setores.
- Viabilização dessas alternativas através de programas e projetos, contendo:
 - características do programa ou projeto;
 - localização;
 - entidades executoras;
 - indicação das fontes de recursos.

A Fundação João Pinheiro, contratada para elaborar os Planos Micro-Regionais, já realizou cinco deles referentes às seguintes áreas:

- Micro-Região do Vale do Aço
- Micro-Região do Vale do Itapeçerica
- Micro-Região do Vale do Paraibuna
- Micro-Região da Baixa-Mogiana
- Micro-Região dos Campos das Vertentes.

Atualmente a SUPAM está realizando os Estudos das Micro-Regiões do Médio Sapucaí e do Circuito das Águas, conforme descrição em outra parte deste trabalho.

Para 1978, deverão ser iniciados os Estudos para as seguintes Micro-Regiões:

- Alto Paraopeba
- Baixo Jequitinhonha
- Médio Rio das Velhas
- Alto Sapucaí
- Baixo Sapucaí

PROGRAMAS DE AÇÃO

A atuação da SUPAM efetiva-se pela ação de programas integrados sob a coordenação dos três Centros Operacionais que compõem a sua estrutura, contando com a participação indistinta de todo o seu quadro técnico e administrativo nas diversas atividades desenvolvidas.

— *PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO MICRO-REGIONAL — PRODEMI* (*)

Sob a coordenação do CENDEMI, o Programa de Desenvolvimento Micro-Regional — PRODEMI — é considerado “o fundamento central da atuação da SUPAM tendo a finalidade básica de facilitar a articulação entre os três níveis de Governo.”

Sendo os Municípios mineiros em número de 722, o contato direto afigura-se quase impossível. Desta forma, o PRODEMI com o auxílio de Associações Micro-Regionais — agrupando um certo número de Municípios — visa promover, com o auxílio de Planos Micro-Regionais, a integração de esforços locais, estaduais e federais.

O B J E T I V O S

São objetivos do PRODEMI:

— Compatibilizar os planos Municipais, Micro-Regionais, Estaduais e Federais.

Este objetivo se apresenta como resposta à necessidade de eliminar a ação estanque que tem caracterizado a administração municipal, decorrente da compreensão dos Municípios, Estado e União como entidades isoladas, e não como elementos de um amplo sistema político-administrativo.

A ação do PRODEMI faz-se então, no sentido de criar condições para a formulação e execução harmônicas dos planos desses três níveis de Governo.

— Integrar os investimentos municipais, estaduais e federais na execução de programas comuns ou complementares.

(*) Texto reproduzido de: COSTA, Jorge Gustavo da — Desenvolvimento Micro-Regional e Associativismo Municipal — A Experiência da SUPAM em Minas Gerais — 1976.

Expressa-se, assim, a necessidade de articulação dos recursos financeiros necessários à implementação de programas de ação.

Com o esquema do PRODEMI, pretende-se estabelecer na própria etapa inicial de planejamento a aplicação integrada de recursos financeiros, visto que os planos cuja elaboração é coordenada pela SUPAM teriam a cobertura de recursos provenientes dos Municípios, do Estado e da União.

Também, na etapa de implantação dos programas prevê-se a integração dos investimentos, cabendo a cada nível de Governo a implementação de sua parcela. Dessa maneira, seriam reduzidos os custos parciais para cada um e aumentados os benefícios finais.

— Estabelecer uma comunicação mais efetiva entre os três níveis de Governo, visando a adaptação de seus programas de ação às necessidades das Micro-Regiões.

O que se pretende é, principalmente, uma maior comunicação entre os três níveis de Governo. Devido ao elevado número de Municípios, em Minas Gerais, os planos globais, estabelecidos a nível Federal ou Estadual, não têm condições de dar destaque às situações específicas e particulares de cada Município.

Sendo assim, estes planos nem sempre resultam em benefício para os Municípios, que são forçosamente envolvidos no processo. Com o PRODEMI pretende-se que os Municípios participem do planejamento estabelecendo-se um canal de comunicação efetiva entre os três níveis de Governo.

— Desenvolver as relações de complementaridade das atividades econômicas e sociais entre os Municípios,

Este objetivo pressupõe uma mudança significativa de mentalidade por parte das administrações municipais. O espírito de rivalidade que é comum entre os Municípios — no que diz respeito às reivindicações dos benefícios provenientes de ações estaduais ou federais — precisa ser abandonado em favor do espírito de colaboração. É muito difícil estabelecer um critério junto de atendimento a reivindicações isoladas. Por isso, o PRODEMI pretende cada vez mais motivar o espírito de associativismo, pois, através da complementaridade de funções entre os Municípios, torna-se mais fácil o atendimento às reivindicações de um maior número deles.

— Integrar os governos locais na realização de projetos intermunicipais.

Este objetivo reforça o anterior. Com freqüência as dificuldades financeiras impedem um Município de encontrar solução para seus problemas. O PRODEMI visa incentivar a integração dos Municípios, tornando, deste modo, mais viável a realização de projetos em decorrência da redução dos custos para cada Município e de coordenação intermunicipal das atividades comuns.

Assim, a partir do associativismo, todos podem ser beneficiados, na medida em que se ampliarem as condições para solução de seus problemas.

ESTRATÉGIA

A execução do PRODEMI é, pois, a estratégia adotada pela SUPAM para se articular com os Municípios.

Considerando-se que o planejamento deve ser tido como estratégia de ação implementada a partir de decisões político-administrativas, a implantação do PRODEMI em determinada Micro-Região ocorre em atendimento às reivindicações das lideranças locais e não apenas como uma

iniciativa da SUPAM. É fundamental que o desenvolvimento Micro-Regional seja acima de tudo um desejo expresso dos Prefeitos e Vereadores que devem estar conscientes quanto ao comportamento que deverão assumir mediante um novo nível de atuação que se cria: o Micro-Regional.

Portanto, a experiência da SUPAM, no que diz respeito à articulação com os Municípios, acha-se ligada diretamente ao PRODEMI que consiste na criação de Associações de Municípios e na elaboração e implantação de documentos de Planejamento Micro-Regional”.

PROGRAMA DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

O CENTEC é o responsável pela implantação do Programa de Cooperação Técnica.

Trata-se de um conjunto de atividades enfileiradas em programas setoriais que compreendem a participação direta das Associações Micro-Regionais de Municípios, sob a coordenação da SUPAM.

OBJETIVOS

Objetivando dinamizar a assistência técnica desenvolvida pelas Associações Micro-Regionais de Municípios, o Programa de Cooperação Técnica atua especialmente nos campos de:

- Treinamento de Recursos Humanos
- Intercâmbio de Experiências
- Pesquisa de Métodos e Técnicas Operacionais
- Modernização Administrativa

Todo o material, tecnologia e bibliografia envolvendo os campos acima citados, é colocado à disposição das Associações, que por sua vez os utiliza à medida que necessita deles na prestação de assistência técnica às Prefeituras.

O Programa de Cooperação Técnica que se desenvolve através das Associações visa :

- a modernização de suas organizações administrativas, de forma a que possam fazer face às suas necessidades;
- o fornecimento de instrumental normativo e técnico adequado às necessidades de suas máquinas administrativas;
- o oferecimento de técnicas, métodos operacionais, modelos e sistema de trabalho para órgãos e funções de administração municipal.

M E T O D O L O G I A

Consiste em levantar as necessidades de técnicas, métodos, sistemas, reformas, treinamentos de atualização e reciclagem que após estudos detalhados são hierarquizados para fins de planejamento do programa, tendo em vista uma série de fatores, entre os quais se destacam :

- urgência de atendimento;
- quantidade de Municípios necessitados;
- viabilidade prática, teórica e financeira de realização;
- escolha do método didático pedagógico mais adequado à sua implantação, com eficácia;
- estudo da oportunidade mais indicada para assegurar otimização de resultados na assistência técnica a ser prestada;
- preparação da equipe interna especializada da SUPAM que se ocupará de cada área de cooperação técnica a ser desenvolvida;
- pesquisa de legislação, normas, métodos, técnicas, modelos, etc., existentes no campo;

- estudo, planejamento e montagem de “pacotes” de cooperação técnica, que são modulados, tendo em vista peculiaridades e condições gerais das Associações que irão implantá-los e das Prefeituras que irão recebê-los;
- preparação das equipes das Associações para a implantação dos “pacotes” de cooperação técnica, utilização de recursos didáticos, técnicos, bibliografia, treinamento, etc.;
- avaliação dos resultados obtidos na implantação de cada “pacote”;
- acompanhamento do desempenho das programações de cooperação técnica;
- reuniões periódicas de intercâmbio de experiências, discussão de problemas encontrados, alternativas de soluções adotadas e levantamento dos aperfeiçoamentos possíveis;
- reuniões, palestras e cursos ministrados aos técnicos das Associações visando o aperfeiçoamento, atualização e reciclagem de conhecimento dos mesmos;
- cooperação na montagem e implantação dos programas de assistência técnica de cada Associação;
- assessoramento geral aos técnicos das Associações para o desempenho de suas funções;
- cooperação com outros órgãos estaduais, federais e particulares, envolvidos em programa de cooperação técnica.

ESTRATÉGIA

O Programa de Cooperação Técnica auxilia as Associações na descoberta de áreas de assistência técnica em que haja o máximo de aceitação e possibilidades de êxito, nos campos mais férteis e de exequibilidade bastante segura. Procura-se, através deste Programa, a efetividade, isto é, uma assistência técnica prestada pelas Associações eminentemente dirigida para a prática.

Definir o campo geral de Cooperação Técnica e modulá-lo em cursos de treinamentos específicos de pequena duração, foi uma solução encontrada para garantir a viabilidade da implantação dos cursos, mediante a impossibilidade das Prefeituras do interior permitirem o afastamento demorado de seus funcionários.

Esta estratégia permite:

- viabilizar o afastamento dos servidores do expediente devido à sua curta duração;
- reduzir custos uma vez que o treinamento na sede da Associação é muito mais barato do que na Capital;
- especializar os servidores municipais;
- montar equipes de trabalho dentro do princípio de complementaridade de funções (divisão de trabalho);
- desenvolver o espírito de cooperação de equipe;
- valorização e conseqüente profissionalização dos servidores municipais.

Outra estratégia é a de progressividade, ou seja, ministrar treinamentos sucessivos e complementares de tal forma que orientem o amadurecimento contínuo dos funcionários e de suas equipes de trabalho, pois, os módulos de treinamento, implantação, atualização e reciclagem obedecem a um sentido de seqüência lógica, quase sempre natural, como por exemplo: um Curso de Planejamento é seguido de um Curso de Orçamento, que por sua vez é seguido de um Curso de Controle de Execução Orçamentária, e assim por diante.

Objetivando obter cooperação entre servidores e entre grupos de trabalho, o Programa ministra treinamento (através das Associações) dirigidos à formação de bom ambiente de trabalho como fator de aumento de produtividade, como no caso de Relações Humanas, Relações Públicas, etc. .

Sendo anual a programação e a cada treinamento sucedendo-se uma avaliação, procura-se dinamizar um processo de aperfeiçoamento, constante do trabalho, contornando em uma segunda oportunidade as dificuldades que não foram superadas na primeira tentativa. Isto garante um sistema de aperfeiçoamento constante e o crescimento de cada servidor, do grupo de trabalho e de cada Prefeitura, na medida de suas próprias possibilidades.

CENTROS: PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E MICRO-REGIONAL — CENDEMI

Além de coordenar as ações do PRODEMI, o Centro de Desenvolvimento Municipal e Micro-Regional — CENDEMI — desenvolveu, durante o ano de 1977, as atividades descritas a seguir, através de suas Coordenações de Programas Micro-Regionais e de Estudos e Pesquisas.

— PUBLICAÇÃO:

ASSOCIAÇÕES MICRO-REGIONAIS DE MUNICÍPIOS

Para distribuição durante o Encontro Estadual de Prefeitos, realizado em março/77, em Belo Horizonte, o Centro elaborou documento intitulado ASSOCIAÇÕES MICRO-REGIONAIS DE MUNICÍPIOS.

O trabalho focaliza todos os aspectos de uma Associação e se compõe dos seguintes itens:

- O que é uma Associação de Municípios
- Forma Jurídica
- Estrutura Organizacional
- Aspectos Financeiros
- Associação como Estratégia de Articulação
- Assistência Técnico-Administrativa às Associações

— Principais Realizações das Associações

— Associações — Uma Realidade

— PESQUISA:

O PREFEITO MINEIRO — Atitudes e Expectativas

O Centro realizou uma pesquisa com o título acima sobre os Prefeitos do Estado. As informações para o trabalho foram coletadas por ocasião do Encontro Estadual de Prefeitos, através de questionário composto de 27 questões.

A aplicação do questionário foi feita durante uma das sessões do Encontro alcançando o total de 504 Prefeitos, o que representa 69% dos Executivos Municipais mineiros.

A pesquisa, já concluída, procurou caracterizar o Prefeito sob os seguintes aspectos:

— Pessoais

— Idade

— Local de Nascimento

— Estado Civil

— Escolaridade

— Profissão

— Filiação Partidária

— Experiência Política

— Cargos Eletivos Ocupados Anteriormente

— Visão dos principais problemas das Prefeituras e do Município, bem como as soluções apontadas para a sua resolução.

-- CONGRESSO:

Para apresentação no II Congresso Brasileiro de Planejamento e “II Seminário de Planificación de los Países del Cono Sur” que deveria se realizar em Curitiba, em julho/77, foi elaborado o trabalho intitulado ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS — A EXPERIÊNCIA DA SUPAM.

O documento, com base em vários trabalhos publicados pela SUPAM, mostra a posição da SUPAM como Órgão do Sistema Estadual de Planejamento e todos os seus programas para cumprimento da função de articulação com os Governos Municipais, Estadual e Federal.

— PROPOSTAS TÉCNICAS:

— MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Por solicitação da CODEVALE foi elaborada proposta técnica e financeira para modernização administrativa de 13 (treze) Prefeituras da Região do Vale do Jequitinhonha, no valor de Cr\$ 4.700.000,00 (quatro milhões e setecentos mil cruzeiros).

— ESTUDOS MICRO-REGIONAIS DE DESENVOLVIMENTO

Procedendo à realização dos Estudos Micro-Regionais do Circuito das Águas, o Centro elaborou proposta técnica para orientação dos trabalhos.

A proposta é composta de metodologia e roteiros técnicos para os setores econômico, físico, social e institucional.

PROJETOS

— COOPERAÇÃO TÉCNICA ALEMÃ

Visando à cooperação técnica do Serviço de Voluntários Alemães às Associações Micro-Regionais foi elabo-

rado Projeto propondo e definindo o trabalho a ser desenvolvido por especialistas alemães, na área de saneamento básico, junto à pequenas Prefeituras carentes desse serviço e de recursos.

O trabalho dos alemães consistirá na elaboração de projetos para água e/ou esgoto inicialmente para Prefeituras da Micro-Região da AMVER, com experiência piloto, estendendo-se em seguida às demais Micro-Regiões.

O Projeto, já discutido com a Organização Alemã, foi enviado à Alemanha para o recrutamento dos técnicos naquele País.

— ANALISE ADMINISTRATIVA-INSTITUCIONAL DAS PREFEITURAS DE OURO BRANÇO, CONSELHEIRO LAFAIETE E CONGONHAS

Em virtude do Projeto da AÇOMINAS que afetará diretamente esses Municípios, o Centro realizou análise administrativo-institucional de suas Prefeituras como estudo preliminar, que servirá de base para convênio a ser celebrado entre aqueles Municípios, a AÇOMINAS e a SEPLAN visando a realização de trabalho de modernização administrativa daquelas Prefeituras, a fim de prepará-las para os efeitos da AÇOMINAS.

— DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL-ADMINISTRATIVO DAS PREFEITURAS DA MICRO-REGIAO DO NOROESTE DE MINAS

Projeto já concluído que objetiva a modernização administrativa-institucional das Prefeituras da Micro-Região do Noroeste de Minas, formada de 11 (onze) Prefeituras, com sede em Paracatu. O trabalho se compõe dos seguintes itens:

- Diagnóstico e Análises
- Proposições
- Elaboração de Legislação Básica e Códigos

A sua implantação deverá ocorrer, durante o ano de 1978, pela ação do Departamento Técnico da Associação Micro-Regional do Noroeste de Minas — AMNOR, — com o assessoramento da SUPAM.

— ESTUDO MICRO-REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO PARA A MICRO-REGIÃO DO MÉDIO SAPUCAÍ

O Projeto que abrange 24 Municípios, tendo Pouso Alegre como pólo, consistirá em diagnósticos e proposições para os setores econômico, institucional, físico e social.

Acham-se em fase de conclusão os diagnósticos do setor social das áreas de educação, saúde e demografia.

— ESTUDO MICRO-REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO PARA A MICRO-REGIÃO DO CIRCUITO DAS ÁGUAS

Abrangendo os mesmos setores de atividades (econômico, social, físico e institucional) o Projeto atingirá os 30 Municípios que formam a Micro-Região.

As equipes técnicas da SUPAM e da Associação dos Municípios da Micro-Região do Circuito das Águas — AMAG — já percorrem toda aquela área realizando os levantamentos nos setores administrativos e parte do social e físico.

Estas informações acham-se em fase de análise enquanto outros dados estão sendo levantados pela equipe da AMAG, na Micro-Região, e pela equipe da SUPAM, nas Agências Oficiais de Estatística.

*CENTRO DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA MICRO-REGIONAL
E MUNICIPAL — CENTEC*

Dentro da estratégia de proporcionar às Associações o treinamento de suas equipes, os “pacotes” de cursos, metodologia e didática adequadas às suas necessidades, o Programa já promoveu a realização dos seguintes treinamentos:

CURSOS REALIZADOS

De janeiro a setembro de 1977, foram ministrados 27 cursos em diversas áreas da Administração Municipal, aos quais compareceram aproximadamente 1.000 funcionários, representantes de quase 300 Prefeituras.

Foram eles:

- Curso Básico de Administração Municipal
- Teoria de Chefia e Liderança
- Elaboração do Orçamento Público Municipal
- Controle de Execução Orçamentária
- Plano de Aplicação e Prestação de Contas do FPM

Excetuando-se os casos especiais (em que não há outro meio senão o de um técnico da SUPAM ministrar os treinamentos) a grande maioria dos cursos são implantados pelas equipes técnicas das Associações, nas suas cidades-sedes, cabendo aos técnicos da SUPAM envolvidos no Programa, as atividades de pesquisa, assessoramento, treinamento dos instrutores das Associações e a montagem dos “pacotes” de assistência técnica a serem colocados à disposição das Associações.

CURSOS PROGRAMADOS

Durante o ano de 1978, de acordo com o Programa de Cooperação Técnica são os seguintes os cursos a serem ministrados:

- Curso Básico de Administração Municipal
- Protocolo, Documentação e Arquivo
- Administração de Patrimônio
- Administração de Pessoal
- Técnica de Chefia e Liderança
- Planejamento de Governo Municipal
- Elaboração do Orçamento Público Municipal
- Controle da Execução Orçamentária
- Plano de Aplicação e Prestação de Contas do FPM
- Contabilidade Pública Municipal
- Tesouraria Pública Municipal
- Organização Administrativa
- Administração de Material
- Planejamento Urbano
- Técnica Legislativa
- Tributação Municipal
- Cadastramento Fiscal
- Administração de Obras Públicas
- Serviços Auxiliares
- Administração de Limpeza Pública
- Prestação de Contas

Primordialmente práticos e adaptados às condições das Prefeituras do interior, estes cursos são ministrados gratuitamente nas sedes das Associações, em regime intensivo.

Visando cooperar mais ainda com as Prefeituras no treinamento de servidores, a SUPAM e as Associações fornecem o material e a bibliografia necessários aos treinamentos. Por outro lado, os técnicos das Associações visitam as Prefeituras para dar assistência técnica nas implantações que se fazem convenientes.

O Programa de Cooperação Técnica também se preocupa com a formação e o aperfeiçoamento da equipe interna da SUPAM, promovendo reuniões, palestras e cursos e encaminhando técnicos a participarem de conclaves e cursos em instituições públicas e privadas, em áreas de interesse da Administração Municipal.

CENTRO DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE FUNDOS FEDERAIS E ESTADUAIS — CENDEF

Fundo de Participação dos Municípios — FPM

A principal atividade do CENDEF é a análise e aprovação dos Programas de Aplicação do Fundo de Participação dos Municípios — FPM. De acordo com Decreto Federal todos os Municípios devem ter seus Programas do FPM, analisados pelos Governos Estaduais. Em Minas Gerais esse trabalho é realizado pelo Órgão de Articulação com os Municípios, a SUPAM.

Desta forma, a SUPAM através do CENDEF orienta e analisa anualmente os Programas dos 722 Municípios Mineiros, para aplicação dos recursos do FPM de acordo com a legislação específica do Governo Federal.

Considerando a grande importância do FPM para a maioria dos Municípios Mineiros, o Centro vem empreendendo esforços de forma sistemática buscando capacitar funcionários para a elaboração dos Programas de Aplicação dos recursos do FPM de acordo com prazos, limites legais e funções do Governo Municipal.

Para isto, o CENDEF já promoveu 31 Cursos sobre o assunto em diversas Associações de Municípios, com cerca de 1.000 participantes.

Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano — FNDU

O FNDU é uma atividade recente da SUPAM. Resulta do Adicional do Imposto Único sobre Lubrificantes e Combustíveis Líquidos e Gasosos e se destina a todos os Municípios, sendo obrigados a apresentar os Programas de Aplicação apenas aqueles Municípios com mais de 40.000 habitantes. Em Minas Gerais são 25 os Municípios sujeitos a esta determinação e com os Programas para 1978 já examinados pelo Centro: Belo Horizonte, Juiz de Fora, Governador Valadares, Divinópolis, Teófilo Otoni, Sete Lagoas, Barbacena, Poços de Caldas, Araguari, Ituiutaba, São João del-Rei, Conselheiro Lafaiete, Patos de Minas, Ipatinga, Itajubá, Itabira, Passos, João Monlevade, Varginha, Lavras, Itaúna, Uberlândia, Uberaba, Caratinga e Montes Claros.

Consultas e Palestras

Durante os dois últimos anos, o CENDEF recebeu para consultas sobre o FPM e FNDU cerca de 1.500 funcionários de Prefeituras, além de atender outras consultas por telefone ou através de correspondências, tendo também realizado várias palestras em Associações de Municípios e reuniões de Prefeitos, promovidas pela SUPAM ou outros Órgãos da Administração Estadual.

REUNIÕES E SEMINÁRIOS

Além de promover reuniões e encontros com Prefeitos e dirigentes das Associações Micro-Regionais de Municípios, a SUPAM participou de outras promoções com Prefeitos, Vereadores e Secretários de Estado, realizadas por outras entidades.

Entre as muitas reuniões e seminários deve-se mencionar:

SIMPÓSIOS NACIONAIS

Realizados no Rio de Janeiro, o primeiro em 1976 e o segundo em 1977, promovidos pela SAREM, com a participação dos Órgãos de Articulação com os Municípios de todos os Estados foram discutidas várias teses sobre articulação, buscando o aprimoramento entre os órgãos articuladores e os Municípios.

A SUPAM fez-se representar em ambos os Simpósios com trabalhos sobre a sua experiência no campo da articulação, enfatizando sempre o associativismo municipal como a estratégia mais recomendada para se alcançar maior eficácia na articulação de acordo com a sua própria experiência.

As apresentações dessa experiência da SUPAM valeram a recomendação do I Simpósio aos demais Estados da Federação no sentido da importância de se considerar a experiência da SUPAM para qualquer iniciativa de desenvolvimento municipal com base na criação de Associações Micro-Regionais de Municípios.

No II Simpósio, a presença da SUPAM foi marcada com um relatório sobre o seu trabalho desenvolvido no Estado, mostrando as realizações na área do associativismo e do planejamento Micro-Regional.

REUNIÕES DE SECRETÁRIOS DE PLANEJAMENTO

A primeira, realizada em 1975, em Vitória-ES dos Secretários de Planejamento da Região Sul e Sudeste. A segunda, em 1977, em Cuiabá-MT dos titulares de planejamento dos Estados das Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste onde a SUPAM se apresentou com uma palestra do Superintendente sobre a "Experiência Mineira de Articulação com os Municípios", quando foram mostrados os resultados e as novas expectativas do Programa de Desenvolvimento Micro-Regional da SUPAM.

ENCONTRO ESTADUAL DE PREFEITOS

As Secretarias de Estado do Planejamento e Coordenação Geral através da SUPAM e do Interior e Justiça através do IMAM, cumprindo determinação do Exmo. Sr. Governador do Estado realizaram no mês de março/77, em Belo Horizonte, o Encontro dos Prefeitos eleitos para o quadriênio 1977/80.

Durante uma semana, cerca de 700 Prefeitos (com igual número de assessores) debateram com autoridades estaduais e federais os problemas dos Municípios.

Cerca de 40 conferências foram pronunciadas durante o Encontro, incluindo entre os conferencistas todos os Secretários de Estado, Secretário Geral do Ministério do Interior e representantes de diversos órgãos do Estado e da União.

O encerramento foi feito pelo Exmo. Sr. Governador do Estado com a presença do Vice-Governador que em seu discurso destacou a importância da iniciativa.

REORGAM — NORTE

A convite da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia — SUDAM — a SUPAM participou em Manaus, no final do ano de 1977, da Reunião dos Órgãos de Articulação do Norte Brasileiro — REORGAM.

Na oportunidade, o Superintendente fez conferência mostrando aos participantes o trabalho realizado em Minas Gerais na área do associativismo e planejamento Micro-Regional.

ENCONTRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO NOROESTE DE MINAS

Realizado em Paracatu numa promoção conjunta da Associação dos Municípios da Micro-Região do Noroeste de Minas — AMNOR e da SUPAM, o Encontro reuniu Prefeitos, Vereadores e demais líderes da Região, bem como autoridades e técnicos responsáveis pelo Programa Especial da Região Geoeconômica de Brasília, Polocentro e Planoroeste em implantação na área.

Na oportunidade, foram definidas as diretrizes gerais dos Programas com novas proposições de desenvolvimento econômico e fortalecimento dos núcleos urbanos da Região.

INTERCÂMBIO

A SUPAM tem recebido solicitações de outros Estados para assessoramento na implantação de Programas de criação de Associações de Municípios e Planejamento Micro-Regional.

Os Estados do Sergipe, Ceará e Rio Grande do Norte já apresentaram pedidos dessa natureza, enquanto outros como Espírito Santo e Rio de Janeiro enviaram técnicos à SUPAM.

A solicitação do Rio Grande do Norte já foi atendida. Durante uma semana, o Superintendente da SUPAM esteve em Natal assessorando as autoridades e técnicos credenciados pelo Governo daquele Estado para implantação de Programas de Associações de Municípios.

CONVÊNIOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

A SUPAM conta com alguns convênios importantes firmados pela SEPLAN, cujos recursos deles oriundos permitem ou facilitam o seu trabalho.

SEPLAN/SAREM

Este convênio visa o aperfeiçoamento do Sistema Estadual de Planejamento.

Anualmente o Convênio é renovado com os valores ajustados. Para o ano de 1978, o valor do Convênio será de Cr\$ 3.000.000,00, dos quais cerca de Cr\$ 2.300.000,00 são vinculados à SUPAM para elaboração de Estudos Micro-Regionais de Desenvolvimento e cooperação técnica com as Associações de Municípios.

SEPLAN/ASSOCIAÇÕES

Por força desse Convênio a SEPLAN coloca um técnico de nível superior à disposição de cada uma das Associações para integrar o seu Departamento Técnico.

Esse técnico poderá ser recrutado nos quadros da SEPLAN ou contratado especialmente, para a função, responsabilizando-se a SEPLAN pelo pagamento dos salários e dos encargos sociais.

A seleção de candidatos é de responsabilidade da SUPAM que se encarrega também de capacitá-los para sua função.

Outro Convênio, entre a SEPLAN e as Associações compreende a contratação de acadêmicos como estagiários para os Departamentos Técnicos das Associações.

SEPLAN/MINTER

Convênio de Cooperação Técnica e Financeira, assinado entre a SEPLAN/MG e Ministério do Interior, está sendo executado pela SUPAM, com o objetivo de desenvolvimento de Programa de Apoio aos Municípios das áreas dos Programas Especiais de Desenvolvimento Regional abrangidos pela Região dos Cerrados, Vale do São Francisco e Noroeste de Minas, ou sejam, A POLOCENTRO, GEO-ECONÔMICA DE BRASÍLIA, ÁREAS PROGRAMA DA CODEVASF e PLANOROESTE.

O Programa tem o sentido de buscar a dinamização e modernização das administrações municipais, através da Associação, para melhor absorção e acompanhamento do impacto causado pela implantação dos Programas Especiais, através dos projetos que se seguem.

PROJETOS

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O subprograma tem sua base na atuação da SUPAM, através das entidades micro-regionais das Associações de Municípios.

A idéia-objetivo é a implementação do planejamento como processo político-administrativo de governo, na escala local. Trata-se da discussão de instrumentos e mecanismos que possam assegurar o surgimento de algumas condições básicas à preparação para o planejamento.

MÉTODO

Deve-se procurar a definição de um padrão de desenvolvimento organizacional de Governo local, que significa a unidade prioritária do processo.

O trabalho deve se desenvolver na perspectiva de *processo*. Numa primeira fase devem ser elaborados documentos voltados para funções específicas e básicas de atividades programadas. A forma já deve se iniciar pela idéia de um *sistema*.

A estruturação deve ocorrer pela implementação e consolidação da entidade da Associação de Municípios.

OBJETIVO

O objetivo central é a preparação das administrações dos Municípios das áreas de abrangência dos Programas Especiais, para absorção dos impactos resultantes da dinamização econômica da Região.

Nesta etapa, dois subprogramas serão desenvolvidos:

- Diagnóstico Institucional e Administrativo
- Documentos de Modernização Administrativa

Como se trata de áreas para as quais já foram elaborados estudos e diagnósticos com vistas à implantação dos Programas de Desenvolvimento Regional, pressupõe-se um conhecimento do quadro da evolução social, econômica e de suas funções.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Consiste no levantamento e estudos sobre a situação das administrações municipais procurando detectar aspectos relevantes e características próprias, que condicionam o comportamento do governo local.

MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Após a elaboração do Diagnóstico Institucional, com avaliação e análise das necessidades, serão definidos conjuntos de instrumentos administrativos e institucionais a serem implantados de acordo com a realidade de cada Prefeitura.

IMPLANTAÇÃO

A implantação ficará a cargo da Associação dos Municípios da Micro-Região.

— A constituição de equipes técnicas nas Associações e nas Prefeituras com a missão de desenvolver os trabalhos de implantação do processo, representa pré-condição para atuação junto a realidade, além de consistir o elemento embrião do sistema.

COMISSÃO INTERMUNICIPAL DE RODOVIAS (CIR)

OBJETIVOS

Atuar junto aos órgãos rodoviários estaduais e federais no sentido de conservar e ampliar os respectivos sistemas rodoviários, segundo as necessidades micro-regionais; intercambiar esforços, máquinas, equipamentos e recursos humanos na conservação e ampliação dos sistemas de vias municipais e vicinais.

ORGANIZAÇÃO

A CIR deverá ser coordenada por um presidente, um vice-presidente e um secretário, eleitos pela Assembléia de Prefeitos participantes com mandato de um ano e suas reuniões coincidirão com as Assembléias das Associações.

ATUAÇÃO

- Levantamentos na Micro-Região
 - Sistema Rodoviário
 - sistema rodoviário federal
 - sistema rodoviário estadual
 - vias vicinais
 - vias municipais
 - Equipamentos existentes na Micro-Região
 - das Prefeituras
 - das unidades regionais federais
 - das unidades regionais estaduais
 - Problemas, necessidades, objetivos a serem atingidos
 - Integração, cooperação e racionalização geral da atuação de todos os níveis operacionais.

COMISSÃO INTERMUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO COMUNITARIO

Na área de atuação da Associação, sempre que se trate de implantação de serviços setoriais comuns, especialmente, se dizem respeito às áreas do desenvolvimento social, exigem-se grandes esforços de estudos, nucleação, mobilização das comunidades, etc.

Nesse sentido, a proposta, deve assumir uma série de pesquisas e medidas tomadas em dois níveis:

— a nível municipal

— envolvimento de lideranças e grupos em torno da discussão de problemas ligados às áreas de saúde, serviços básicos e educação, trabalho, habitação, etc.;

— a nível micro-regional

— envolvendo os diversos órgãos e programas de esferas supramunicipais, com atuação na área (seja COPASA, F. SESP, Delegacias Regionais de Ensino, Centros Regionais de Saúde, COHABs).

Na medida de seu desenvolvimento, de fornecimento do apoio aos governos locais, as Comissões devem passar à participação no próprio processo, na discussão de linhas políticas, programas e controles.

Em torno da idéia de método, a função do sistema de nucleação e participação das comunidades, é de apoio e especialmente de suporte à continuidade do processo.

CONTRAPARTIDA DA SUPAM

- Modernização Administrativa
 - Reestruturação Administrativa
 - Implantação de Novo Código Tributário
 - Assistência Técnica Geral a todas as Prefeituras associadas em assuntos diversos
- Coordenação pela Equipe Técnica da SUPAM
 - Elaboração de pacotes originais de treinamento
- Participação Técnica e Modernização Administrativa

ASSOCIAÇÕES MICRO-REGIONAIS DE MUNICÍPIOS

Como parte de sua estratégia de articulação com os Municípios a SUPAM vem incentivando a criação de Associações Micro-Regionais de Municípios, como elo entre a ação do Estado e das administrações municipais.

Desta forma, o associativismo é considerado o instrumento básico para a articulação com os Municípios.

Uma Associação é a congregação de Municípios espacialmente contíguos, dos quais um deles é o pólo, tendo como objetivo principal a resolução de problemas comuns nas áreas administrativa, econômica, social e físico-territorial.

A participação de cada Município na Associação é autorizada através de lei especial, votada pela respectiva Câmara de Vereadores.

A partir daí, a Associação se organiza juridicamente como entidade civil, por tempo indeterminado, com estatuto próprio aprovado em Assembléia Geral, cuja estrutura é a seguinte:

- Assembléia Geral;
- Diretoria;
- Conselho Fiscal;
- Secretaria Executiva;
- Departamento Administrativo;
- Departamento Técnico.

A Assembléia Geral é formada de todos os Prefeitos dos Municípios associados. Possui poderes soberanos para es-

tabelecer critérios de orientação à Associação, eleger os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal e fixar as diretrizes de funcionamento da Entidade.

A Diretoria compõe-se de um Presidente, 1.º e 2.º Vice-Presidentes, com atribuições específicas de dirigir a Associação e representá-la em qualquer circunstância.

O Conselho Fiscal é composto de três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembléia Geral, com funções específicas de examinar a prestação de contas da Diretoria.

A Secretaria Executiva subordina-se à Diretoria. Organiza e executa os serviços administrativos e técnicos da Entidade. É composta de um Departamento Administrativo e um Departamento Técnico. Ao primeiro compete executar os serviços administrativos e contábeis da Associação. O segundo é responsável pela assistência técnico-administrativa às Prefeituras .

Os recursos financeiros das Associações originam-se das seguintes fontes:

- dotação orçamentária de até 1,5% (um e meio por cento) da receita arrecadada no exercício anterior pelo Município associado;
- recursos consignados nos orçamentos estadual e federal;
- produtos de operações de crédito;
- recursos provenientes de sua receita industrial;
- legados e doações;
- recursos eventuais que lhe forem atribuídos.

A criação de uma Associação se faz a partir da manifestação expressa dos Prefeitos de se associarem, quando são realizadas reuniões entre os dirigentes municipais, promovidas e assistidas pela SUPAM. Nessa fase inicial do processo,

a SUPAM realiza estudos sobre a Micro-Região que servem de base para as atividades da Associação.

A SUPAM considera que grande parcela do êxito das Associações está no seu fortalecimento técnico-administrativo.

De acordo com esse princípio, a SUPAM mantém convênios de cooperação técnica com as Associações para a cessão de um técnico de nível superior a cada uma delas. Este técnico é selecionado pela SUPAM e pago com recursos provenientes da SAREM e do MINTER. Dele é exigida formação superior e comprovada experiência no campo da Administração Municipal, devendo residir na cidade-sede da Associação com dedicação exclusiva à mesma.

ATIVIDADES

As Associações desenvolvem atividades em duas direções:

- coloca à disposição dos Municípios associados a experiência adquirida pela SUPAM em assistência técnica municipal nos campos de assessoramento jurídico, contábil e administrativo.
- transmite, via SUPAM, as aspirações e reivindicações dos Municípios aos níveis estadual e federal da Administração.

Variando de associação para associação, as atividades desenvolvidas podem, de um modo geral, ser classificadas nas seguintes grandes áreas:

TREINAMENTO DE PESSOAL

Sob a orientação da SUPAM as Associações realizaram, em 1977, cerca de 40 cursos de treinamento para funcionários das Prefeituras dos Municípios associados, nas seguintes especializações:

- Treinamento básico sobre Fundo de Participação dos Municípios

- Curso sobre Fundo Rodoviário Nacional
- Elaboração de Orçamento Público Municipal
- Controle e Execução Orçamentária
- Atualização em Contabilidade Pública
- Sistemática de Arrecadação
- Curso de Administração Municipal
- Curso de Relações Humanas
- Curso de Chefia e Liderança

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

As Associações desenvolvem também atividade permanente, através de consultas formuladas pelas Prefeituras, de assistência técnica nas seguintes áreas:

- Orientação sobre funcionamento de serviços municipais
- Elaboração de projetos de reformas administrativas
- Estruturação e orientação sobre política de pessoal
- Orientação sobre Prestações de Contas
- Elaboração de Projetos de Leis Municipais
- Orientação às Câmaras Municipais
- Programa de Aplicação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano
- Programa de Aplicação do Fundo Rodoviário Nacional

Além do assessoramento nessas áreas, as Associações elaboram ou atualizam documentos básicos das Prefeituras entre os quais podem ser citados: Lei de Organização Administrativa, Código Tributário, Manual de Pessoal, Manual de Serviços e Manual de Orçamento Programa.

FPM — ANÁLISE PRÉVIA

As Associações já estão credenciadas pela SUPAM para receber e proceder a uma análise prévia dos Programas de Aplicação do Fundo de Participação dos Municípios. Este procedimento, aliado à assistência prestada pela Associação na elaboração dos referidos Planos, tem diminuído o número de Programas incorretos e rejeitados pela SUPAM.

ATIVIDADES DIVERSAS

As Associações têm ampla liberdade de atuação, podendo desenvolver as mais variadas atividades não só no campo da administração municipal como em outros setores de interesse do Município e da Micro-Região onde se localiza.

Desta forma, as Associações promovem encontros, realizam seminários e simpósios para discussão e apreciação de assuntos na linha de interesse mencionada, campanhas de vacinação, assistência médica, construção e conservação de estradas.

Entre essas atividades vale destacar:

1.º SIMPÓSIO ESTADUAL DO ALCOOL

Realizada em Divinópolis, em 1977, pela Associação dos Municípios da Micro-Região do Vale do Itapecerica — AMVI e EMATER. A esse Simpósio compareceram as maiores autoridades do País na fabricação, utilização e mercado do álcool combustível a partir da mandioca.

ASSISTÊNCIA MÉDICA

Algumas Associações já possuem consultórios médicos para consultas e assistência médico-sanitária.

Entre as Associações que vêm desenvolvendo essa atividade merece destaque, pelo nível de atendimento já atingido,

a Associação dos Municípios da Micro-Região do Vale do Aço — AMVA, com sede em Ipatinga.

Durante o ano de 1978, a AMVA além das inúmeras consultas médicas fornecidas à população, realizou campanhas de vacinação, campanhas de erradicação de Doença de Chagas e pesquisas sobre doenças e mortalidade na Região.

PATRULHA RODOVIÁRIA

Outra importante atividade da AMVA é a Patrulha Rodoviária Intermunicipal.

Consiste na reunião de todas as máquinas de todos os Municípios associados. Cada Município envia à Associação o seu programa de trabalho contendo a extensão das estradas a serem recuperadas ou construídas.

A Associação analisa os programas e estabelece o programa de trabalho global estabelecendo ao mesmo tempo uma hierarquia de prioridades.

O Programa de Patrulhas Rodoviárias já evoluiu para convênios com o DER para o fornecimento de máquinas e com grandes empresas locais que utilizam as estradas municipais para fornecimento de combustível.

REUNIÕES COM A SUPAM

Freqüentemente, a SUPAM convoca os Presidentes, os Secretários-Executivos e os técnicos das Associações de Municípios, para reuniões conjuntas. Estas reuniões têm por objetivo o permanente entrosamento das Associações com a SUPAM, a troca de experiências entre as Associações e a promoção de atividades comuns. Além disto, as reuniões se

prestam para o estabelecimento de contatos entre as Associações e os diversos órgãos estaduais e federais, que são convidados pela SUPAM para apresentarem seus programas de trabalho e discutirem as formas de atuação junto aos Municípios através das Associações.

QUADRO ATUAL

Até o mês de setembro de 1977, foram criadas 14 Associações Micro-Regionais de Municípios, alcançando o total de 271 Municípios. Em 1978, deverão ser criadas mais 8 Associações e o número de Municípios deverá passar para aproximadamente 450.

O mapa anexo mostra as Associações já criadas e em fase de criação.

QUADRO DE PESSOAL DA SUPAM E DAS ASSOCIAÇÕES

GABINETE DO SUPERINTENDENTE

1. SUPERINTENDENTE

Baldonado Arthur Napoleão — Administrador

ASSESSORIA

Antoninho Nogueira do Amaral — Economista
Eduardo de Souza Veloso — Geógrafo
Raimundo Antônio José Salomão — Economista
Wilson de Paiva — Advogado

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Anides Batista Coelho — Secretária-datilógrafa
Carlos Augusto Meireles do Nascimento — Aux. Téc. Administrativo
Corina Mendes Ferraz — Datilógrafa
Jader Simões de Castro — Aux. Téc. Administrativo
José Alfredo Moura Fortuna — Aux. Téc. Administrativo
Maria Aparecida Magalhães Drummond
Teixeira — Aux. Administrativo
Maria do Carmo Ferreira Cendón — Secretária
Maria de Fátima Barros — Aux. Administrativo
Pedro Gomes do Nascimento — Aux. Administrativo
Rosemary Ferraz Rodrigues Batista — Datilógrafa
Antônio Eustáquio Bracarense Silva — Mensageiro
Fábio Pinheiro de Oliveira — Mensageiro
Gustavo Figueiredo da Cruz Filho — Mensageiro
Ricardo Gomides da Silva — Mensageiro
Eva José da Silva — Copeira
Ildu Teixeira Campos — Motorista
Milton José Tarcísio Vidigal — Motorista
Marita Caetano Rufino — Zeladora
Tereza Amansio da Silva — Zeladora

2. CENTRO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E MICRO-REGIONAL — CENDEMI

Jack Siqueira — Diretor — Sociólogo
Antônio Maria Claret Ribeiro — Economista
Carlos Alberto Teixeira Pinto — Economista
Célia Silva Barbosa — Socióloga
Heli Rodrigues — Advogado e Técnico em Administração de Empresas e Pública

Secretaria de Planejamento e
Coordenação G. 2. 71
BIBLIOTECA

Helôisa Soares de Moura Costa
Ilídio Inácio Alves

José Eliseo Batista
Larry M. Weil
Linda Walthers
Maria de Fátima Dias e Silva
Onésimo Sepúlveda e Silva
Susan Leigh Hill
Maria Eulália Alvarenga

Maria de Fátima Lourenço e Silva
Vanderlei Gomide Cândido

— Arquiteto-Urbanista
— Advogado e Técnico em Administração de Empresas
— Sociólogo
— Sociólogo
— Técnico em Saúde Pública
— Geógrafa
— Sociólogo
— Demógrafa
— Estagiária de Administração de Empresas
— Estagiária de Economia
— Estagiário de Economia

3. CENTRO DE ORIENTAÇÃO TÉCNICO MICRO-REGIONAL E MUNICIPAL — CENTEC

Romildo Roberto Alves Pereira — Diretor

Adimilson Bispo de Oliveira

Elisa Fonseca e Silva
Luiz Eduardo Fontenelle de Mayrink
Roberto Hermeto Brandão
Maria José Mendes Rufino

— Técnico em Administração de Empresas
— Técnico em Administração de Empresas
— Bacharel em Comunicação Social
— Advogado
— Advogado
— Estagiária de Engenharia

4. CENTRO DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE FUNDOS FEDERAIS E ESTADUAIS — CENDEF

Antônio Lopes Pinheiro — Diretor
Ildimar Cruz Aires
Rúbier do Nascimento de Souza

— Contador
— Economista
— Contador

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO VALE DO AÇO — AMVA

PRESIDENTE

Mariano Pires Pontes

— Prefeito Municipal de Coronel Fabriciano

1.º VICE-PRESIDENTE

Geraldo dos Reis Ribeiro

— Prefeito Municipal de Timóteo

2.º VICE-PRESIDENTE

João Lamego Netto

— Prefeito Municipal de Ipatinga

CONSELHO FISCAL

José Marcos Borges	— Prefeito Municipal de Marliéria
Lízio Antunes Lopes	— Prefeito Municipal de Antônio Dias
Waldemar Placedino Martins	— Prefeito Municipal de Dionísio

SUPLENTE

Edson Vieira Pessoa	— Prefeito Municipal de São José do Goiabal
Antônio Pereira de Souza	— Prefeito Municipal de Mesquita
Ercy Assunção Alves	— Prefeito Municipal de Joanésia

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Clodomiro de Jesus	— Técnico em Contabilidade
--------------------	----------------------------

PESSOAL TÉCNICO

Lourival Lima Duarte	— Contador
Vespasiano de Cerqueira Luz	— Contador
Ronaldo de Souza	— Advogado
José Nilo de Castro	— Advogado

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Adelina de Paiva Meireles	— Escriturária
Berenice Alves Xavier	— Escriturária
Creuza Maria da Silva	— Escriturária
Florizel Damego Ferrari	— Motorista

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
VALE DO ITAPECERICA — AMVI

PRESIDENTE

Fábio Botelho Notini	— Prefeito Municipal de Divinópolis
----------------------	-------------------------------------

1.º VICE-PRESIDENTE

Jadir de Moura	— Prefeito Municipal de São Gonçalo do Pará
----------------	---

2.º VICE-PRESIDENTE

Paulo Marques de Oliveira	— Prefeito Municipal de Arcos
---------------------------	-------------------------------

CONSELHO FISCAL

Antônio da Cunha Rezende	— Prefeito Municipal de Formiga
Francisco das Chagas Pimentel	— Prefeito Municipal de Pains
José de Melo	— Prefeito Municipal de Pedro do Indaiá

SUPLENTE

João da Mata Nogueira — Prefeito Municipal de Carmo do Cajuru
Avelino Carvalho Filho — Prefeito Municipal de Iguatama

SECRETARIO EXECUTIVO

João Batista Filho — Advogado

PESSOAL TÉCNICO

Glória Tahuata — Economista

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Alvimar Duarte Costa — Técnico de Contabilidade
Maria Helena da Silva — Secretária

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
VALE DO RIO GRANDE — AMGRA

PRESIDENTE

Silvério Cartafina Filho — Prefeito Municipal de Uberaba

1.º VICE-PRESIDENTE

Alceu Silva Queiroz — Prefeito Municipal de Frutal

2.º VICE-PRESIDENTE

Clancy Benedito Ferreira — Prefeito Municipal de Veríssimo

CONSELHO FISCAL

Adílio José da Silva — Prefeito Municipal de Planura
Felipe Mansur Neto — Prefeito Munic. de Conceição das Alagoas
Afrânio de Oliveira — Prefeito Municipal de Água Comprida

SUPLENTE

José Bernardes Pinto — Prefeito Municipal de Comendador Gomes
Luz Armando Cunha Junqueira — Prefeito Municipal de Campo Florido
Jesus Jerônimo Prata — Prefeito Municipal de Pirajuba

SECRETARIO EXECUTIVO

Ibrahim Gonçalves — Jornalista

PESSOAL TÉCNICO

Tarquilino Teixeira Neto — Economista

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Maria Bernadete Crojara — Secretária

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
VALE DO PARAIBUNA — AMPAR

PRESIDENTE

Francisco Antônio de Mello Reis — Prefeito Municipal de Juiz de Fora

1.º VICE-PRESIDENTE

Antônio Cavalheiro — Prefeito Municipal de São João Ne-
pomuceno

2.º VICE-PRESIDENTE

Fernando Antônio Campos Pinto Coelho — Prefeito Municipal de Guarani

CONSELHO FISCAL

Amilcar Verlangieri Rebouças — Prefeito Municipal de Bicas

Geraldo Perotta — Prefeito Municipal de Matias Bar-
bosa

Manuel Duarte da Silveira — Prefeito Municipal de Rio Preto

SUPLENTES

Geraldo Pereira de Magalhães — Prefeito Municipal de Mar de Es-
panha

José Vicente Daniel — Prefeito Municipal de Pequeri

José Ferreira Gomes — Prefeito Municipal de Santos Du-
mont

SECRETARIO EXECUTIVO

José Maria de Souza Ramos — Advogado

PESSOAL TÉCNICO

Luiz Abílio Pimenta Alves — Técnico em Administração

Antônio de Abreu Moreira — Advogado

Nelson Soares da Silva — Ciências Contábeis

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Norma Delmont — Secretária-Datilógrafa

Antônio Carlos da Silva — Mensageiro

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DA
BAIXA-MOGIANA — AMOG

PRESIDENTE

Joaquim Magalhães Costa — Prefeito Municipal de Guaxupé

1.º VICE-PRESIDENTE

Marcelo Poli Ribeiro de Valle — Prefeito Municipal de Guaranésia

2.º VICE-PRESIDENTE

Sebastião Del Gaudio — Prefeito Municipal de Muzambinho

CONSELHO FISCAL

Luiz Alberto Paulino da Costa — Prefeito Municipal de Monte Santo de Minas

Hamilton Dias — Prefeito Municipal de Itamogi

Jamil Antônio Nicolau — Prefeito Municipal de Arceburgo

SUPLENTE

Duvivier da Silva Passos — Prefeito Municipal de Cabo Verde

José Amaro da Silva — Prefeito Municipal de Monte Belo

José Rubens da Costa — Prefeito Municipal de São Pedro da União

SECRETARIO EXECUTIVO

Hamilton Vilela — Técnico em Contabilidade

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Fernando Coelho de Souza — Mensageiro

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DOS
CAMPOS DAS VERTENTES — AMVER

PRESIDENTE

Afonso de Melo Mayrink — Prefeito Municipal de Dolores de Campos

1.º VICE-PRESIDENTE

Otávio de Almeida Neves — Prefeito Municipal de São João del-Rei

2.º VICE-PRESIDENTE

Dorgival Modesto Jorge — Prefeito Municipal de Nazareno

CONSELHO FISCAL

José Bernardo Meneghin — Prefeito Municipal de Barroso

José Augusto Pereira — Prefeito Municipal de Lagoa Dourada

Cícero de Moura Vieira — Prefeito Municipal de Ritópolis

SUPLENTE

José Maria Meireles de Carvalho — Prefeito Municipal de Andrelândia
Gil Possa — Prefeito Municipal de Prados
José da Páscoa Nascimento — Prefeito Munic. de Madre de Deus de Minas

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Jayne Nogueira Filho — Contador

PESSOAL TÉCNICO

José Carlos Mayrink — Advogado
Paulo Jorge Procópio — Contador

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Luiz Carlos R. Rios — Auxiliar Administrativo
Thais Barbosa S. Coelho — Datilógrafa

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
ALTO PARAÓPEBA — AMALPA

PRESIDENTE

Pedro Silva — Prefeito Municipal de Conselheiro Lafaiete

1.º VICE-PRESIDENTE

Altary de Souza Ferreira Júnior — Prefeito Municipal de Congonhas

2.º VICE-PRESIDENTE

Silvio José Mapa — Prefeito Municipal de Ouro Branco

CONSELHO FISCAL

Hélio Dias Lobo — Prefeito Municipal de Jeceaba
Antônio Pinto Ribeiro — Prefeito Municipal de Belo Vale
Geraldo Gonçalves — Prefeito Municipal de Casa Grande

SUPLENTE

Paulo Alves do Carmo — Prefeito Municipal de Moeda
José Pereira Dutra — Prefeito Municipal de Santana dos Montes
José Augusto de Oliveira — Prefeito Municipal de Queluzito

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Emanuel de Sá Roriz — Técnico em Administração Municipal

PESSOAL TÉCNICO

Geraldo Rezende Silva — Técnico em Contabilidade
Sérgio Luiz da Silva — Economista
Francisco de Borja e Souza — Contador

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Simone Baeta Beato	— Assistente Mecanógrafa
Maria de Fátima D. de Araújo	— Datilógrafa
Maria das Graças Tavares	— Auxiliar de Escritório
Sandra Maria Freire	— Secretária-Datilógrafa

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
NORDESTE DE MINAS — AMNOR

PRESIDENTE

Valdevino Machado Guimarães — Prefeito Municipal de Vazante

1.º VICE-PRESIDENTE

Saint'Clair Martins Souto — Prefeito Municipal de Unai

2.º VICE-PRESIDENTE

Sebastião Jacy Guimarães — Prefeito Municipal de Guarda-Mór

CONSELHO FISCAL

Almir Alaor Porto Adjuto	— Prefeito Municipal de Paracatu
José Henrique Brandão	— Prefeito Municipal de Bonfinópolis
Olívio Rodrigues Pereira	— Prefeito Municipal de Lagamar
Françisco Fernandes Valadares	— Prefeito Municipal de Arinos

SUPLENTE

Antônio Irineu Godinho	— Prefeito Municipal de Presidente Olegário
Elizeu Nadir J. Lopes	— Prefeito Municipal de Buritis
Nelson Dias de Andrade	— Prefeito Municipal de Formoso
Manoel Lopes Cançado	— Prefeito Municipal de João Pinheiro

SECRETÁRIO EXECUTIVO

José Augusto de Sá — Contador

PESSOAL TÉCNICO

Eliana Rabelo Martins — Economista

PESSOAL ADMINISTRATIVO

João José T. Vasconcelos	— Auxiliar de Escritório
Aline Guimarães Lisboa	— Secretária

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
BAIXO JEQUITINHONHA — AMBAJ

PRESIDENTE

Laudelino Flaviano Osório P. Leal — Prefeito Municipal de Jordânia

1.º VICE-PRESIDENTE

Antônio Gomes Moreira — Prefeito Municipal de Joaima

2.º VICE-PRESIDENTE

Inamar Souto Silveira — Prefeito Municipal de Rubim

CONSELHO FISCAL

Djalma Valença Fazendeiro — Prefeito Municipal de Almenara

Antônio Silvério Pereira — Prefeito Municipal de Jequitinhonha

Arlindo Torres Bonfim — Prefeito Municipal de Jacinto

SUPLENTE

Paulo de Souza Porto — Prefeito Municipal de Santa Maria do Salto

Marcos Cunha Peixoto — Prefeito Municipal de Salto da Divisa

José Antônio Costa — Prefeito Munic. de Santo Antônio do Jacinto

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Milton Ferreira Santos — Advogado

PESSOAL TÉCNICO

Edilio Pereira Rocha — Técnico em Contabilidade

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Maria Zélia Olímpio Gomes — Secretária

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
MÉDIO RIO DAS VELHAS — AMEV

PRESIDENTE

Lacy Santos Magalhães — Prefeito Municipal de Corinto

1.º VICE-PRESIDENTE

João da Matta — Prefeito Municipal de Cordisburgo

2.º VICE-PRESIDENTE

Theódulo Alves Prado — Prefeito Municipal de Gouveia

CONSELHO FISCAL

José Maria Bonifácio	— Prefeito Municipal de Presidente Juscelino
Nelson Leonardo de Lima	— Prefeito Municipal de Paraopeba
José Gomes de Rezende	— Prefeito Municipal de Joaquim Felício

SUPLENTE

Antônio Moreira Júnior	— Prefeito Municipal de Monjolos
Ailton Soares	— Prefeito Municipal de Lassance
Antônio José Pereira de Moura	— Prefeito Municipal de Araçá

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Eduardo Boaventura Lima	— Técnico em Contabilidade
-------------------------	----------------------------

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Marilene Aparecida da Costa	— Técnica em Contabilidade
Maria Geralda Rodrigues da Silva	— Secretária

**ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
CIRCUITO DAS ÁGUAS — AMAG**

PRESIDENTE

Carlos Edil Freitas Fortes	— Prefeito Municipal de Passa Quatro
----------------------------	--------------------------------------

1.º VICE-PRESIDENTE

Leopoldo de Albuquerque Salgado	— Prefeito Municipal de Caxambu
---------------------------------	---------------------------------

2.º VICE-PRESIDENTE

Miguel Aley	— Prefeito Municipal de Cristina
-------------	----------------------------------

CONSELHO FISCAL

Mateus Cezarino Chaves	— Prefeito Municipal de Itamonte
José Rossano	— Prefeito Municipal de Pouso Alto
Cornélio Dias de Castro Filho	— Prefeito Municipal de Carmo de Minas

SUPLENTE

Domingos Lollobrigida de Souza	— Prefeito Municipal de Cruzília
José Maurício Cardoso Silva	— Prefeito Municipal de Serranos
Levído Peres da Silva	— Prefeito Municipal de Dom Viçoso

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Ovidio Antônio Pires	— Advogado
----------------------	------------

PESSOAL TÉCNICO

José Carlos Carvalho Vilas Boas	— Economista
---------------------------------	--------------

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Benedito Marcelino — Auxiliar Administrativo
Izabel Cristina Garcia Magalhães — Secretária-Datilógrafa

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
ALTO SAPUCAÍ — AMASP

PRESIDENTE

Pedro Mendes dos Santos — Prefeito Municipal de Itajubá

1.º VICE-PRESIDENTE

Réges Carvalho Motta — Prefeito Municipal de Piranguinho

2.º VICE-PRESIDENTE

José Fernandes dos Reis — Prefeito Municipal de Brazópolis

CONSELHO FISCAL

Flabino de Carvalho — Prefeito Municipal de Maria da Fé
Sebastião Braz Siqueira — Prefeito Municipal de Piranguçu
José Benedito Coura — Prefeito Municipal de Delfim Moreira

SUPLENTES

Otávio Rodrigues — Prefeito Municipal de Wenceslau Braz
Dailton de Paula e Silva — Prefeito Municipal de Pedralva
João Ribeiro Braga — Prefeito Municipal de Sapucaí-Mirim

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Alberto de Castro Gama — Advogado

PESSOAL ADMINISTRATIVO

Maria Aparecida Caetano — Secretária
Clésio Antônio Pinto Guimarães — Técnico em Contabilidade

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
MÉDIO SAPUCAÍ — AMESP

PRESIDENTE

João Batista Rosa — Prefeito Municipal de Pouso Alegre

1.º VICE-PRESIDENTE

Ronaldo de Azevedo Carvalho — Prefeito Munic. de Santa Rita do Sapucaí

2.º VICE-PRESIDENTE

Francisco Martinho de Melo Júnior — Prefeito Municipal de Borda da Mata

CONSELHO FISCAL

Silvio Tavares — Prefeito Municipal de Inconfidentes
Sebastião de Assis — Prefeito Municipal de Ouro Fino
José Carlos Francisco — Prefeito Municipal de Monte Sião

SUPLENTES

Gérson da Silva — Prefeito Municipal de Congonhas
João Serapião Mateus — Pref. Munic. de Espírito Santo do Dourado
Atílio da Silva Brandão — Prefeito Municipal de Bom Repouso

SECRETARIO EXECUTIVO

Hernani José Vieira — Bacharel em Letras

**ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA MICRO-REGIÃO DO
BAIXO-SAPUCAÍ — AMBASP**

PRESIDENTE

Eduardo Benedito Ottoni — Prefeito Municipal de Varginha

1.º VICE-PRESIDENTE

Laércio Freire Silva — Prefeito Municipal de Boa Esperança

2.º VICE-PRESIDENTE

Sebastião Modesto de Oliveira — Prefeito Municipal de Carmo da Cachoeira

CONSELHO FISCAL

Antônio Idone Vilela — Prefeito Municipal de Coqueiral
Odilon Rezende Andrade — Prefeito Municipal de Três Corações
José Vinício Martins — Prefeito Municipal de Elói Mendes

SUPLENTES

Evandro Barbosa Bucno — Prefeito Municipal de Paraguaçu
José Jorge Vilela — Prefeito Municipal de S. Gonçalo do Sapucaí
João Andrade Maciel — Prefeito Municipal de Cordislândia

SECRETARIO EXECUTIVO

Luciano Adiel Lopes — Técnico em Contabilidade

PESSOAL TÉCNICO

Leda Pimenta de Pádua Zolini — Geógrafa

ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS



